

2012

RAPPORT ANNUEL

---

LETTRES AUX  
ACTIONNAIRES

JPMORGAN CHASE & CO.

<b>LETRE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL JAMIE DIMON</b>	2
LES EXIGENCES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE ET DE RÉGLEMENTATION SONT NOTRE PRIORITÉ (ET LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'AFFAIRE DU « LONDON WHALE »)	8
UNE FRANCHE ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE NOTRE PAYS ET DU MONDE – OPPORTUNITÉS ET DÉFIS	16
JPMORGAN CHASE A TOUTES LES CARTES EN MAIN POUR FAIRE FACE À L'AVENIR	25
NOS CAPACITÉS UNIQUES NOUS PERMETTENT D'EN FAIRE DAVANTAGE POUR NOS CLIENTS ET NOS COLLECTIVITÉS	32
NOS COLLABORATEURS SONT NOTRE AVENIR – LE DÉVELOPPEMENT ET LA FIDÉLISATION DE NOS CADRES	38
CONCLUSION	42
<b>BANQUE DE DÉTAIL ET DE PROXIMITÉ</b>	43
<b>BANQUE D'AFFAIRES ET D'INVESTISSEMENT</b>	52
<b>BANQUE COMMERCIALE</b>	60
<b>GESTION D'ACTIFS</b>	66
<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES</b>	71

# Chers Actionnaires,



Jamie Dimon avec des employés dans l'Ohio

Votre société a enregistré un résultat net record de 21,3 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires de 97,0 milliards de dollars en 2012. Pour la troisième année consécutive, elle dégage ainsi un bénéfice net record et une rentabilité des capitaux propres tangibles attribuables aux actionnaires ordinaires d'au moins 15 %.

Nos résultats financiers témoignent d'une solide performance sous-jacente dans quasiment tous nos métiers, alimentée par une forte croissance des prêts et des dépôts. Nous avons également conservé nos positions de leaders et continué d'accroître nos parts de marché dans des segments clé de notre activité.

Ces résultats financiers se sont traduits par une solide performance boursière. Pour les actionnaires de Bank One depuis le 27 mars 2000, l'action

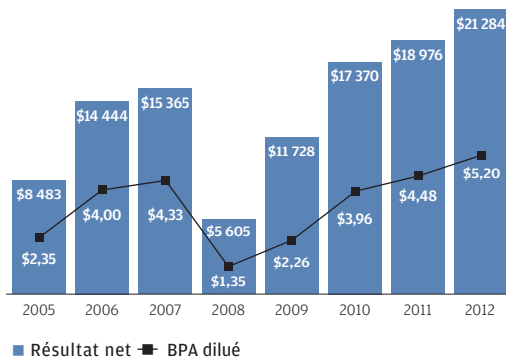
surperforme la plupart des établissements financiers et l'indice Standard & Poor's 500 (S&P 500). Depuis la fusion entre JPMorgan Chase & Co. et Bank One le 1<sup>er</sup> juillet 2004, le titre enregistre une bonne performance par rapport aux autres établissements financiers et sous-performe légèrement l'indice S&P 500. Le détail est présenté dans les tableaux ci-dessous et à la page suivante. L'un d'entre eux montre également la croissance de la valeur comptable corporelle par action, qui constitue selon nous un critère prudent pour mesurer la création de valeur. Comme vous pouvez le constater, cette croissance est largement supérieure à celle du S&P 500 sur l'une et l'autre des périodes considérées.

Durant la majeure partie de cette décennie, en dépit de difficultés considérables, notre société a réalisé des accomplissements remarquables. En cette période d'instabilité économique, de bouleversements sociaux et politiques à travers le monde, de besoins croissants et de ressources publiques limitées, notre travail importe plus que jamais.

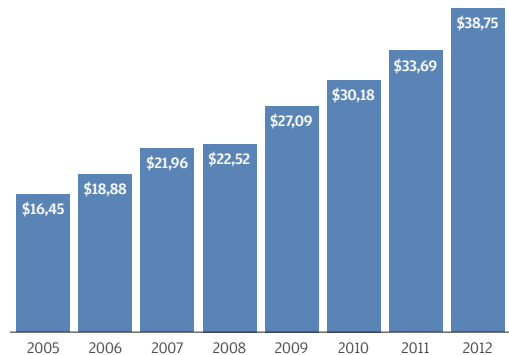
L'économie mondiale est actuellement stimulante et dynamique, mais elle peut également se montrer difficile et déroutante. Pour survivre et réussir, les entreprises de toutes tailles doivent innover et apprendre à s'adapter aux marchés internationaux ; les grandes villes continuent de croître tout comme les défis auxquels elles sont confrontées, avec

### Bénéfice et bénéfice dilué par action 2005 - 2012

(En millions de dollars, à l'exception du BPA dilué)



### Valeur comptable corporelle par action 2005 - 2012



## Performance de l'action et évolution de la valeur comptable

### Analyse du rendement global de l'action

	BANK ONE	S&P 500	INDICE S&P FINANCIALS
<b>Performance depuis l'entrée en fonction comme PDG de Bank One (26/3/2000 - 31/12/2012):<sup>(a)</sup></b>			
Gain (perte) annuel composé	8,6 %	1,4 %	(1,0) %
Gain (perte) total	185,1 %	18,8 %	(11,5) %
	JPMORGAN CHASE & CO.	S&P 500	INDICE S&P FINANCIALS
<b>Performance depuis la fusion entre Bank One et JPMorgan Chase &amp; Co. (7/1/2004 - 12/31/2012):</b>			
Gain (perte) annuel composé	4,2 %	4,8 %	(4,0) %
Gain (perte) total	42,0 %	49,2 %	(29,5) %

Ces tableaux montrent le rendement effectif de l'action, dividendes inclus, pour les actionnaires hérités de Bank One et JPMorgan Chase & Co. par rapport à l'indice Standard & Poor's 500 (S&P 500) et à l'indice Standard & Poor's Financials (S&P Financials).

<sup>(a)</sup> Jamie Dimon a été nommé PDG de Bank One le 27 mars 2000.

### Valeur comptable corporelle par action de Bank One/JPMorgan Chase & Co. vs. S&P 500

	BANK ONE	S&P 500	PERFORMANCE RELATIVE (A) – (B)
	(A)	(B)	(A) – (B)
<b>Performance depuis l'entrée en fonction comme PDG de Bank One (12/31/2000 - 12/31/2012):<sup>(a)</sup></b>			
Gain annuel composé	13,4 %	2,6 %	10,8 %
Gain total	354,1 %	36,3 %	317,8 %
	JPMORGAN CHASE & CO.	S&P 500	PERFORMANCE RELATIVE (A) – (B)
	(A)	(B)	(A) – (B)
<b>Performance depuis la fusion entre Bank One et JPMorgan Chase &amp; Co. (7/1/2004 - 12/31/2012):</b>			
Gain annuel composé	15,4 %	4,8 %	10,6 %
Gain total	237,2 %	49,2 %	188,0 %

La valeur comptable corporelle rend compte de l'utilisation du capital, du bilan et de la rentabilité de l'entreprise au fil du temps. Ce tableau concerne les actionnaires hérités de Bank One et les actionnaires de JPMorgan Chase & Co. Il illustre l'augmentation de la valeur comptable corporelle par action ; ces chiffres sont après impôt, dividendes non distribués, par rapport au S&P 500 (données avant impôt, dividendes réinvestis).

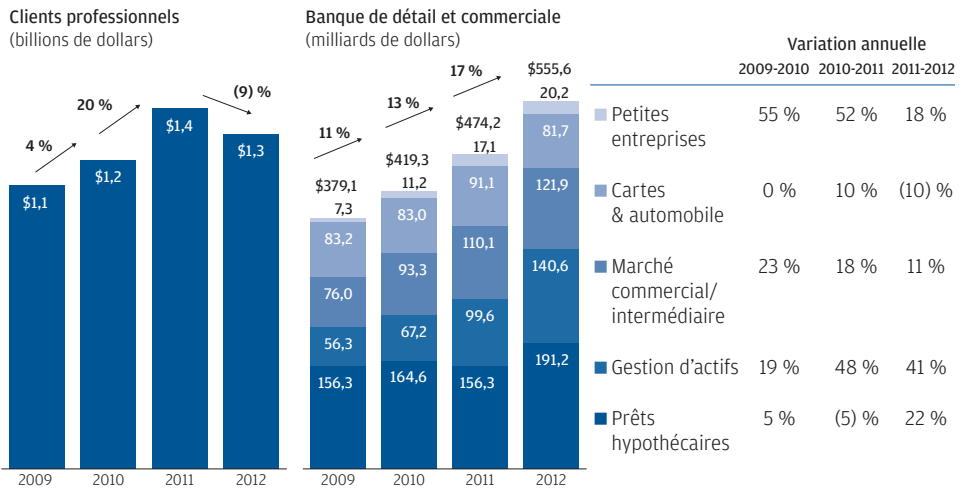
<sup>(a)</sup> Jamie Dimon a été nommé PDG de Bank One le 27 mars 2000.

des millions d'habitants en quête de services essentiels ; les travailleurs doivent en permanence actualiser leurs compétences et s'adapter aux évolutions technologiques et à la concurrence mondiale ; et les ménages aux revenus moyens ont besoin d'outils et de soutien pour affronter un environnement financier complexe et obtenir un prêt immobilier satisfaisant, gérer leur budget et investir dans leur retraite et leur avenir.

Ces questions sont de la plus haute importance. La manière dont nous les traitons sera déterminante pour l'économie des Etats-Unis et du reste du monde à l'horizon des prochaines décennies. Parmi ses pairs, JPMorgan Chase est en mesure d'aider les particuliers, les entreprises de toutes tailles, les pouvoirs publics, les organismes à but non lucratif et ses autres partenaires à saisir les opportunités et à relever les défis qui caractérisent notre époque. Nous pouvons le faire car nous avons bâti une entreprise solide, avec une empreinte internationale, des équipes, des compétences, des capacités et des relations de premier ordre, et des capitaux de l'ampleur requise pour réaliser de grands projets.

En 2012, JPMorgan Chase a levé des capitaux et octroyé pour plus de 1 800 milliards de dollars de prêts à ses clients. Nous avons prêté 20 milliards de dollars aux petites entreprises, ce qui représente une hausse de 18 %. Nous avons également consenti plus de 920 000 prêts hypothécaires, fourni des cartes de crédit à 6,7 millions de personnes, et avons levé des capitaux ou octroyé des prêts pour un montant d'environ 85 milliards de dollars au profit de près de 1 500 organismes à but non lucratif et entités publiques, incluant États, collectivités locales, hôpitaux et universités. Nous avons par ailleurs continué de soutenir nos clients européens, entreprises aussi bien que gouvernements, qui ont dû faire face à des tensions et des défis économiques. Dans le cadre de la mission « 100 000 Jobs » que nous avons contribué à lancer début 2011, nous avons recruté près de 5 000 anciens soldats et membres de la National Guard and Reserve ; et, par l'intermédiaire d'organismes partenaires à but non lucratif, nous avons attribué des logements exempts de prêts hypothécaires à 386 vétérans méritants et à leurs familles.

## Octroi et renouvellement de capitaux et de prêts pour nos clients



En dépit des bouleversements rencontrés ces dernières années, nous sommes constamment parvenus à assurer à nos actionnaires une juste rémunération, et n'avons cessé de servir nos clients et d'investir dans l'avenir de notre société, en ouvrant de nouveaux bureaux et de nouvelles succursales, en renforçant nos effectifs sur les principaux marchés, en innovant et en gagnant des parts de marché. Nos fonds propres et notre capacité bénéficiaire sont plus solides que jamais. Certes, des défis persistent et il est toujours possible de mieux faire, mais en ce début d'année 2013, nous demeurons fiers de ces réussites et sommes optimistes quant à l'avenir.

Certains événements dont nous ne pouvons guère nous vanter sont toutefois intervenus l'an dernier. L'affaire du « London Whale » nous a non seulement coûté de l'argent mais s'est également révélée extrêmement embarrassante, nous a exposés à de sévères critiques, a terni notre réputation et a débouché sur des procédures judiciaires et des enquêtes qui ne sont pas encore terminées. Je reviendrai sur cet incident plus en détail dans la première partie de la présente lettre. En outre, nous avons reçu de la part des autorités réglementaires des injonctions à combler nos lacunes dans différents domaines, notamment en matière de saisies immobilières et de procédures anti-blanchiment. Malheureusement, nous nous attendons à en recevoir

d'autres au cours des prochains mois. Nous devons tout mettre en œuvre pour réaliser les améliorations requises par nos régulateurs, et nous le ferons.

Dans la présente lettre, j'évoquerai les questions mentionnées ci-dessous. Je ne traiterai pas des évolutions concernant nos différentes divisions sachant que leurs directeurs généraux ont élaboré leurs propres rapports. Je vous invite à lire également les lettres qu'ils ont rédigées.

Votre société prend ses responsabilités très au sérieux. Nous réalisons de grands accomplissements à un moment où cela est plus que jamais nécessaire. Nous continuerons sur cette voie. Et nous ne laisserons pas les difficultés auxquelles nous sommes actuellement confrontés compromettre notre détermination à assurer à la prochaine génération de nos actionnaires, de nos clients, de nos collaborateurs et de nos partenaires une société meilleure et plus forte, capable de faire plus de bien qu'elle n'en a jamais fait.

La présente lettre décrira certaines de nos réussites et de nos opportunités, ainsi que les difficultés et les défis auxquels nous devons faire face. Les principales sections de la lettre sont les suivantes :

- LES EXIGENCES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE ET DE RÉGLEMENTATION SONT NOTRE PRIORITÉ (ET LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'AFFAIRE DU « LONDON WHALE »)
- UNE FRANCHE ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE NOTRE PAYS ET DU MONDE – OPPORTUNITÉS ET DÉFIS
- JPMORGAN CHASE A TOUTES LES CARTES EN MAIN POUR FAIRE FACE À L'AVENIR
- NOS CAPACITÉS UNIQUES NOUS PERMETTENT D'EN FAIRE DAVANTAGE POUR NOS CLIENTS ET NOS COLLECTIVITÉS
- NOS COLLABORATEURS SONT NOTRE AVENIR – LE DÉVELOPPEMENT ET LA FIDÉLISATION DE NOS CADRES
- CONCLUSION



---

## LES EXIGENCES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE ET DE RÉGLEMENTATION SONT NOTRE PRIORITÉ (ET LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'AFFAIRE DU « LONDON WHALE »)

Je tiens d'emblée à évoquer certaines de nos difficultés. Notre problème le plus important de l'année, à savoir l'affaire du Chief Investment Officer (CIO), surnommée « the London Whale », a été largement documentée. Malheureusement, nous avons également failli sur différentes procédures de contrôle comme en témoignent les ordonnances par consentement rendues à notre encontre par les autorités de réglementation (une banque peut faire l'objet d'une ordonnance par consentement lorsqu'un régulateur juge qu'elle ne satisfait pas aux normes requises, et exige que ses procédures soient améliorées). Ces ordonnances visent non seulement l'affaire du CIO mais aussi nos pratiques en matière de saisies immobilières et de blanchiment d'argent.

Soyons clairs : ces problèmes sont de notre fait et c'est à nous qu'il incombe d'y remédier. Je suis extrêmement affligé de constater que nous avons déçu nos régulateurs. Nous sommes déterminés à assurer que nos systèmes, nos pratiques, nos contrôles, notre technologie et, par-dessus tout, notre culture

d'entreprise répondent aux exigences les plus strictes. Nous voulons être considérés comme l'une des meilleures banques, à tous les égards, par nos actionnaires, nos clients *et* nos régulateurs.

Nous devons également nous préparer à satisfaire à l'ensemble des nouvelles exigences réglementaires. Celles-ci incluent non seulement les centaines de règles issues de la loi Dodd-Frank mais aussi les exigences de fonds propres et de liquidité issues des accords de Bâle et les nouvelles règles édictées par Bruxelles, la Financial Services Authority du Royaume-Uni et les autres autorités de réglementation à travers le monde. Par ailleurs, nous devons satisfaire aux nouvelles exigences en matière de rapports d'activité et de tests de résistance. Nous devons nous conformer à l'ensemble de ces nouvelles règles sans tarder.

Nous sommes absolument convaincus que notre banque et nos régulateurs visent un objectif commun, à savoir assurer un système bancaire solide et stable capable de contribuer à la croissance de notre économie.

## Satisfaire à l'ensemble des exigences réglementaires nécessite un effort assidu et soutenu à tous les niveaux de l'entreprise

Nos actionnaires doivent comprendre que l'obligation de satisfaire à toutes les nouvelles exigences réglementaires requiert des ajustements considérables dans notre manière d'opérer. Ces nouvelles règles affecteront quasiment chaque système, chaque entité juridique, chaque produit et chaque service dans l'ensemble du groupe. Pour vous citer un exemple, nous procédons actuellement à l'amélioration de nos systèmes pour gérer les exigences relatives aux actifs pondérés du risque et à la liquidité, jusqu'au niveau des actifs et des clients spécifiques.

Il se peut également que nous ayons à modifier notre structure juridique et notre structure de capital pour nous conformer aux nouvelles règles afférentes aux filiales, à la résolution ordonnée des défaillances et aux testaments bancaires (« living wills »).

Nous sommes déterminés à procéder aux investissements nécessaires dans nos effectifs en charge du risque, du crédit, de la finance, des aspects juridiques et de la conformité, des audits, de la technologie et des opérations afin de modifier nos systèmes, nos rapports d'activité et nos pratiques pour respecter les nouvelles réglementations.

## Le contrôle est désormais la priorité numéro un : nous nous organisons et nous nous dotons des effectifs nécessaires pour remplir nos obligations réglementaires

Le contrôle est désormais notre priorité numéro un. A cette fin, nous procédons

à une nouvelle hiérarchisation de nos projets et initiatives de grande importance, déployons un ensemble considérable de nouveaux moyens et consacrons une part critique du temps de nos dirigeants à cet effort. Nous allons également modifier notre organigramme pour nous permettre de tenir cet engagement correctement et rapidement.

C'est pourquoi nous avons créé une nouvelle entité dénommée Firmwide Oversight & Control Group, dotée d'un effectif spécifique et placée sous l'autorité directe de nos Co-Chief Operating Officers (co-COO). Cette entité est habilitée à prendre des décisions imposées d'en haut, sur un mode directif et de contrôle, de la même manière que nous opérons lorsque nous procédons à une acquisition de grande envergure.

Nous avons demandé à tous les pôles d'activité de l'entreprise de désigner un responsable du contrôle des activités qui rendra compte conjointement au directeur général du pôle et au Firmwide Oversight & Control Group. De plus, chaque grand projet afférent au contrôle au niveau du groupe (nous avons lancé plus de 20 projets de cette nature) disposera de responsables de programmes et de responsables de la surveillance, y compris nos COO. Chaque projet se verra également assigner un membre du Comité opérationnel qui sera responsable de sa réalisation. Cette structure permettra aux groupes de contrôle d'avoir un accès immédiat aux personnes appropriées, de prendre des décisions rapidement et d'avoir les moyens de résoudre tout problème éventuel.

Les membres du Comité opérationnel se réuniront régulièrement avec nos régulateurs pour échanger des informations et entendre directement leurs éventuelles critiques. Nous abordons l'intégralité de cet effort avec le même degré de rigueur et de discipline que nous appliquons à l'ensemble de nos activités, qu'il s'agisse de fusions d'envergure ou de programmes de réorganisation à grande échelle. L'objectif visé, à savoir assurer des mesures de contrôle robustes et efficaces à tous les niveaux de l'entreprise, mérite que nous procédions à un tel investissement de temps et de moyens.

### **Nous devons impérativement faire des progrès en termes de conformité**

Nous renforçons massivement la manière dont nous nous acquittons de nos obligations de conformité, et avons notamment augmenté considérablement nos effectifs chargés de cette mission ces trois dernières années. La lettre reproduite à la page suivante, qui a été envoyée début mars à l'ensemble de nos collaborateurs, montre toute l'importance que cette question revêt à nos yeux.

Le 5 mars 2013

Chers collègues,

Le respect des règles et des réglementations qui régissent notre secteur et notre société ne saurait permettre aucun compromis. Il est impératif de suivre en permanence non seulement la lettre mais également l'esprit de la loi. Comme Jamie Dimon l'a déclaré (en maintes occasions) : aucune affaire, aucune transaction, aucune source de revenu n'est plus importante que notre obligations d'agir de manière responsable, conforme à la déontologie et dans le respect des règles.

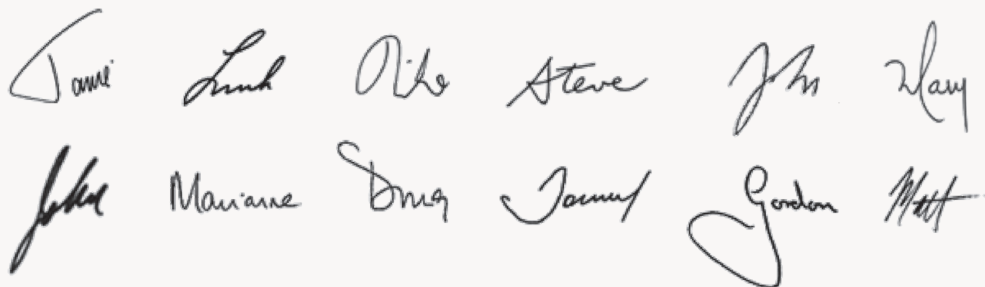
S'il est vrai que toutes les entreprises font des erreurs, la caractéristique d'une société de premier ordre est d'en tirer les enseignements pour continuellement se développer et s'améliorer. Et c'est précisément ce à quoi nous nous sommes engagés. Nous tiendrons cet engagement, ainsi que tous ceux pris auprès de nos régulateurs. Nous consacrons des moyens considérables à cette fin, en renforçant nos systèmes, et à travers de nouveaux projets pour lesquels nous nous impliquerons pleinement.

La conformité n'est pas seulement du ressort de notre service Conformité ou des autres fonctions de contrôle ; elle est la responsabilité de chacun. TOUS ensemble, de nos techniciens à nos traders, de nos agents de prêts à nos caissiers, de nos agents de sécurité à notre personnel commercial, de nos téléconseillers à nos gestionnaires de portefeuilles, nous sommes les gardiens de la réputation de la société et devons rendre des comptes lorsqu'il s'agit de respecter les règles.

Notre société compte 260 000 collaborateurs au service de plus de 50 millions de clients (particuliers, entreprises, gouvernements et organismes à but non lucratif), quotidiennement. Chacun de vous effectue un travail remarquable pour aider nos clients à réaliser leurs objectifs. Souvenez-vous qu'en toutes circonstances, nous devons tous respecter les valeurs suivantes :

1. En tout premier lieu, agissez avec nos clients comme vous agiriez avec un membre de votre famille. Si vous voyez un produit que vous hésiteriez à vendre à un parent, alors nous ne devrions pas non plus le proposer à nos clients.
2. Apprenez les règles qui s'appliquent à votre situation, à votre métier et à vos activités. Si vous ne les connaissez pas ou éprouvez un doute, demandez.
3. Respectez ces règles à la lettre. Cependant, les respecter à la lettre n'est pas suffisant. Vous devez comprendre leur « pourquoi » et vous conformer à leur esprit aussi bien qu'à leur lettre.
4. Si vous avez un doute concernant vos agissements ou ceux de quelqu'un d'autre, faites-en part à un collègue, à votre supérieur, au service Conformité ou au service Audit. Et vous pouvez toujours appeler le service dédié aux salariés, lequel fonctionne 24 heures sur 24 et est disponible pour tous nos collaborateurs partout où nous sommes présents dans le monde.
5. La conformité nécessite une vigilance constante. Les produits peuvent changer et les normes peuvent évoluer.
6. Ne supposez pas que quelqu'un d'autre dans l'entreprise s'occupe de régler le problème. Donnez suite encore et toujours pour permettre à vos collègues d'autres divisions de bénéficier de ce que vous avez appris.

Nous sommes fiers du service que nous offrons, jour après jour, à nos clients et à nos collectivités. Nous vous remercions des efforts que vous accomplissez chaque jour à cet effet. Ensemble, nous rendrons cette entreprise encore plus solide à l'avenir.



Handwritten signatures of Jamie Dimon, Lina, Mike, Steve, John, Mary, John, Mariane, Doug, Jimmy, Gordon, and Matt.

## Nous-mêmes et nos régulateurs avons un intérêt commun à établir et maintenir un système financier robuste et sûr

Des progrès considérables ont été accomplis pour renforcer la sécurité du système financier depuis la crise de 2008. Le système bancaire international dispose aujourd'hui de bien plus de capitaux et de liquidités. Les nouveaux tests de résistance contribueront largement à assurer la fiabilité du système financier et à faire en sorte que le risque de faillite d'une banque soit extrêmement faible. On ne peut que s'en féliciter. Nous avons tous constaté les dégâts qu'une crise financière peut causer et aucun de nous ne souhaite qu'une telle situation se reproduise. En outre, un grand nombre des causes profondes de la crise ont été traitées. En particulier, la plupart des instruments hors bilan a maintenant disparu, des normes sont en place pour améliorer la souscription des prêts hypothécaires, le levier financier au sein du système a diminué et très peu de produits dérivés exotiques et risqués sont désormais utilisés. De plus, la surveillance qu'exercent les conseils d'administration et les régulateurs est plus stricte pour tous les établissements financiers.

Nous avons également un intérêt commun à éliminer le concept du « too big to fail » et estimons que les nouvelles procédures sur la liquidation ordonnée et les testaments bancaires établies par la loi Dodd-Frank créent les conditions nécessaires à cet égard. Il nous reste indéniablement des efforts à accomplir mais nous collaborons étroitement avec les régulateurs pour réaliser cet objectif. Car lorsqu'il aura été atteint, le

marché, les régulateurs et les responsables politiques pourront être rassurés sur le fait qu'une grande banque peut faire faillite sans que l'économie n'ait à en pâtir ni que les contribuables n'en paient la note.

## L'affaire du « London Whale » nous a appris, ou douloureusement rappelé, de dures leçons

Il est impossible de se pencher rétrospectivement sur l'an dernier sans mentionner l'affaire du « London Whale ». Je serai franc : cette affaire est la situation la plus stupide et la plus embarrassante dans laquelle je me suis jamais retrouvé. Mais nous devons impérativement en tirer les enseignements pour éviter qu'elle ne reste pour nous rien de plus qu'une perte. Je veux également dire à nos actionnaires que j'assume personnellement la responsabilité de ce qui est arrivé. J'adresse mes excuses les plus profondes à nos actionnaires et aux autres parties, y compris nos régulateurs, qui ont été affectées par cette erreur. Voici certaines des leçons vitales que l'affaire du « London Whale » nous a appris (ou douloureusement rappelé).

### Combattre la complaisance

La complaisance s'installe lorsque l'on se met à penser que demain sera plus ou moins comme aujourd'hui et que l'on cesse de porter un regard intraitable, honnête et critique sur soi-même et ses collègues. Eviter la complaisance signifie encourager votre entourage à questionner votre logique et vos décisions de manière rigoureuse. Même (et surtout) lorsque tout va bien depuis longtemps, des examens rigoureux doivent toujours être effectués.

A l'origine, le portefeuille de crédits synthétiques sous la responsabilité du CIO (établi en 2007) avait vocation à couvrir l'exposition globale de l'entreprise au marché du crédit en compensant les pertes dans l'éventualité d'une crise du crédit. Ce plan a fonctionné et le portefeuille a globalement atteint les objectifs visés durant plusieurs années. Fin 2011, nous avons demandé à l'équipe du CIO de réduire ce portefeuille pour différentes raisons. C'est à ce stade qu'une nouvelle stratégie a été élaborée, laquelle en réalité a eu pour effet d'accroître le risque. Cette nouvelle stratégie était déficiente, complexe, mal analysée, mal exécutée et mal contrôlée. Face aux bons résultats du portefeuille au fil du temps, nous étions devenus complaisants et n'avons pas exercé la rigueur et le scepticisme qui s'imposaient.

#### **Surmonter le désir d'éviter les conflits**

Les gens s'abstiennent parfois de poser les questions qui gênent par souci d'éviter les conflits. Cela ne peut être notre manière d'opérer. Confronter les autres quand il le faut ou poser les questions difficiles ne constitue pas une insulte. Cela ne signifie pas que vous manquez de collégialité ou ne faites pas confiance à la personne concernée. Au contraire, nous nous devons de poser les questions qui fâchent pour nous protéger d'erreurs et de nos propres errements.

#### **L'ABC de la gestion du risque : les contrôles doivent être à la mesure des risques**

Les contrôles, les limites de risque et les pouvoirs conférés doivent être appropriés au type d'activité menée. Les règles et les exigences appliquées au portefeuille de crédits synthétiques auraient dû être plus

nombreuses et très précises, mais ce n'était pas le cas. La mise en place de limites spécifiques plus strictes et mieux appropriées auraient permis d'identifier le problème plus en amont et d'en atténuer les conséquences.

Je sais que nous ferons toujours des erreurs ; cela est inévitable. Ce que nous nous efforçons en permanence de faire est d'assurer que ces erreurs demeurent peu importantes et peu fréquentes. J'espère de tout cœur que l'affaire du « London Whale » sera la plus grosse erreur dans laquelle je ne serai jamais impliqué.

Il y avait une faille dans nos fortifications. Pour une entreprise qui met un point d'honneur à gérer les risques, cette affaire a constitué une gifle en pleine figure. Soyez assurés de notre détermination à en tirer les enseignements appropriés, à déployer les moyens humains et les contrôles nécessaires, et à tout faire pour empêcher qu'une telle situation ne se reproduise.

#### **Faire confiance et vérifier**

C'est pourquoi il existe des comités de risque dans l'entreprise dotés de procédures de rapports d'activité extrêmement détaillées et de biens d'autres freins et contrepoids (tels que des comités de réputation, des comités de garantie et autres) afin d'assurer que nous disposons d'un processus rigoureux pour remettre en cause notre propre raisonnement et sommes en mesure d'identifier les erreurs avant qu'elles n'aient de réelles conséquences. Il incombe aux membres de ces comités de poser des questions, d'émettre des objections et d'assurer que des mesures correctives soient prises ; telle est leur mission. Vérifier

ne signifie nullement ne pas avoir confiance ; c'est simplement reconnaître le fait que nous opérons dans un monde difficile et complexe.

### **Les problèmes vieillissent mal**

Pour reprendre un bon conseil, si quelque chose vous semble suspect, « levez la main » et faites-le savoir. Nous enjoignons nos collaborateurs à signaler les problèmes en amont pour nous permettre de consacrer tous les moyens nécessaires à leur résolution. Et il n'est pas question de blâmer le porteur de mauvaises nouvelles. Ceux qui mettent des problèmes en lumière rendent un immense service à l'entreprise.

### **Continuer de livrer les informations quand nous en avons connaissance**

Le 13 avril 2012, lors de l'annonce de nos résultats, nous avons fait des déclarations malencontreuses, y compris mon commentaire sur la « tempête dans un verre d'eau ». A l'époque, toutes les personnes concernées estimaient que nous avions un problème mineur, rien de plus. Quelques semaines plus tard, lorsqu'il est apparu qu'il n'en était rien, nous avons fait une déclaration publique inhabituelle et embarrassante faisant état de nos pertes grandissantes et indiquant à quel point nous nous étions trompés à l'origine. Nous avons eu raison de livrer ces informations à ce moment.

Nous avons également indiqué que nous donnerions plus d'informations aux actionnaires et aux investisseurs le 13 juillet 2012, lors de la publication de nos résultats du deuxième trimestre. C'est précisément ce que nous avons fait et, suite à l'examen de dizaines de milliers

de courriers électroniques, de rapports et d'enregistrements téléphoniques, nous avons également révisé nos résultats du premier trimestre. Dans l'intervalle, l'entreprise à poursuivi son examen approfondi, sous l'égide du conseil d'administration, lequel a procédé indépendamment à sa propre enquête. Les conclusions de ces deux examens ont été rendues publiques en janvier de cette année. Toutes les recommandations issues de ces rapports ont été pleinement mises en œuvre ou sont en passe de l'être.

Après avoir découvert l'étendue du problème lié à l'activité de notre CIO à Londres, nous avons commencé à activement réduire le risque du portefeuille de crédits synthétiques. Nous avons indiqué aux actionnaires que nous espérons régler ce problème d'ici fin 2012, et nous y sommes globalement parvenus. Aujourd'hui, le risque n'est plus qu'une fraction de ce qu'il était. Nous avons transféré les positions restantes au pôle Banque d'Investissement, qui est bien placé pour gérer ces expositions. Le CIO ne dispose plus d'un portefeuille de crédits synthétiques.

### **Les erreurs ont des conséquences**

Vous devez également savoir que des mesures sévères ont été prises vis-à-vis des personnes directement et indirectement impliquées. Nous avons remplacé l'équipe responsable de ces pertes, nous avons procédé à l'annulation de primes accordées antérieurement et/ou obtenu le remboursement de droits acquis précédemment par les principaux responsables (plus de 100 millions de dollars ont ainsi été récupérés), nous avons réduit ou éliminé la rémunération de certains collaborateurs et le conseil d'administration

a abaissé la rémunération de votre Chief Executive Officer et de votre Chief Financial Officer suite à cet épisode embarrassant.

**Ne jamais perdre de vue notre principale mission : servir nos clients**

Lorsque j'ai pris conscience de l'ampleur du problème, j'ai parfaitement réalisé qu'outre la perte financière, les pressions réglementaires, médiatiques et politiques seraient extrêmes, sur moi-même, sur l'équipe de direction et sur l'entreprise toute entière. Cette pression était en grande partie méritée (et croyez bien que notre autocritique a été particulièrement sévère). Tout en sachant que le problème lié à l'activité du CIO serait réglé, j'étais néanmoins inquiet de ses conséquences sur nos collaborateurs à travers l'entreprise, sur leur moral et sur leur capacité à rester mobilisés au service de nos clients. Il aurait été terriblement regrettable de laisser cette affaire nuire au reste du groupe et reléguer au second plan l'ensemble de nos accomplissements. Heureusement, ça n'a pas été le cas. Nos collaborateurs, à leur grand mérite, sont restés concentrés sur leur travail, servant nos clients et gardant l'entreprise sur ses rails, alors que ceux chargés de résoudre le problème en ont atténué l'impact et ont réduit notre exposition.

**Ces difficultés nous ont appris de quoi sont faits les collaborateurs de JPMorgan Chase, et nous pouvons en être fiers**

Face à cette crise, plusieurs centaines de nos cadres se sont portés volontaires pour apporter leur aide. Ils ont œuvré sans relâche, sept jours sur sept, durant plusieurs mois pour résoudre le problème et en limiter l'impact. Nous les remercions

infiniment. Une entreprise bâtie autour de tels collaborateurs est bâtie pour durer.

**Nous offrirons un refuge lors de la prochaine crise**

Nous sommes fortement déterminés à renforcer notre entreprise en travaillant avec nos régulateurs et en respectant pleinement l'esprit et la lettre de la loi. Lorsque cet effort aura été mené à bien, il nous rendra encore plus solides. Nous voulons donner au public, à nos régulateurs et à nos actionnaires l'assurance que nous sommes *la banque la plus sûre et la plus saine au monde*.

Lorsque les équipes de JPMorgan Chase mettent toutes leurs forces et leurs compétences au service d'un projet commun, nous sommes capables d'accomplissements extraordinaires. Nous avons par exemple mené à bien le rachat et l'intégration de Bear Stearns et Washington Mutual, une tâche d'une grande complexité en termes de gestion du risque, des systèmes et des équipes, en moins d'un an.

JPMorgan Chase s'est présenté comme un refuge lors de la récente crise, comme une source de solidité et non pas de faiblesse pour l'économie mondiale. Nous avons prêté notre concours, parfois en agissant de façon audacieuse. Dans nos précédents rapports annuels, nous avons indiqué que nous ne saurions garantir des résultats mais que nous vous promettons, entre autre, une intégrité et des efforts permanents. Dans cet esprit, je vous fais la promesse suivante : *nous offrirons un refuge lors de la prochaine crise*.



---

## UNE FRANCHE ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE NOTRE PAYS ET DU MONDE – OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

Les cinq années qui ont suivi l'éclatement de la crise financière se sont caractérisées par des bouleversements et des mutations accélérées pour les pays, les entreprises, les individus et notre groupe. Ce dernier a survécu, et s'est même développé, au service de ses clients. Toutefois, l'économie mondiale reste fragile, d'importantes évolutions réglementaires se profilent et les banques ont fait l'objet de critiques acerbes. Nous présentons ici une franche analyse de la situation actuelle, dans ses aspects positifs et négatifs, et de la manière dont notre entreprise travaille à sa réussite future.

### Les besoins de l'économie mondiale sont considérables et continuent d'augmenter

Toutes les questions soulevées depuis la crise financière ne sauraient endiguer les besoins croissants des pays, des entreprises et des individus. Cette croissance se fera au travers de multinationales, de grands projets d'infrastructure et de flux internationaux de capitaux, qui concerneront de plus en plus les marchés émergents. Les aspects suivants sont assez parlants :

- Le produit intérieur brut (PIB) mondial devrait croître en moyenne de 5 % par an jusqu'en 2017, de 71 000 milliards de dollars en 2012 à 93 000 milliards en 2017.
- Suivre le rythme de la croissance mondiale nécessitera des investissements en infrastructures estimés à 57 000 milliards de dollars d'ici 2030, soit 60 % de plus que les 36 000 milliards dépensés au cours des 18 années précédentes.
- Les économies émergentes devraient concentrer entre 40 % et 50 % de ces dépenses d'infrastructures.
- L'augmentation de la valeur des exportations mondiales (11 % par an en moyenne entre 2001 et 2011, ou de 7 700 milliards à 22 400 milliards de dollars) va se poursuivre, voire s'accélérer.
- Les flux internationaux de capitaux ont plus que quadruplé durant les deux dernières décennies, passant de 1 000 milliards de dollars en 1992 à 5 000 milliards en 2012. Malgré un récent ralentissement, il est plus probable qu'ils continuent d'augmenter à l'avenir.
- Les investissements étrangers directs en proportion du total des flux internationaux de capitaux ont augmenté ces cinq dernières années, de 22 % en 2007 à 38 % en 2012. Cette tendance est également susceptible de se maintenir.

- En 1990, seules 19 des 500 plus grandes multinationales à travers le monde provenaient de pays en développement. En 2012, ce chiffre atteignait déjà 125. En outre, toujours en 2012, 32 % des flux internationaux de capitaux (contre 5 % en 2000) ont visé des pays émergents. Parmi ces derniers, la Chine et l'Inde compteront le plus grand nombre de nouvelles multinationales au cours des 15 années à venir.
- La majorité de la population mondiale réside désormais en zones urbaines. D'ici 2050, cette proportion devrait atteindre 70 %. Cette urbanisation de masse donnera naissance à des villes d'une taille inédite dans la majeure partie du monde. Fournir les infrastructures, l'alimentation en eau potable, les services éducatifs, de santé et les prestations sociales (entre autres) pour anticiper, permettre et soutenir cette croissance, constituera un énorme défi.
- Le total du patrimoine financier des ménages et des entreprises représentait 219 000 milliards de dollars en 2011 et devrait afficher un taux de croissance annuel composé de 6 % d'ici 2020 pour atteindre environ 370 000 milliards de dollars.

L'existence de banques (notamment de grandes banques multinationales disposant des capacités requises pour satisfaire la demande de clients internationaux) sera essentielle pour répondre à ces besoins considérables, croissants et complexes.

## Nous devons être vigilants : nous opérons dans un domaine difficile et complexe de l'économie mondiale

Notre entreprise propose actuellement ses services dans plus de 100 pays à travers le monde. Pour soutenir nos clients, nous faisons circuler dans l'économie jusqu'à 10 000 milliards de dollars par jour et nous octroyons des prêts ou levons des capitaux pour un montant d'environ 500 milliards de dollars chaque trimestre. Les marchés sur lesquels nous opérons totalisent 5,6 milliards d'individus qui parlent plus de 100 langues et utilisent près de 50 monnaies différentes. Nous fournissons des services à ces clients 24 heures sur 24 et 365 jours par an, sur l'ensemble des fuseaux horaires.

La vitesse à laquelle les marchés opèrent et l'application incessante de nouvelles technologies augmentent de façon exponentielle. Si ce phénomène s'accompagne d'effets positifs, notamment la baisse des coûts et une plus grande facilité d'utilisation, il engendre également des risques et des problèmes additionnels, qu'il s'agisse de cybersécurité ou de « flash crashes ».

L'expérience nous apprend qu'il y a toujours eu, et qu'il y aura toujours, ces événements imprévus surnommés « cygnes noirs ». Certains sont déjà connus. Il s'agit notamment des troubles au Moyen-Orient, de la crise de la zone euro et du risque de prolifération nucléaire dans des régions instables du monde. D'autres, qu'il s'agisse de catastrophes naturelles ou d'événement provoqués par l'homme, pourraient nous prendre par surprise et nous devons nous

préparer à y faire face. L'histoire est pavée de ces « cygnes noirs », du changement de gouvernement inattendu en Egypte et dans d'autres pays du Moyen-Orient au déclenchement de la Première Guerre mondiale en 1914 en raison de l'effet de domino lié au jeu des alliances.

Considérant l'évolution des événements géopolitiques et économiques qui pourrait rendre vaine toute analyse statique, je tiens à vous faire part de certaines impressions concernant la situation en Europe et aux Etats-Unis.

### **L'Europe fait des progrès, mais la situation reste préoccupante**

Des progrès ont été réalisés sur la résolution des difficultés que connaît l'Europe. L'Italie et l'Espagne ont mis en œuvre leur programme d'austérité, la Banque centrale européenne se montre déterminée à soutenir les dettes souveraines et la liquidité des banques, et la zone euro a pris des mesures importantes pour faire progresser la réalisation de l'union bancaire. Les principaux responsables européens semblent prêts à faire tout ce qui est nécessaire pour sauver la zone euro et la monnaie unique.

Ce défi reste toutefois hautement complexe et de longue haleine. Il faut s'attendre à de nombreux mois durant lesquels la situation semblera stabilisée, mais pendant lesquels nous devons nous garder de tout excès d'optimisme. Au minimum, cette sérénité sera troublée par des élections, des désaccords, des revirements politiques et des événements imprévus à mesure que ces 17 nations tenteront de résoudre des

questions extrêmement complexes à un horizon de plusieurs années. La route sera longue et sinueuse.

Nous souhaitons tous qu'elles y parviennent et faisons notre possible pour y contribuer. Mais nous devons également nous préparer à d'éventuelles mauvaises nouvelles tout en continuant à soutenir nos clients, les pouvoirs publics et les populations en Europe.

### **La situation économique aux Etats-Unis s'améliore**

La situation actuelle de l'économie américaine est relativement saine. Les entreprises, quelle que soit leur taille, se portent de mieux en mieux, avec des marges élevées et un faible endettement. Le système bancaire s'est globalement redressé et les marchés de capitaux sont en majeure partie largement ouverts. Près de 5 millions d'individus de plus qu'il y a quatre ans ont aujourd'hui un emploi, et la population continue de croître à un rythme annuel de 3 millions. Le ratio de service de la dette des ménages (la part du revenu consacrée au service de la dette), qui avait atteint un pic de 14,09 % en 2007, a désormais baissé à 10,30 %, revenant à son niveau *le plus faible* depuis 1980, date à laquelle ce ratio a été calculé pour la première fois. Le marché du logement remonte la pente et de nouveaux gisements de gaz et de pétrole ont été découverts.

Des politiques publiques adéquates permettraient une croissance encore plus vigoureuse ; l'incertitude est devenue la norme. La paralysie politique et l'incapacité à concevoir et à signer ne serait-ce qu'un

« mini-compromis » (sachant que nous préférerions un « maxi-compromis ») ont conduit à une situation budgétaire intenable et jettent le doute sur la future politique fiscale. Ajoutons à cela la crise du plafond de la dette et la menace du « mur budgétaire » et le décor est planté. La confiance, qui est habituellement l'ingrédient magique dont l'économie a besoin, s'en trouve érodée tant du point de vue des ménages que des entreprises. Ce contexte freine la capacité de notre économie à réaliser son véritable potentiel de croissance.

Les solutions sont en réalité bien connues. Ce dont nous avons besoin, c'est de collaboration et de compromis. La croissance permettra de créer davantage d'emplois et, nous l'espérons, une plus grande prospérité pour chacun de nous.

### **Les Etats-Unis restent dans une excellente position**

Si l'on regarde au-delà de la situation économique immédiate et de la récente crise financière pour faire le bilan de la situation générale, les Etats-Unis sont dans une excellente position. Nous disposons en effet d'atouts majeurs :

- Les Etats-Unis sont la première puissance militaire au monde, et le resteront encore longtemps. Nous avons également la chance d'être en paix avec nos voisins et sommes protégés par deux océans.
- Les Etats-Unis disposent des meilleures universités et des meilleurs hôpitaux au monde.

- Le pays bénéficie d'un état de droit et d'un faible niveau de corruption.
- Les Américains ont une remarquable éthique du travail et une attitude positive.
- Les Américains comptent parmi les gens les plus entreprenants et les plus innovants au monde, des travailleurs manuels aux génies tels que Steve Jobs. Améliorer les choses et accroître la productivité sont des passe-temps américains. Et l'Amérique continue de favoriser une culture entrepreneuriale dans laquelle il est permis de prendre des risques, sachant qu'ils peuvent conduire à la réussite ou à l'échec.
- Les Etats-Unis abritent un grand nombre des meilleures entreprises au monde, qu'il s'agisse de PME ou de grandes multinationales.
- Les Etats-Unis disposent également des marchés financiers les plus vastes et les plus transparents au monde. Je ne parle pas seulement de Wall Street et des banques, mais de l'éventail tout entier : capital-risque, « *private equity* », gestion d'actifs, investisseurs institutionnels et particuliers, et marchés de capitaux publics et privés. Nos marchés financiers sont un élément essentiel de l'énorme machine économique américaine.

Tous les Américains bénéficient aujourd'hui de ce que nos ancêtres ont tant peiné à construire, de la démocratie elle-même à ce qui demeure la première économie mondiale. Nous bénéficions des centaines de milliards de dollars qui ont été investis au fil des siècles en recherche et

développement, dans les infrastructures publiques et dans nos entreprises. A la naissance de mon grand-père en 1897, les soins de santé et la technologie n'avaient rien de commun avec ce qu'ils sont aujourd'hui ; il n'y avait pas d'automobiles, pas d'avions, pas de téléphones, pas de téléviseurs ni d'ordinateurs. La technologie et le développement exponentiel des connaissances sont, comme l'énergie issue de la « matière noire », présentes partout et alimenteront la productivité et la croissance pour des décennies. Je suis convaincu que dans cent ans, de nouvelles technologies existeront que personne aujourd'hui ne pourrait imaginer.

Bien que les plaies laissées par la crise financière ne soient pas totalement cicatrisées et qu'un trop grand nombre d'Américains continue d'éprouver des difficultés, il se pourrait que le pays soit aujourd'hui dans *une meilleure position qu'il n'a jamais été*. De fait, les Américains qui naissent de nos jours ont de bien meilleures cartes en main que ceux nés voici cinquante ou cent ans ; nous nous appuyons réellement sur ceux qui nous ont précédé.

### **Toutefois, la réussite de l'Amérique n'est pas un droit divin**

Un fort potentiel et la gloire passée ne sauraient garantir la réussite future. Cette remarque vaut pour les entreprises et également pour les pays. La réussite de l'Amérique n'est pas un droit divin ; nous avons de sérieuses difficultés à résoudre. Notre politique d'immigration est à revoir. Nous n'avons pas encore trouvé le moyen de régulariser les immigrants sans papiers

mais par ailleurs irréprochables. Et il est préoccupant de constater qu'environ 40 % de ceux qui obtiennent des diplômes de troisième cycle en sciences, en technologie, en ingénierie et en mathématiques auprès d'universités américaines sont des étrangers non autorisés à demeurer dans le pays quand bien même un grand nombre d'entre eux le voudrait.

Nous avons besoin de plans d'infrastructures intelligents (réseaux électriques, routes, tunnels, ponts, aéroports, etc.) sur 5 à 20 ans au niveau des villes, des états et du gouvernement fédéral. Nous devons également offrir à l'ensemble de nos citoyens de meilleures opportunités, ce qui est impossible quand 50 % de nos lycéens en zone urbaine n'obtiennent pas leur diplôme. Et sans une politique fiscale rationnelle sur le long terme, s'accompagnant d'une réforme économiquement efficace de nos programmes sociaux, nous ne parviendrons pas à établir un filet de sécurité adéquat ni à inciter les consommateurs à prendre soin de leur santé de manière responsable. Il est également temps de réformer la fiscalité des particuliers et des entreprises, qui est obscure, inefficace et coûteuse. Nos politiques d'imposition des entreprises provoquent, à la marge, une fuite de capitaux à l'étranger de la même manière que nos politiques en matière d'immigration entraînent, à la marge, une « fuite des cerveaux » vers l'étranger. La bonne nouvelle est que ces problèmes sont connus et peuvent être résolus, ce qui permettrait de renforcer considérablement la prospérité américaine pour des décennies. Cela

## LA CYBERSÉCURITÉ DEVIENT UN ENJEU D'IMPORTANCE MONDIALE ET CONSTITUE UN ENJEU CRITIQUE POUR NOTRE ENTREPRISE

La cybersécurité est une priorité vitale pour l'ensemble du groupe, à tous les échelons hiérarchiques. La cybersécurité devient de plus en plus complexe alors que les menaces s'accroissent. A l'origine, des pirates informatiques relativement simplistes, souvent en prenant le contrôle d'autres ordinateurs, s'adonnaient au « phishing » pour récupérer des informations personnelles dans le but de voler de l'argent ou simplement de causer des dommages en bloquant l'accès à tel ou tel site internet (ce que l'on appelle généralement des attaques par déni de service).

Désormais, la piraterie informatique est souvent approuvée et coordonnée par un État, avec le recours à des centaines de programmeurs, et vise fréquemment à prendre le contrôle de serveurs et d'ordinateurs puissants pour orchestrer les attaques. Celles-ci deviennent plus complexes, plus sophistiquées et plus rapides, se déroulant à des vitesses et des volumes plusieurs milliers de fois supérieurs à ceux constatés voici quelques années. Ces attaques visent à perturber le service afin de nuire à l'économie américaine, à voler de l'argent ou à enfreindre la propriété intellectuelle.

Servir nos clients et protéger leurs informations personnelles constituent nos grandes priorités. Nous resterons aux côtés de nos clients et ils n'auront à assumer aucune perte résultant de telles activités malveillantes. Nous sommes activement engagés et mettons tout en œuvre pour protéger notre entreprise, nos clients et notre pays. Cependant, nous devons admettre que cette question nous préoccupe. Chaque année, JPMorgan Chase dépense environ 200 millions de dollars pour se prémunir contre

la cybercriminalité et s'assurer que nos données sont sécurisées. Ce montant va connaître une augmentation spectaculaire au cours des trois ans à venir. Plus de 600 personnes dans l'ensemble du groupe se consacrent à cette tâche, et ce nombre est lui aussi susceptible d'augmenter.

Outre la protection de notre périmètre (personnes cherchant à pénétrer nos systèmes depuis l'extérieur), nous renforçons également nos processus de surveillance et de détection des menaces internes. Nous limitons de plus en plus l'accès aux systèmes sensibles et surveillons les activités qui pourraient indiquer l'existence de problèmes. Par ailleurs, nous surveillons de plus en plus les systèmes connexes de tiers (par exemple bourses, etc.) pour nous assurer qu'ils disposent de protections adéquates.

Gérer la cybercriminalité requiert une démarche collective. Les pirates chercheront toujours à déceler le maillon faible au sein du réseau. C'est pourquoi, tout en veillant à l'absence de maillon faible au sein des systèmes de JPMorgan Chase, nous travaillons en étroite collaboration avec les administrations appropriées et avec d'autres entreprises pour continuer à renforcer nos défenses et à améliorer notre résistance aux attaques informatiques auxquelles de nombreux secteurs sont confrontés. J'ai participé récemment à une réunion avec le président Obama et un petit groupe de PDG de différentes sociétés pour discuter du problème de la cybersécurité. Le gouvernement est le mieux placé pour déceler toutes les attaques visant les entreprises, pas seulement celles que nous-mêmes constatons, et pour continuer de les aider à adapter leurs défenses et à renforcer la sécurité de leurs systèmes.

permettrait probablement par ailleurs une plus grande égalité des revenus, un idéal cher aux Américains.

Si le système politique américain semble largement paralysé à l'heure actuelle, une solution a toujours été trouvée pour aller de l'avant. L'Amérique a fait preuve d'une extraordinaire capacité de résistance à ses heures les plus sombres, et il serait peu judicieux de parier contre elle aujourd'hui. L'avenir est extrêmement prometteur, mais il va néanmoins falloir *le mériter*.

### **Les politiques budgétaires et monétaires expansionnistes à travers le monde ne sont pas exemptes de risques**

Les gouvernements à travers le monde, en partie mais pas entièrement du fait de la crise, dépensent globalement plus qu'ils ne perçoivent. Et les banques centrales, principalement en réponse à la crise financière mondiale, créent de la monnaie (procédé appelé assouplissement quantitatif) pour maintenir les taux d'intérêt à un niveau bas et stimuler la reprise. Ces politiques ont en grande partie favorisé le redressement de l'économie mondiale, et notamment celle des Etats-Unis. Ce remède n'a toutefois jamais été testé et pourrait laisser d'importantes séquelles, notamment si la politique budgétaire fait qu'il devient de plus en plus difficile pour les banques centrales de mettre fin progressivement à leurs mesures de relance monétaire. Une politique budgétaire judicieuse et toute politique générant de la croissance leur facilitera la tâche. La hausse des taux d'intérêt et une accélération modérée de l'inflation seront peu gênantes si elles interviennent dans un contexte de forte

croissance de l'emploi, de solide rentabilité des entreprises et de prospérité générale.

Les effets de toutes ces mesures restent à découvrir. S'il est tout à fait envisageable que nous sortions globalement indemne de ce processus, il existe également des arguments relativement cohérents laissant supposer que des conséquences négatives substantielles pourraient en découler. Nous ne pouvons exclure cette hypothèse et devons nous prémunir contre le risque d'effets contraires non désirés. L'un de ces scénarios serait celui d'une forte hausse des taux d'intérêt dans un contexte de faible croissance. Il n'y a pas si longtemps, en 1994 et en 2004, les taux à court et à long terme ont grimpé d'environ 300 points de base en seulement un an. En 1994, cette hausse était inattendue et elle a causé un préjudice considérable à ceux qui n'étaient pas préparés (rappelons-nous la faillite du Comté d'Orange et les pertes importantes subies par plusieurs établissements financiers et non financiers). En 2004, la hausse des taux était davantage attendue ; les institutions disposaient probablement d'outils supplémentaires pour y faire face, et les dégâts sont restés bien plus limités.

Bien que ce ne soit pas notre prédiction, nous devons nous préparer à une hausse accélérée des taux d'intérêt qui pourrait même être pire que celles évoquées plus haut. L'une des manières d'y parvenir est de positionner notre entreprise, toutes choses égales par ailleurs, de sorte à pouvoir tirer parti d'une telle hausse. Au regard de notre positionnement actuel, une hausse de 300 points de base des taux entraînerait une augmentation d'environ

5 milliards de dollars de nos bénéfices avant impôts sur un an. Rappelons-nous toutefois que les choses ne restent pas égales par ailleurs et que cette augmentation de 5 milliards de dollars devrait être considérée comme un matelas supplémentaire pour nous prémunir contre d'autres développements négatifs. Certes, ce positionnement a pour nous un coût important en termes de revenu courant, mais nous estimons qu'il vaut mieux prévenir que guérir.

### Nos clients ont des besoins importants et croissants

Dans les années à venir, les besoins de nos clients vont non seulement s'accroître mais vont également revêtir un caractère plus international et plus complexe. Citons notamment les besoins des entreprises en matière de financement (prêts, fonds propres, dette et négoce) et de conseil stratégique ; les besoins des investisseurs en matière d'exécution, d'analyse et de meilleur prix ; et les besoins des particuliers en matière de gestion d'actifs, de prêts hypothécaires, de crédit et de conseils financiers. Face à ces besoins, certains produits, prix et nouvelles technologies vont évoluer, et nos clients auront plus que jamais besoin de nos services et de nos conseils. Notre banque est idéalement positionnée pour permettre à la clientèle de bénéficier de ces opportunités et de surmonter ces défis. Les exemples suivants mettent en évidence ce que sera l'ampleur de ces besoins :

- Les émetteurs et les investisseurs que nous comptons parmi nos clients auront à l'avenir des besoins plus importants

en termes de capital et d'investissement. McKinsey anticipe une hausse de 25 à 30 % de la demande des émetteurs d'actions et d'obligations d'ici cinq ans, et une augmentation de 20 à 25 % de celle des investisseurs internationaux d'ici 2017. Ces besoins alimenteront la croissance réelle sous-jacente de l'activité de Banque d'Affaires et d'Investissement. JPMorgan Chase est dans une *position idéale* car la majeure partie de cette croissance concernera précisément nos clients (grandes entreprises, multinationales, entités publiques et investisseurs internationaux de grande envergure). Notre rôle en tant que souscripteur de titres, de fournisseur de services de paiement et de teneur de marché nous place au cœur même des principaux flux financiers.

- Les entreprises n'ont jamais eu d'aussi bonnes opportunités de se développer à l'international. Un nombre croissant de sociétés de toutes tailles ont désormais des activités transfrontalières. Même en ce qui concerne les moyennes entreprises américaines, l'offre de compétences internationales devient un service essentiel. En effet, ces dernières ont besoin du partenaire le plus approprié, disposant de capacités et d'une approche internationales, pour les aider à s'avancer en territoire inconnu.
- En parallèle, les entreprises chinoises sont à la recherche d'opportunités aux Etats-Unis, les sociétés brésiliennes se tournent vers l'Inde, les entreprises indiennes lorgnent le marché européen, les sociétés européennes regardent vers l'Afrique, et ainsi de suite.



Notre réseau international répond à l'ensemble de leurs besoins, au niveau entrant, sortant ou local.

- Le solde des prêts en cours des petites et moyennes entreprises devrait croître de 6 % par an d'ici 2020, passant de 2 200 milliards de dollars en 2012 à 3 500 milliards. Les prêts de JPMorgan Chase aux entreprises du marché intermédiaire ont augmenté de 34,2 milliards de dollars en 2009 à 50,7 milliards en 2012, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 14 %.
- Les actifs investissables des particuliers fortunés à travers le monde sont passés de 33 000 milliards de dollars en 2008 à 42 000 milliards en 2011, soit un taux de croissance annuel composé proche de 9 %. Ces actifs devraient augmenter à un rythme annuel d'environ 6 % en moyenne d'ici 2020. Nous sommes présents sur ce segment et notre part de marché s'est accrue de 13 % ces quelques dernières années.
- Les actifs financiers des ménages américains ont augmenté de 6 % par an en moyenne au cours de la dernière décennie, passant de 27 000 milliards de dollars en 2002 à 50 000 milliards en 2012. McKinsey s'attend à ce que cette croissance se poursuive à un rythme similaire d'ici 2020.
- Les manières dont les entreprises et les ménages américains utilisent les services financiers, au-delà des produits traditionnels, se développent elles aussi. Citons par exemple le dépôt d'un chèque en prenant sa photo, l'envoi de fonds d'un pays à un autre en un clic, la

réalisation d'opérations bancaires à l'aide d'un *smartphone* (téléphone intelligent) et l'utilisation d'outils de paiement de particulier à particulier.

Bien que l'environnement international soit difficile et complexe, nous restons convaincus que le nombre de clients appelés à recourir à nos services, et les types de services qu'ils attendent, continueront d'augmenter.

---

## JPMORGAN A TOUTES LES CARTES EN MAIN POUR FAIRE FACE À L'AVENIR

Certes, notre secteur est intransigeant, nos concurrents ont de l'envergure et continuent à en prendre, la réglementation change rapidement et les technologies évoluent sans cesse. Mais nous avons toutes les cartes en main, forts d'une expérience de plusieurs centaines d'années. On ne s'improvise pas concurrent de JPMorgan Chase ; notre portée et nos capacités exceptionnelles sont difficiles à reproduire.

### **Nous entretenons des relations exceptionnelles, mûries sur des dizaines d'années**

JPMorgan Chase œuvre pour 5 000 émetteurs et 16 000 investisseurs dans le monde entier. En outre, plus de 50 millions de ménages font confiance à Chase pour leurs besoins bancaires, ainsi que 2,2 millions de petites et moyennes entreprises aux États-Unis. Ils nous font confiance, ils sont heureux de nous voir, ils apprécient nos suggestions et l'aide que nous leur apportons. Voilà pourquoi ils nous confient un grand nombre de leurs affaires. En moyenne, chacun de nos clients professionnels utilise quatre de nos produits et services, chaque client particulier utilise huit et chaque société de taille moyenne en utilise neuf. Ces chiffres ont augmenté au fil

du temps et nous pensons qu'ils continueront de le faire, au fur et à mesure que notre gamme s'élargira, que notre réseau grandira et que nos produits et services deviendront plus faciles et moins chers à utiliser.

### **Toutes nos activités font partie des leaders de leurs secteurs respectifs – et chacune d'entre elles tire des avantages de ses liens avec les autres**

Toutes nos activités, sans exception, sont en expansion, sont extrêmement rentables et font figure de concurrents redoutables. Elles font toutes partie des leaders de leurs secteurs respectifs. En outre, étant une partie du tout, chacune d'entre elles en tire des avantages concurrentiels – chacune peut proposer plus de produits, pour un moindre coût, à un plus grand nombre de clients. Les ventes croisées effectuées dans toute la société en sont bien la preuve : nous estimons tirer 14 milliards de chiffre d'affaires des ventes croisées et des synergies intervenant entre nos activités. Vraisemblablement, nos clients nous achètent des produits supplémentaires parce qu'ils souhaitent le faire, parce que cela est plus facile et moins cher. C'est notre pouvoir d'achat qui nous permet de réduire les coûts, ainsi qu'une utilisation efficace de nos réseaux de

données, centres de données et autres systèmes d'exploitation mondiaux. Nous estimons que ceci accroît notre rentabilité de 3 milliards de dollars. Parallèlement, toutes nos activités bénéficient de notre excellente marque.

Nous regroupons nos activités pour plusieurs raisons, que nos résultats justifient. Nous sommes convaincus que notre excellente performance financière découle des avantages tirés de nos ventes croisées et de notre efficience, qui nous permettent de mieux satisfaire nos clients tout en rémunérant nos actionnaires. Si ces facteurs venaient à disparaître – ce dont nous nous rendrions compte par la réorientation de nos clients vers d'autres produits et services – nous apporterions bien évidemment les changements nécessaires à nos stratégies commerciales.

Lors de la « Journée des investisseurs » du 26 février 2013, nous avons présenté en détail chacune de nos activités, analysant notamment la source de nos avantages concurrentiels. Ces présentations sont à votre disposition sur notre site web, en suivant le lien [investor.shareholder.com/jpmorganchase/presentations.cfm](http://investor.shareholder.com/jpmorganchase/presentations.cfm).

#### **Notre bilan reste solide – et nous générons un niveau élevé de capitaux à investir**

JPMorgan Chase a terminé l'année avec un ratio de fonds propres ordinaires Tier 1 de 11,0 % selon Bâle 1 (contre 10,1 % à la fin 2011). La société estime que son ratio de fonds propres ordinaires Tier 1 se chiffrait à environ 8,7 % selon Bâle III à la fin 2012.

Selon nous, un bilan solide se traduit par des fonds propres importants, une

liquidité significative et des marges élevées. Nous sommes également partisans d'une comptabilité prudente, d'une prise en compte rapide des problèmes et d'une gestion des risques disciplinée, exigeant notamment de choisir des clients de qualité et d'assurer une garantie appropriée. De tels principes et politiques protègent la société, quelles que soient les conditions.

Notre bilan solide, y compris la forte rentabilité de nos fonds propres, nous laisse des capitaux à investir et nous réfléchissons toujours largement à l'avance au meilleur moyen de le faire. Comme nous l'avons déjà dit, une fois nos dividendes régulièrement augmentés, nous donnons la priorité à la croissance de nos activités. Une fois cette croissance nourrie, nous envisageons d'autres façons d'investir nos capitaux excédentaires. Nous pouvons par exemple racheter nos propres actions – mais seulement si le prix est favorable à nos actionnaires.

En mars, nous avons passé avec succès le test de résistance CCAR de la Réserve fédérale américaine, nous permettant d'augmenter notre dividende (le conseil d'administration compte porter le dividende à 0,38 dollar par action au deuxième trimestre 2013, c'est-à-dire au niveau où il était avant la crise) et de racheter 6 milliards de dollars d'actions ordinaires. Notre programme de rachat d'actions est inférieur de moitié à celui de l'année dernière car nous souhaitons atteindre l'objectif fixé pour le ratio de fonds propres ordinaire Tier 1 selon Bâle III (9,5 % avant la fin 2013).

Nous accordons une très grande importance aux tests de résistance – nous en passons des centaines chaque semaine, principalement pour les positions sensibles aux fluctuations du marché, ainsi que pour différents scénarios. Bien que nous ayons rempli les critères du test de résistance CCAR de la Réserve fédérale (qui a approuvé notre plan de distribution), nous avons dû proposer un nouveau programme de capital avant la fin du troisième trimestre, comblant les lacunes identifiées dans notre processus de planification des fonds propres. Suite au test, la Réserve fédérale pourrait nous demander de modifier nos distributions. Nous avons largement renforcé les ressources mises à contribution et espérons résoudre tous les problèmes identifiés. Comme pour tout, nous ferons de notre mieux pour obtenir les meilleurs résultats possibles dans le cadre du test de résistance CCAR.

Au cours des quelques années, la société a fait croître ses activités, augmenté son dividende, racheté une partie de ses actions *et* augmenté de manière significative ses ratios de fonds propres (qui, comme nous pouvons le voir dans le graphique ci-après, sont beaucoup plus solides – surtout si on les applique de façon systématique).

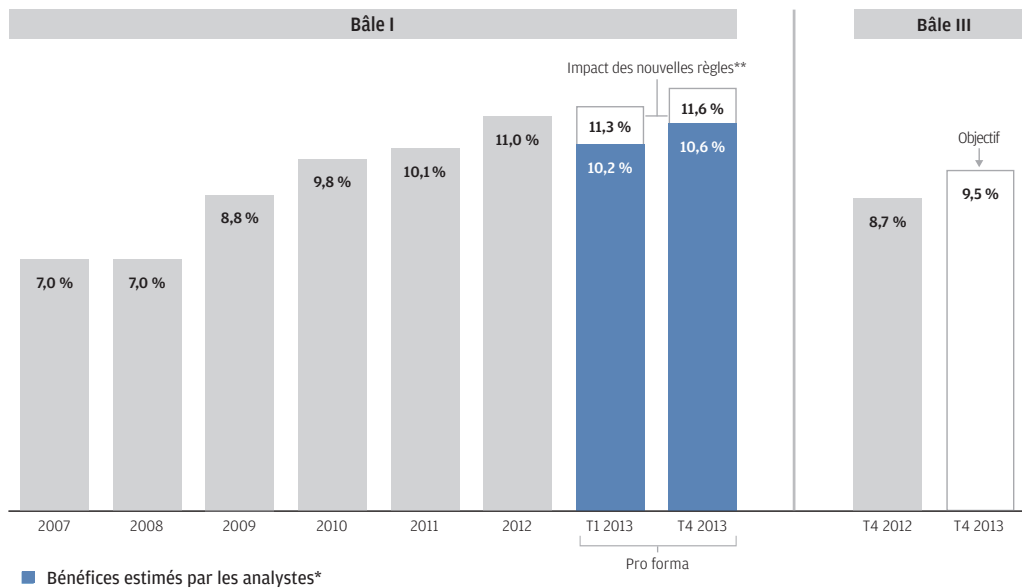
**Les investissements réalisés au cours des dernières années ont dopé les résultats, et continueront de le faire**

L'investissement est la meilleure utilisation possible de nos fonds propres, afin de faire croître notre société et de façonner de solides activités rentables sur le long terme. Nous mettons tout en œuvre pour utiliser nos fonds propres à bon escient. Nous générons

assez de capitaux pour effectuer en continu des investissements de grande envergure.

Par exemple, au cours des cinq dernières années, nous avons créé plus de 800 nouvelles branches Chase et, depuis 2011, 1 200 établissements Chase Private Client. Depuis le début 2010, nous avons recruté environ 770 banquiers dédiés aux petites entreprises, environ 500 conseillers dans le segment Banque Privée et environ 300 commerciaux et investisseurs dans le segment Banque d'Investissement. Depuis la fin 2009, nous avons recruté environ 400 collaborateurs dans le pôle Global Corporate Bank, dont environ 185 banquiers.

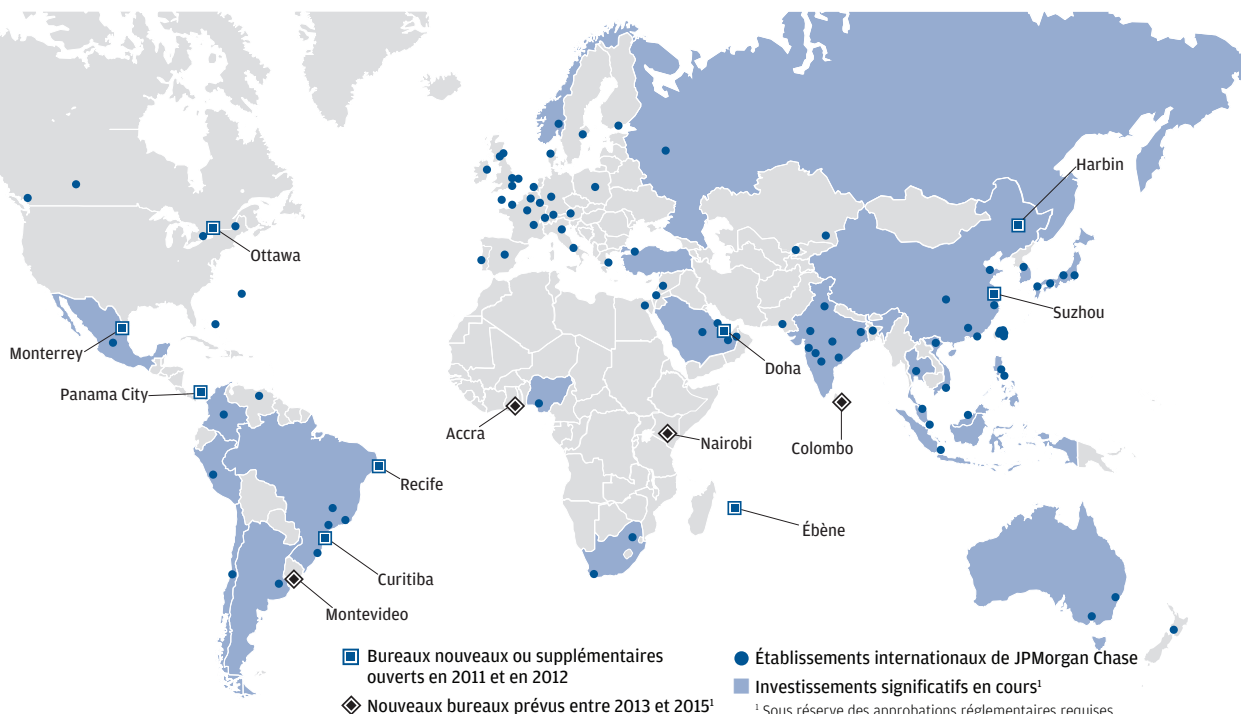
## Niveaux des fonds propres de JPMorgan Chase



\* Sur la base d'estimations d'analystes concernant le revenu net, les dividendes et les rachats d'actions

\*\* Les nouvelles règles prudentielles (Bâle 2,5) sont entrées en vigueur le 1er janvier 2013

## Nous développons notre plate-forme mondiale



Nous poursuivons notre expansion internationale. En 2012, nous avons ouvert une nouvelle branche dédiée aux grands comptes en Russie, ainsi que notre septième branche en Chine – portant le total à 102 branches et bureaux « grands comptes » dans le monde (hors États-Unis) (voir carte ci-dessus).

Nous continuons de développer de nouveaux produits. Par exemple, l'année dernière, dans le segment de la Banque de Détail et de Proximité, nous avons lancé Chase Liquid<sup>SM</sup>. Il s'agit d'un nouveau produit prépayé sans frais cachés, assorti d'un tarif forfaitaire très abordable, qui confère aux consommateurs une flexibilité inégalée en leur permettant de

profiter gratuitement des distributeurs et des branches Chase, des services de dépôt direct et d'autres services habituellement associés aux comptes bancaires ordinaires. Nous continuons également d'augmenter le nombre de nos clients, grâce à de nouvelles cartes de crédit comme Chase Sapphire<sup>SM</sup> et Chase Freedom<sup>SM</sup> pour les particuliers et Ink<sup>SM</sup> pour les petites entreprises. Dans le segment de la Gestion d'Actifs, nous lançons souvent de nouveaux produits d'investissement. Dans celui de la Banque d'Affaires et d'Investissement, nous avons achevé Access, une nouvelle solution sophistiquée de gestion de trésorerie mondiale destinée aux entreprises sophistiquées.

Ces investissements nous permettent d'optimiser les avantages conférés par nos produits et services, afin d'attirer de nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires pour une fraction des coûts fixes et des frais généraux habituels. En outre, ils engendrent un « effet de réseau » nous permettant de répondre aux besoins de nos clients dans de multiples établissements. Ces investissements devraient doper nos performances pendant les années à venir.

**Nos opérations sont efficaces et la rentabilité de nos capitaux propres tangibles est déjà satisfaisante**

Même après les investissements réalisés pour l'avenir, nous affichons un taux de rentabilité de 15 % sur nos capitaux propres tangibles attribuables aux actionnaires ordinaires. Notre structure de coûts est relativement efficace – chaque activité est compétitive dans son secteur respectif. Parallèlement, nous faisons preuve de discipline en matière de dépenses, c'est-à-dire en éliminant les mauvaises (celles qui ne sont pas productives) et en gardant les bonnes (formation, nouveaux systèmes, etc.). Nous ne donnons pas de noms compliqués à nos grandes initiatives de réduction des coûts, mais nous n'en surveillons pas moins ardemment nos dépenses. Nous cherchons constamment à réduire les coûts.

**Nous disposons de capacités exceptionnelles en matière de technologie, de risque et de crédit, de connaissances approfondies, etc.**

Nous employons 20 000 programmeurs, développeurs d'applications et spécialistes informatiques, qui travaillent sans relâche pour assurer le fonctionnement continu

de nos 31 centres de données, de nos 56 000 serveurs, de nos 22 000 bases de données, de nos 325 000 bureaux physiques, bureaux virtuels et ordinateurs portables et de nos réseaux mondiaux. Nous dépensons plus de 8 milliards de dollars par an dans nos systèmes et outils technologiques.

Nous employons également près de 6 500 professionnels dédiés à environ 120 tables de négociation et 25 salles de marchés répartis dans le monde entier, parmi lesquels plus de 800 analystes financiers communiquant aux investisseurs des informations sur plus de 4 000 entreprises et 40 marchés développés et émergents. Ces professionnels offrent à nos clients investisseurs l'analyse experte, le conseil et les capacités d'exécution dont ils ont besoin pour acheter et vendre leurs valeurs mobilières et autres instruments financiers. Parallèlement, nous employons environ 4 000 spécialistes du risque et du crédit afin de gérer nos expositions diverses, incluant les 3,4 milliards de dollars de nouveaux prêts que nous accordons chaque jour (en moyenne) et le billion de dollars que nous négocions et réglons chaque jour.

Nous connaissons en profondeur les marchés, les pays, les économies et les politiques du monde entier. Nous connaissons également très bien nos clients, nous comprenons leurs besoins, et vous en apprendrez davantage au cours des années à venir – en effet, nous comptons étendre l'utilisation de Big Data afin de gérer les risques, de proposer des produits et services plus ciblés à nos clients et de leur fournir des informations complémentaires afin qu'ils puissent prendre leurs décisions en connaissance de cause.

### **Nos dirigeants internationaux sont des plus compétents**

Les dirigeants de nos activités mondiales sont exceptionnels. Les membres seniors de notre équipe de direction – plus de 300 au total – sont expérimentés et compétents. Ils œuvrent depuis très longtemps au sein de la société, sont répartis dans le monde entier et ont le sens des affaires internationales.

Les femmes comptent pour 25 % et les minorités ethniques pour environ 20 % de ces membres (et nous cherchons à faire augmenter ces statistiques). Ces dirigeants, dont l'expérience a mûri au fil des ans, sont attentionnés et cherchent toujours à faire les choses correctement. Ils travaillent ensemble et participent tous aux prises de décisions, exploitant les connaissances collectives du groupe pour régler les éventuels problèmes. C'est une joie que d'observer comment ils fonctionnent. Cette équipe fait partie des meilleures équipes avec lesquelles j'ai eu le privilège de travailler.

Je pense sincèrement que vous êtes actionnaires d'une société exceptionnelle.



---

## NOS CAPACITÉS UNIQUES NOUS PERMETTENT D'EN FAIRE DAVANTAGE POUR NOS CLIENTS ET NOS COLLECTIVITÉS

Notre présence et notre portée mondiales nous permettent de comprendre ce qui se passe dans le monde et de mettre ces connaissances et compétences au service de nos clients et collectivités.

### **Nous n'oublierons jamais que nous sommes au service de nos clients ; c'est là notre raison d'être**

Personne au sein de JPMorgan Chase – du PDG aux collaborateurs du monde entier – n'oubliera jamais que nous sommes là pour servir nos clients. Toutes nos ressources servent, directement ou indirectement, à aider nos clients à réaliser leurs objectifs. Nous voulons qu'ils profitent au maximum de nos compétences. Cette volonté profite non seulement à nos clients mais aussi à la société, et contribue à la croissance économique mondiale diversifiée nécessaire pour répondre aux défis auxquels le monde doit faire face. C'est ainsi que JPMorgan Chase apporte sa pierre à l'édifice – personne par personne et collectivité par collectivité.

De temps à autre, toutes les entreprises doivent se restructurer afin d'assurer la

continuité de leur performance. Le climat mondial évoluant sans cesse, nous devons nous y adapter et nous positionner de la meilleure façon possible afin de servir au mieux nos clients et d'exploiter les nouvelles tendances et opportunités de croissance.

Nous voulons voir le monde du point de vue de nos clients – c'est souvent le meilleur moyen d'envisager une entreprise, quelle qu'elle soit.

### **Nous avons réorganisé l'activité internationale grands comptes autour de nos clients afin de mieux les servir**

Les activités Banque d'Investissement, Services de Trésorerie et de Titres et Global Corporate Bank s'adressant en grande partie aux mêmes clients professionnels et investisseurs, nous avons décidé de les combiner afin de créer la franchise institutionnelle la plus solide et la plus exhaustive du secteur. Elle couvre plus de 50 000 employés, au service d'environ 7 600 clients sur plus de 100 marchés du monde entier. Environ 80 % des entreprises du Fortune 500 sont clientes chez nous.

Nos nouvelles équipes de couverture mondiale sont mieux coordonnées et servent le client de façon exhaustive. Elles partagent le même bilan, ce qui leur permet d'apporter aux clients les crédits dont ils ont besoin à l'endroit, au moment et de la manière souhaités. Parallèlement, notre société peut dorénavant gérer le risque, le capital, le crédit et la liquidité client par client, ce qui, compte tenu du nouvel environnement réglementaire, est une *nécessité*.

Les autres banques ont du mal à égaler l'ampleur de nos opérations – nous montons des prêts syndiqués de 450 milliards de dollars pour nos clients, traitons 10 billions de dollars d'opérations par jour dans le monde entier, etc. Un grand nombre de nos entreprises de taille moyenne implantées aux États-Unis utilisent nos services à l'international afin de faire croître leurs activités. D'ailleurs, 58 % de nos entreprises de taille moyenne clientes sont aujourd'hui présentes sur les marchés internationaux et 26 % d'entre elles ont des opérations à l'étranger. Ces chiffres sont largement supérieurs à ceux d'il y a dix ans. Les fonds que nous confient les gouvernements et les entités publiques atteignent des montants faramineux, que les petites banques ne sont pas en mesure de traiter. En outre, notre taille nous permet d'investir dans de nouveaux produits et services, ainsi que dans l'infrastructure et la technologie. Elle nous confère également les ressources nécessaires pour répondre à toutes les nouvelles exigences réglementaires, notamment pour les chambres de compensation et en matière de déclaration de l'information.

Au final, nous pensons que cette restructuration facilitera les choses pour les clients souhaitant nous confier leurs affaires, dopera notre chiffre d'affaires et renforcera les ventes croisées effectuées avec nos clients, tout en réduisant les coûts encourus.

### **J.P. Morgan met son envergure au service des grands clients**

J.P. Morgan a prouvé à maintes reprises que sa portée et ses capacités inter-marchés diversifiées, mises au service des clients, aident ces derniers à réaliser leurs plans de croissance stratégiques. En février 2013, J.P. Morgan a conseillé 3G Capital et Berkshire Hathaway dans le cadre de leur acquisition de la prestigieuse H.J. Heinz Company (28 milliards de dollars). C'est à J.P. Morgan que 3G et Berkshire se sont adressés en premier lieu afin d'obtenir le financement requis, convaincus que nous avions les moyens nécessaires pour nous engager rapidement dans une opération obligatoire de 12 milliards de dollars. Quelques mois auparavant, J.P. Morgan avait apporté son aide à Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc. Unique souscripteur d'une opération de financement de 9,5 milliards de dollars, Freeport-McMoRan a pu lancer son projet de rachat de Plains Exploration & Production Company et de McMoRan Exploration Co., deux opérations complémentaires totalisant 20 milliards de dollars. Ces acquisitions introduisent les activités pétrolières et gazières au sein du portefeuille minier mondial de Freeport-McMoRan.

Nous permettons à de grandes entreprises de réaliser leurs objectifs stratégiques. Les

banques capables de traiter ces grandes opérations complexes sont rares.

### **Nous investissons pour le long terme et gérons les risques en conséquence**

La stratégie de JPMorgan Chase vise le long terme et nous ne sommes pas uniquement un ami des beaux jours. Les clients, collectivités et pays ont besoin de savoir qu'ils peuvent compter sur nous, *en particulier* en période de crise. Il est facile de reprocher à une banque d'avoir pris des risques *après* avoir vu les résultats. Il est beaucoup plus difficile de prendre ces décisions avant d'en connaître l'issue.

Au faite de la crise financière en 2008, nous avons monté plusieurs prêts syndiqués de grande envergure dans le cadre d'opérations de financement par endettement. Dans un cas décisif, nous avons acheté la totalité d'une émission obligataire (1,4 milliard de dollars) de l'État de l'Illinois dont personne ne voulait, lui permettant de payer ses salaires et de financer d'autres besoins importants. Nous avons également engagé 4 milliards de dollars en Californie et 2 milliards de dollars dans le New Jersey, ce que personne d'autre n'était en mesure de faire.

Nous appliquons également cette philosophie en Europe. Quand la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Portugal et l'Espagne ont rencontré des difficultés, nous avons décidé de maintenir le cap. Nous avons expliqué à nos actionnaires que, dans ces conditions extrêmes, nous risquions de perdre au moins 5 milliards de dollars. Mais nous servons ces clients et faisons des affaires dans ces pays depuis un moment, parfois depuis plus de cent ans.

Nous devons les aider en période de crise – et nous pouvons le faire. Nous espérons continuer à faire affaire dans ces pays pendant encore de longues décennies.

### **Nous avons rassemblé toutes nos activités de détail en une seule et même entité, afin de mieux servir nos clients**

En 2012, nous avons continué d'unifier les activités Chase en une seule franchise, créant à ces fins le pôle Banque de Détail et de Proximité. Nous avons choisi de le faire afin de nous recentrer autour du client. Notre société était auparavant centrée autour des produits : le prêteur hypothécaire accordait les prêts, l'émetteur de cartes de crédit traitait les cartes et les branches s'occupaient des comptes courants et des comptes d'épargne. Au lieu de cela, nous avons entièrement repensé et restructuré la banque de détail – non plus selon les produits mais selon les clients, afin de pouvoir choisir pour chacun d'entre eux la solution Chase la mieux adaptée à leurs besoins.

Grâce à cette entité unique, les clients de Chase obtiendront tous le même traitement intégré, qu'ils souscrivent à une carte de crédit, demandent un prêt hypothécaire ou gèrent leur compte courant. Ainsi, nous pourrons mieux les servir tout en réduisant nos coûts. Au final, nos clients dépenseront moins mais recevront plus – tout en gagnant du temps.

Cette restructuration nous permet également de lancer des solutions innovantes parmi les meilleures du secteur. Par exemple, nous avons été parmi les premiers à proposer une gamme exhaustive de solutions mobiles

sur différents produits. Durant l'année qui vient de s'écouler, le nombre d'abonnés aux applications bancaires mobiles a augmenté de 51 % et dépasse dorénavant les 12 millions d'utilisateurs – et nous en gagnons chaque mois près de 350 000. Nous avons effectué plus de 18 milliards de dollars de paiements mobiles. Chase.com est le portail bancaire le plus visité d'Amérique, et plus de 17 millions de clients règlent leurs factures sur notre site web.

Le modèle de nos branches évolue, il ne s'agit plus d'un simple lieu où l'on effectue ses opérations routinières mais d'un endroit où l'on peut obtenir des conseils, découvrir de nouveaux produits et obtenir un service direct. Aujourd'hui, près de 50 % de nos cartes de crédit Chase et 50 % de nos prêts hypothécaires aux particuliers sont vendus par le biais des branches Chase. En outre, chacun des ménages ayant recours à notre activité de Banque de Détail utilise, en moyenne, huit produits et services Chase.

Ces efforts ont fait de Chase l'une des premières banques de détail du pays. Le taux de satisfaction de nos clients n'a jamais été aussi élevé. Nous offrons nos services à plus de 50 millions de ménages et nous leur apportons l'aide dont ils ont besoin à tous les stades de leur vie – du premier compte courant et de la première carte de crédit à l'investissement à long terme et à la retraite.

Nous fournissons des efforts tout aussi importants à l'attention de nos petites entreprises clientes. Pour la troisième année consécutive, l'activité Banque de Détail et de Proximité est le numéro 1 national des

prêteurs aux petites entreprises américaines de la Small Business Administration (sur la base du nombre de prêts). Et nous faisons partie des plus grandes banques américaines dédiées aux petites entreprises, avec 2 millions de clients dans ce segment.

Nous sommes emballés par l'un de nos nouveaux services – Chase Merchant Services – qui nous permettra, en collaboration avec Visa, d'élaborer des solutions sur mesure pour les commerçants, afin de les aider à faire croître leurs activités. Ainsi, ils tireront de plus gros avantages de nos produits et services, notamment un marketing ciblé vers nos clients. Appliqué de manière appropriée, nous sommes convaincus que ce type de partenariat satisfera les commerçants et nos clients.

### **Nos économies d'échelle, la commodité de nos produits et l'envergure de nos activités nous permettent de véritablement servir nos collectivités**

Les moteurs de réussite de nos activités nous permettent également de mieux répondre aux graves problèmes subis dans le monde.

### **Lors du passage de l'ouragan Sandy, la détermination de nos collaborateurs et la solidité de notre bilan ont vraiment fait la différence parmi les collectivités concernées.**

Notre réaction face à une telle catastrophe illustre de façon dramatique le comportement de votre banque dans la pratique. Notre société a été admirable lors du passage de Sandy. Nos propres employés étaient menacés par l'ouragan, ce qui ne les a pas empêchés de faire des prouesses. Nos branches et nos distributeurs ont distribué

plus de 1 milliard de dollars dans les zones affectées, alors que l'électricité faisait défaut et que de nombreuses personnes étaient dans l'impossibilité d'accéder à leur argent. Nous avons même envoyé des branches mobiles à Rockaways et dans les quartiers dévastés de Brooklyn, de Staten Island et du New Jersey. Nous avons transporté des distributeurs dans les zones endommagées par l'ouragan, et les avons reconfigurés afin que nos clients puissent faire des dons pour la reconstruction. Nous avons mis 5 milliards de dollars supplémentaires à la disposition des petites et moyennes entreprises affectées. Nous avons permis aux titulaires de prêts hypothécaires et de cartes de crédit de retarder leurs paiements sans encourir de pénalités.

En partenariat « Concert for Sandy Relief » du 12 décembre 2012, nous avons collecté des millions de dollars. Nous avons nous-mêmes fait don de 10 millions de dollars à des organisations caritatives et à des personnes dans le besoin. Parallèlement, nous avons garanti le prix avec « certitude d'exécution » d'une émission obligataire de 2,6 milliards de dollars de l'État du New Jersey, lui permettant de lever les fonds dont il avait tant besoin.

**JPMorgan Chase met à la disposition des villes du monde entier des capitaux significatifs et des connaissances approfondies**

L'avenir de l'humanité réside dans les villes. La moitié de la population mondiale habite dorénavant dans les villes, qui dégageront à l'avenir la quasi-totalité de la croissance économique.

C'est pourquoi JPMorgan Chase cherche continuellement à promouvoir le fonctionnement et la croissance des collectivités métropolitaines. Nous offrons des conseils de la plus haute qualité aux villes et aux États, et leur apportons une aide financière considérable. L'année dernière, nous avons fourni plus de 85 milliards de dollars de capital ou de crédit à près de 1 500 entités publiques, incluant États, collectivités locales, hôpitaux, universités et organismes à but non lucratif.

Durant l'année qui vient de s'écouler, nous nous sommes associés à la Brookings Institution et avons lancé la « Global Cities Initiative ». Nous nous sommes engagés à hauteur de 10 millions de dollars, puis avons fait fructifier cet engagement financier en exploitant notre réseau de relations mondial afin d'organiser des événements exceptionnels dans plusieurs villes, de Los Angeles à São Paulo. Ces séances rassemblent des dirigeants politiques, des chefs d'entreprises et des ONG, leur permettant de partager les meilleures pratiques et de mettre au point des stratégies appropriées pour optimiser la compétitivité. Les participants peuvent ensuite élaborer des stratégies locales, faciles à mettre en œuvre, afin d'optimiser les pratiques de leurs régions respectives en termes de commerce et d'investissement. D'autres événements de ce type sont prévus pour 2013 – aux États-Unis et dans le monde entier.

**JPMorgan Chase utilise également ses capacités à titre philanthropique afin de réduire la pauvreté**

JPMorgan Chase fait don d'environ 200 millions de dollars par an – principalement

## JPMORGAN CHASE EST LA PLUS GRANDE BANQUE AU SERVICE DES BANQUES RÉGIONALES DE PETITE TAILLE EN AMÉRIQUE

Au sein du débat national sur les banques, certains tentent d'opposer les grandes banques mondiales comme JPMorgan Chase aux banques locales et régionales – comme si le succès des unes devait se faire aux dépens des autres. C'est tout simplement faux. Les grandes banques mondiales sont aussi nécessaires que les petites, et il y a de la place pour les deux. Nous avons des capacités uniques – elles aussi. Ces banques sont profondément ancrées au sein de leurs collectivités ; elles connaissent parfaitement les particuliers et les petites entreprises de leurs localités.

Nous sommes fiers d'être le plus grand banquier américain au service des banques locales et régionales. Nous les aidons à lever des fonds propres sur les marchés des capitaux, nous leur apportons des conseils en matière de fusion-acquisition, et nous fournissons des services de gestion de trésorerie et de crédit à plus de 800 banques clientes. Entre le début de la crise financière en septembre 2008 et la fin 2012, nous avons levé 22,8 milliards de dollars en actions et 43,6 milliards de dollars en titres obligataires pour des banques locales et régionales, et leur avons apporté des conseils dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition chiffrées à 37,2 milliards de dollars. Et, durant la crise financière, alors que les petites banques ne parvenaient plus à obtenir le financement dont elles avaient besoin pour accorder les prêts requis par leurs clients, nous les avons aidées. Les autres banques ne peuvent peut-être pas en dire autant.

en faveur des populations pauvres et défavorisées – et nos collaborateurs ont consacré plus de 465 000 heures bénévoles au service de collectivités locales du monde entier. Nous utilisons également nos connaissances et nos capacités de financement pour élaborer de nouvelles solutions innovantes en réponse aux problèmes. Par exemple, JPMorgan Chase a de nouveau investi des millions de dollars afin de répondre aux besoins des populations vulnérables du monde entier, par le biais de notre activité de finance sociale. À la fin 2012, nos investissements d'impact avaient **amélioré les conditions de vie de 14 millions de personnes**, y compris, entre autres, en fournissant un logement social

à 10 000 personnes en situation de pauvreté au Mexique. Parallèlement, par le biais de nos investissements dans AllLife (seul assureur du monde à couvrir les personnes séropositives), nous avons apporté une certaine stabilité et sécurité financière à des dizaines de milliers de personnes en Afrique du Sud.

---

## NOS COLLABORATEURS SONT NOTRE AVENIR – LE DÉVELOPPEMENT ET LA FIDÉLISATION DE NOS CADRES

Pour être une société exceptionnelle, nous devons institutionnaliser et perpétuer une culture exceptionnelle, et assurer l'excellence de nos dirigeants. À ces fins, nous devons assurer le succès d'une multitude d'éléments, de la formation à la fidélisation des talents en passant par l'apprentissage en continu. Il faut également que nous défendions une culture de caractère et d'intégrité. Pour cela, il faut promouvoir des conditions d'ouverture permettant aux gens de s'exprimer librement, les traiter avec respect (qu'il s'agisse du PDG ou des commis de la salle du courrier), établir les normes au plus haut niveau d'exigence possible et savoir admettre ses erreurs.

### Nous formons en continu la prochaine génération de dirigeants

JPMorgan Chase recrute chaque année des milliers d'employés au sein de ses activités internationales. Nous les formons à nos produits et services, nous leur présentons nos clients et nous leur transférons le savoir-faire dont ils auront besoin pour bien remplir leur mission. Par exemple, l'année dernière, les programmes de Banque de Détail et de Proximité ont à eux seuls recruté et formé

plus de 1 000 analystes et collaborateurs à plein temps, ainsi que près de 1 700 analystes et collaborateurs saisonniers. Ce programme de formation fait depuis longtemps partie des meilleurs au monde et nous recevons sans cesse des récompenses et des prix émérites, en reconnaissance non seulement de nos efforts de formation mais aussi de notre statut de « meilleur employeur » dans le secteur de la banque d'investissement. Des programmes de formation semblables recrutent et développent plus de 400 analystes, collaborateurs et stagiaires saisonniers pour le pôle Gestion d'Actifs, et plus de 1 000 analystes à plein temps dans le cadre du Corporate Development Program pour la technologie, les opérations, le financement et les ressources humaines. Nous avons récemment mis au point un programme de gestion globale applicable à toute la société, au sein duquel la rotation se fait à l'échelle mondiale sur les activités grands comptes, particuliers et professionnels.

La plupart des employés suivent une formation continue afin d'être toujours prêts à gérer des mandats, systèmes ou

relations clientèle complexes. D'autres encore se préparent à accepter des postes de direction et à assumer les responsabilités correspondantes. Il y a quatre ans, nous avons relancé le programme de direction supérieure « Leaders Morgan Chase » (introduit par mon prédécesseur, Bill Harrison), destiné aux membres seniors de notre équipe de direction susceptibles d'accéder à des postes encore plus importants à l'avenir. Nous avons organisé 10 séances, qui ont rassemblé environ 250 participants – et environ 50 % d'entre eux ont déjà accepté des postes plus complexes.

### **Les réductions de postes sont parfois nécessaires pour répondre au changement, mais nous mettons tout en œuvre pour réaffecter nos employés**

Toute entreprise doit continuellement s'adapter au changement – parfois en raison des volumes, parfois en raison des technologies, parfois pour optimiser sa productivité. Malheureusement, il est parfois nécessaire de procéder à des réductions de postes. JPMorgan Chase a mis au point un nouveau programme applicable à toute la société, le « Talent Reassignment », par le biais duquel nous essayons véritablement de réaffecter les employés à de nouveaux postes au sein de notre société, afin de minimiser les licenciements. En 2012, nous avons réaffecté plus de 4 000 employés grâce à ce programme. Il nous a permis de conserver des talents significatifs et d'économiser 80 millions de dollars d'indemnités de licenciement. Ce processus est juste, il souligne notre profond engagement envers nos employés, il dope le moral dans toute la

société car il prouve que nous traitons nos collaborateurs avec respect et dignité.

### **Nous aimons recruter des vétérans – et nous en faisons une spécialité**

Nous tenons dans la plus haute estime les vétérans et les membres des forces armées de notre pays – nous ne les remercierons jamais assez pour leur sacrifice. La mission « 100 000 Jobs », lancée en partie par notre société au début 2011, rassemble 91 entreprises qui, à la fin 2012, avaient collectivement embauché 51 835 militaires revenant du combat. Nous avons donc réalisé plus de la moitié de notre objectif en un peu plus d'un an – et nous ne comptons pas nous arrêter au seuil des 100 000 emplois.

Depuis le début 2011, JPMorgan Chase a recruté près de 5 000 anciens militaires, dans tous les pôles d'activité de la société. Nous faisons notre possible pour mettre à contribution les précieuses compétences que ces vétérans apportent à notre société, leur fournissant la formation et le soutien dont ils pourraient avoir besoin pour passer en douceur de la vie militaire à la vie en entreprise.

Les vétérans que nous avons embauchés sont des collaborateurs exceptionnels et donnent tout son sens à l'esprit d'équipe (après tout, l'armée américaine leur a appris à penser en équipe, à rester concentré sur leur mission et à remporter la victoire) ; ils ont ravivé l'ensemble de notre société. Au sein de JPMorgan Chase, tout le monde est fier de notre initiative de recrutement d'anciens militaires – lors des événements que nous organisons, beaucoup ont la larme à l'œil en



constatant les efforts que nous fournissons pour embaucher ceux et celles qui n'ont pas hésité à risquer leur vie pour leur pays.

### **Nous avons subi un taux de rotation trop important parmi les cadres supérieurs cette année, mais aujourd'hui l'équipe est exceptionnelle et des plus expérimentées**

Une certaine rotation est tout à fait normale parmi les cadres supérieurs (vieillesse, changement de poste, retraite, etc.), mais celle de cette année est néanmoins supérieure à la normale. Trois nouveaux cadres ont rejoint l'équipe de direction supérieure, remplaçant cinq anciens cadres (le Comité opérationnel compte maintenant 12 personnes). Cette rotation découle en partie de la restructuration de nos activités dont j'ai parlé à la section précédente, de nos plans de relève, du souhait de certains collaborateurs de passer à autre chose et, bien sûr, de l'affaire du CIO.

Toutefois, le changement n'est pas aussi dramatique qu'il en a l'air. Tous les nouveaux membres du Comité opérationnel faisaient déjà partie de la société et assumaient déjà une grande partie des responsabilités auxquelles ils ont été promus. Ils sont des plus expérimentés et sont tenus en très haute estime par les membres de la société. Ils œuvrent au sein de cette dernière depuis 13 ans en moyenne, et ont environ 25 ans d'expérience du secteur. Leur expérience a mûri au fil des ans, ils ont fait leurs preuves et ils abordent les problèmes avec le sourire.

Nous aurions pu retarder la restructuration de la société. Bien des fois au cours de ma carrière, on m'a suggéré de ne pas faire

quelque chose afin d'éviter les critiques négatives que cela pourrait engendrer dans la presse, dont la société pourrait bien se passer. Mais les entreprises doivent évoluer et aller de l'avant. Éviter ce qu'il faudrait pourtant faire, pour de mauvaises raisons, mène souvent droit à la catastrophe.

### **Nous attirons des collaborateurs de la plus haute qualité, et devons continuer de le faire**

Sans un personnel de qualité à tous les échelons, notre société finirait par s'écrouler. Heureusement, nous continuons d'attirer des collaborateurs exceptionnels, en partie car cela est au cœur de notre culture. Nos employés apprécient le fait que nos clients nous tiennent à cœur, que nous invitons les gens à s'exprimer librement et à partager leurs idées, que nous sommes couronnés de succès et que nous voulons que cela dure. Ils apprécient également le fait que leurs dirigeants sont intelligents, intègres et honnêtes, et qu'ils admettent leurs erreurs – petites ou grandes (pour régler un problème, il faut commencer par le reconnaître).

En outre, nous pensons que nos barèmes de rémunération sont cohérents et justes. Nos principes sont les suivants : nous devons être compétitifs, nous tenons compte des performances sur plusieurs années, nous ne suivons pas de formule prédéterminée, les cadres supérieurs reçoivent une grande partie de leur rémunération en actions ordinaires, nous n'offrons pas de garantie pluriannuelle et nous n'incluons pas de clauses de changement de contrôle dans nos contrats, de régimes de retraite spéciaux, de parachutes

dorés ou d'indemnités de départ spéciales. Pour nous, la performance ne repose pas seulement sur les résultats financiers – elle doit tenir compte de facteurs plus généraux comme le développement des compétences de direction, l'intégrité et le caractère, le recrutement et la formation d'un personnel diversifié, le développement de systèmes de qualité, le renforcement de nos contrôles et la promotion de l'innovation, entre autres.

Nous mettons tout en œuvre pour que les employés de première ligne aient les moyens de faire leur travail correctement, tout en maintenant des contrôles stricts. Nous ne faisons pas de bouc émissaire d'une personne ayant commis une erreur de bonne foi. Il est difficile d'assurer le moral des troupes ou la continuité des opérations si tout le monde a peur d'être la prochaine victime d'une direction cherchant à tout prix à blâmer injustement quelqu'un.

Pour finir, nous mettons tout en œuvre pour que le travail effectué en notre sein soit satisfaisant. Si nous cherchons toujours à nous améliorer, nous prenons néanmoins le temps de fêter nos réussites et de nous amuser, par exemple en organisant des voyages en car à travers le pays. Ces derniers nous permettent, d'une part, d'apprendre à mieux connaître nos collaborateurs et nos clients et, d'autre part, d'exprimer notre reconnaissance à leur égard.

L'un des mes événements préférés est notre conférence annuelle, durant laquelle nous soulignons les efforts de nos meilleurs guichetiers et banquiers et nous les remercions pour l'excellent


travail qu'ils font au service de nos clients. Pendant des heures, nous remettons leurs prix aux gagnants et tout cela nous inspire. Cet événement ne manque jamais de me motiver et de m'encourager à toujours faire mieux, pour eux tous.

---

## CONCLUSION

Je tiens à vous dire combien je suis fier de votre société et de ses collaborateurs. Les cinq dernières années ont été agitées, marquées par la crise et les tensions. Dans ces conditions difficiles, nos accomplissements ont été extraordinaires.

Nous avons monté une vidéo intitulée « We Are JPMorgan Chase ». Elle fait 11 minutes et je vous conseille de la regarder (vous pouvez y accéder à l'adresse [jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase](http://jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase)). Elle sort des sentiers battus pour une banque, car elle présente nos activités et notre raison d'être en termes humains. Elle reflète la diversité de nos collaborateurs, le lien qui les unit et leur merveilleuse contribution – grande ou petite – à la vie de leurs collègues, de nos clients et de nos collectivités. Voilà pourquoi je suis si fier de travailler pour JPMorgan Chase.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jamie Dimon', with a large, sweeping initial 'J'.

Jamie Dimon  
Président-directeur général

Le 10 avril 2013

# Banque de Détail et de Proximité



Gordon Smith

Il y a deux ans, nous avons lancé un projet consistant à offrir une expérience exceptionnelle et constante à plus de 50 millions de foyers clients de Chase. En 2012, nous avons fait un grand pas en combinant les trois activités de détail de Chase (Banque de Détail et d’Affaires, Prêts Hypothécaires et Cartes, et Services aux Commerçants et Financement Automobile) en une seule entité Banque de Détail et de Proximité (CCB). Sous la bannière d’une seule équipe, nous offrirons la même expérience client de grande qualité, sur l’ensemble de nos activités.

Prise dans son ensemble, nous disposons de la plus large plate-forme bancaire du secteur, qu’il est presque impossible d’égaliser. Nous avons une relation commerciale avec près de la moitié des foyers américains. Aucun autre fournisseur de services financiers ne fait mieux. Nous possédons le premier réseau de distributeurs de billets et le deuxième réseau de succursales du pays. Nous sommes le premier émetteur de cartes de crédit aux États-Unis en termes d’encours, le deuxième émetteur d’hypothèques et, sur la base du nombre de prêts que nous proposons, le premier prêteur aux petites entreprises américaines.

Notre gamme de produits est exceptionnelle. Désormais, nous allons aussi nous distinguer par une expérience client exceptionnelle. Si l'on se fonde sur l'année 2012, nous avons réellement progressé dans ce domaine.

Tout d'abord, j'aimerais évoquer nos résultats financiers de 2012. Environ la moitié des bénéfices diversifiés de JPMorgan Chase provient des services offerts à nos clients américains.

En 2012, le résultat net a atteint 10,6 milliards de dollars, en **hausse de 71 %** par rapport à 2011, sur un chiffre d'affaires de 49,9 milliards de dollars, en progression de 9 % par rapport à 2011. Le taux de rentabilité des fonds propres était de 25 % sur l'année.

Les conditions de crédit favorables ont soutenu la performance dans nombre de nos activités, en particulier les cartes, le financement automobile et la banque d'affaires. Un autre moteur important de nos résultats de 2012 a été l'accélération de notre activité de prêts immobiliers. Celle-ci a enregistré un résultat net de 3,3 milliards de dollars en 2012, contre une perte nette de 2,1 milliards de dollars en 2011. Le retour à la rentabilité est dû à une amélioration du portefeuille immobilier résidentiel et à une forte émission de prêts hypothécaires, essentiellement des refinancements. Même s'il nous reste beaucoup à faire pour construire une activité hypothécaire véritablement

exceptionnelle, nous avons néanmoins franchi des étapes importantes.

La performance a été solide sur toutes les activités de CCB et nous avons gagné des parts de marché sur l'ensemble du secteur. Selon l'étude de synthèse des dépôts (Summary of Deposits Survey) 2012 de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), Chase était la banque la plus performante avec une hausse des dépôts environ trois fois supérieure au reste de l'industrie, tout en gagnant des parts de marché sur l'ensemble de nos 25 marchés principaux. Chase Wealth Management a dégagé de solides résultats, avec des ventes d'investissement et des actifs clients investis en hausse de 15 % en glissement annuel. Nous sommes toujours la franchise leader dans le domaine des cartes de crédit, dépassant tous nos principaux concurrents en termes de hausse des ventes en glissement annuel. Les ventes de Chase Sapphire<sup>SM</sup> ont progressé de 22,5 %, celles de Chase Freedom<sup>SM</sup> de 20,7 % et celles de Ink<sup>SM</sup> de 21,3 %.

Un autre moteur de notre rentabilité a été l'accent que nous avons mis sur l'amélioration de l'expérience de nos clients. Notre mission est de créer des relations durables avec nos clients en étant le fournisseur de services financiers le plus respecté et en aidant les gens à atteindre leurs objectifs. C'est ainsi que nous sommes devenus l'établissement vers lequel près de

50 % des foyers américains se tournent à différentes étapes de leur vie, que ce soit pour l'ouverture d'un premier compte d'épargne, une demande de carte de crédit, l'achat d'un premier logement ou la transformation d'un rêve en une entreprise.

Notre capacité à développer ces relations repose sur trois axes clés : **l'expérience client ; des produits simples et clairs ; et des solutions en libre-service.** Ces trois axes clés sont décrits ci-après.

### Expérience client

Ce qui différencie Chase est l'offre d'une expérience client exceptionnelle fondée sur le service. Ceci est essentiel à notre croissance et à notre rentabilité à long terme. Par exemple, les clients particuliers qui nous disent être parfaitement satisfaits de Chase sont trois fois plus susceptibles de nous recommander à un ami et d'acheter d'autres produits et services. Ces clients déclarent aussi être presque deux fois plus susceptibles de continuer à faire des affaires avec nous. Comme je l'avais indiqué l'an passé, nous avons beaucoup à faire pour améliorer notre qualité de service. Nous avons poursuivi nos progrès au cours de l'année passée.

L'an dernier, nous avons développé et déployé une gamme de principes communs, appelée « The Five Keys to a Great Customer Experience » (les cinq clés d'une expérience client

exceptionnelle), que l'ensemble de nos 160 000 collaborateurs a adoptée. Les résultats ont été spectaculaires. L'indice de satisfaction global des clients de la banque de détail Chase a progressé de huit points sur un an et le nombre de clients prêts à recommander les cartes Chase a progressé de 10 points. Réaliser des progrès de cette ampleur en seulement un an dépasse nos attentes.

Nous avons également été consacrés dans plusieurs grandes enquêtes externes reconnues qui mesurent le degré de satisfaction des clients. Chase a été nommée première grande banque de détail en 2012 selon l'étude American Customer Satisfaction Index. Nous étions classés en tête des grandes banques dans l'étude de satisfaction des clients de Harris Interactive. Et selon J.D. Power and Associates, probablement le cabinet de recherche marketing le plus connu, Chase a progressé dans toutes les études sur le secteur bancaire que le cabinet a menées en 2012. Nous avons progressé, dans certains cas de façon spectaculaire, dans les enquêtes 2012 J.D. Power Satisfaction qui portaient sur l'émission de prêts hypothécaires, le service de gestion des prêts hypothécaires, la banque de détail, les services bancaires aux petites entreprises et les cartes de crédit.

Dans notre secteur fortement concurrentiel, la qualité de service de Chase nous positionne dans une

catégorie à part. C'est exactement ce que le travail effectué l'an dernier a réalisé et nous prévoyons de poursuivre sur notre dynamique positive.

### Produits simples et clairs

Notre clientèle, forte de plus de 50 millions de foyers, a des besoins très variés. En 2012, nous avons développé les produits et services que nous offrons pour répondre à ces besoins divers. Nous avons également travaillé à simplifier nos produits pour les rendre plus faciles à utiliser et à comprendre.

En mai, nous avons lancé notre première carte prépayée, appelée Chase Liquid<sup>SM</sup>. Dans le passé, les cartes prépayées ont pâti de fonctionnalités limitées et de frais cachés. Chase Liquid<sup>SM</sup> est différente. Elle offre aux clients un produit qui leur donne un meilleur contrôle sur leurs finances et leur permet un accès total aux succursales, aux distributeurs de billets et à la banque en ligne Chase. Elle nous apporte également de nouveaux clients. Plus de 65 % des clients de Chase Liquid<sup>SM</sup> sont nouveaux pour la société et nous espérons qu'ils étendront leur relations avec nous au cours de leur vie. Par ailleurs, la carte Chase Liquid<sup>SM</sup> adapte un mode d'information facile à comprendre, développé par The Pew Charitable Trust et que nous appelons Clair et Simple (« Clear and Simple »).

Nous avons étendu notre offre aux clients qui ont des besoins plus complexes avec Chase Private Client

(CPC). Des clients aisés, qui avaient une relation bancaire avec Chase mais investissaient auprès d'un autre établissement, nous ont dit qu'ils souhaitaient n'avoir qu'un partenaire.

En 2012, nous avons ouvert environ 950 succursales CPC, pour atteindre un total de 1 218 sites en fin d'année. Les ventes d'investissement dans ces succursales ont progressé de 15 % sur un an. Dans les faits, CPC a apporté 5,0 milliards de dollars de nouveaux dépôts et 7,3 milliards de dollars de nouveaux investissements à la firme. Depuis son lancement, CPC a été un acteur clé de la croissance de notre bilan. Les clients qui disposent de moins de 100 000 dollars au total par foyer, augmentent leurs dépôts de plus de 300 000 dollars en moyenne après avoir rejoint Chase Private Client.

Nous estimons pouvoir exploiter encore bien plus ce potentiel. Nous allons ouvrir environ 800 succursales CPC en 2013 et notre réseau demeure un atout concurrentiel important. Un foyer sur cinq comptant parmi nos clients est aisé, et environ 50 % de tous les foyers américains aisés résident à moins de trois kilomètres d'une succursale Chase.

### Solutions libre-service

Le comportement des consommateurs évolue vers les solutions mobiles et numériques. Nous assistons à cette évolution dans d'autres secteurs tels que le transport aérien, le commerce

de détail ou les voyages. Le secteur bancaire connaît lui aussi cette tendance. Lorsque les distributeurs automatiques capables d'accepter les dépôts ont été introduits pour la première fois, 90 % des clients se rendaient encore à un guichet pour remettre leurs chèques. Aujourd'hui, environ 50 % des dépôts auprès de Chase sont effectués à un guichet, le reste étant réalisé via des distributeurs automatiques, des services en ligne ou des terminaux mobiles. Les clients nous répètent qu'ils préfèrent effectuer eux-mêmes les opérations de base par souci de commodité et de simplicité.

L'utilisation des solutions mobiles est en pleine expansion. Chase a fait figure de pionnier dans le domaine des applications bancaires mobiles et nous tirons aujourd'hui profit de cet investissement. Fin 2011, Chase disposait de 8,2 millions d'utilisateurs mobiles actifs par trimestre. Fin 2012, ce chiffre était passé à 12,4 millions, soit une augmentation de 51 % en seulement 12 mois. Actuellement, le nombre d'utilisateurs mobiles augmente de 350 000 par mois environ. La tendance est similaire en ce qui concerne les services bancaires en ligne. Aujourd'hui, CCB compte plus de 31 millions de clients qui utilisent activement Chase Online<sup>SM</sup> et Chase Mobile<sup>SM</sup>. Notre portail bancaire (Chase.com) est le plus visité aux États-Unis (selon compete.com). Tous ces clients effectuent chaque

mois des transactions de paiement portant sur un montant supérieur à 25 milliards de dollars.

Nous avons développé l'application My New Home<sup>SM</sup> pour l'activité Prêts Hypothécaires. Il s'agit de la seule application sur le marché qui permette aux clients de rechercher et de comparer des logements, de calculer les remboursements et d'être mis en relation avec un agent Chase local spécialisé dans les hypothèques, ceci via un appareil mobile. Il s'agit d'un point de service particulièrement important car plus de 90 % des acheteurs utilisent Internet pour commencer à rechercher un bien immobilier.

Dans l'activité Cartes, plus de 50 % des nouveaux comptes sont captés via des canaux numériques. Il s'agit souvent d'une opération plus simple pour les clients et cette solution est plus efficace que les canaux traditionnels de marketing comme le publipostage.

Environ 20 % de nos clients actifs contactent Chase uniquement via des canaux numériques et les centres d'appels. Les canaux mobiles leur assurent une grande commodité et une excellente expérience et le taux de perte de ces clients est de 33 % inférieur à celui de clients traditionnels. Un compte totalement numérique est 70 % moins onéreux à gérer qu'un compte bancaire traditionnel et 30 % moins onéreux qu'un compte de carte bancaire traditionnel.



Nous continuons à investir dans des innovations qui offrent aux clients une commodité accrue. Cette année, nous avons introduit les Kiosques bancaires en libre-service où peuvent être effectuées 90 % des transactions traditionnelles d'un guichet et qui sont disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ces appareils peuvent distribuer de l'argent en toute coupure ainsi que des pièces de monnaie, et sont simples et pratiques à utiliser.

Même si ces innovations permettent de libérer une valeur considérable pour l'entreprise et ses clients, le réseau de succursales reste un canal de distribution essentiel. Plus de 70 % des foyers clients de Chase se rendent dans une succursale une fois par trimestre et ceci est vrai sur tous les segments. Nous constatons cependant une évolution dans l'utilisation des succursales.

Celles-ci évoluent progressivement, passant de centres de transaction à des centres de conseil. Les clients y rencontrent les banquiers qui les connaissent et peuvent les aiguiller vers notre plateforme de spécialistes. Les succursales sont le lieu où nous pouvons développer notre relation avec les clients. Nous pouvons ainsi savoir ce qui est important à leurs yeux et les aider à atteindre leurs objectifs.

Elles sont aussi potentiellement une ressource importante pour la communauté. Par exemple, au cours de l'ouragan Sandy, nombre

de nos succursales disposaient d'un générateur et étaient ouvertes dans les villes où l'électricité avait été coupée. Nous avons invité les résidents locaux, clients ou non, à utiliser notre alimentation électrique, à prendre une tasse de café, à rester au chaud ou à appeler leur famille. De même suite à l'ouragan Isaac à la Nouvelle-Orléans, nous avons ouvert des points de distribution de repas chauds pour les habitants. Notre souhait est que la succursale ne soit pas perçue uniquement comme une banque mais aussi comme un centre utile à la communauté.

## Conclusion

Pour nous, 2012 a été une année faste. Nous avons généré une performance financière exceptionnelle pour les actionnaires de JPMorgan Chase. Nous avons considérablement amélioré l'expérience de nos clients lorsqu'ils effectuent leurs opérations bancaires auprès de nous. Nous avons aussi donné les moyens à nos collaborateurs de faire appel à leur bon sens lorsqu'il s'agit de faire ce qu'ils pensent être juste pour nos clients.

En 2013, nous maintiendrons le cap en créant un environnement de travail exceptionnel pour nos équipes, en surpassant les attentes de nos clients et en générant des profits pour l'entreprise. Nous prévoyons également de redoubler nos efforts dans la mise en place de contrôles rigoureux et d'un

solide environnement de gouvernance, à tous les niveaux.

Je souhaite terminer par ce que j'aime le plus dans ce travail. Sans aucun doute, l'aspect le plus satisfaisant de ce poste est de lire les centaines de lettres de clients que je reçois toutes les semaines concernant nos collaborateurs. Certaines de ces lettres me surprennent et me font apprécier toute la valeur de cette entreprise à laquelle j'appartiens. Certaines évoquent des petites entreprises qui fleurissent malgré des temps difficiles. D'autres sont envoyées par des enfants devenus adultes qui nous remercient d'aider leurs parents âgés dans leurs opérations bancaires et d'autres encore sont envoyées par des parents qui nous remercient d'avoir aidé leur enfants jeunes adultes à démarrer dans la vie. Je lis des lettres qui me parlent de prouesses remarquables, comme celle concernant Shelby Slaughter, une guichetière qui sans hésiter a permis de sauver la vie d'un client en pratiquant une RCP. Mais la plupart d'entre elles mentionnent des actes de simple gentillesse et de service soigné effectués par l'un de nos 160 000 collaborateurs.

Je tiens à remercier chacun d'eux.

Je sais qu'en 2013 nos équipes continueront d'offrir à tous nos clients un service de la plus haute qualité.

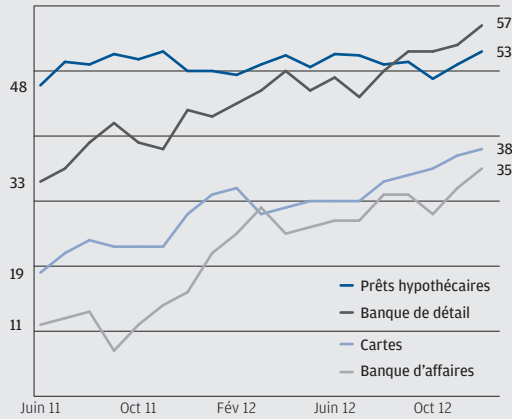


Gordon Smith  
Directeur Général,  
Banque de Détail et de Proximité

## FAITS MARQUANTS DE 2012

- Numéro 1 de la banque de détail parmi les grandes banques en 2012 selon l'enquête American Customer Satisfaction Index et numéro 1 des grandes banques selon l'enquête de satisfaction de Harris Interactive
- Progrès dans toutes les enquêtes bancaires 2012 de J.D. Power and Associates, dont les prêts hypothécaires, le service de gestion des prêts hypothécaires, la banque de détail, les services bancaires aux petites entreprises et les cartes de crédit
- Banque la plus performante selon l'enquête Summary of Deposits 2012 de la FDIC, hausse des dépôts environ trois fois supérieure au reste de l'industrie
- 106 nouvelles succursales en termes nets, portant notre réseau à 5 614 succursales au total. Ajout d'environ 950 succursales Chase Private Client, pour un total en fin d'année de 1 218
  - Relations avec les ménages en hausse de 4 %
  - Ventes d'investissement et actifs clients investis en hausse de 15 %
- Numéro 1 de l'émission de cartes de crédit aux États-Unis en termes d'encours ; numéro 1 de l'émission mondiale de cartes Visa en termes de volume de ventes pour particuliers et entreprises ; et numéro 1 aux États-Unis de l'émission de cartes comarquée en termes d'encours
- Les prêts de la division Banque d'Affaires ont progressé pour atteindre un chiffre record de 18,9 milliards de dollars, une hausse de 7 %, et les émissions de prêts ont progressé de 12 %
  - Numéro 1 des prêteurs aux petites entreprises américaines (sur la base du nombre de prêts) aux États-Unis pour la troisième année consécutive
- Volume des demandes d'hypothèques en hausse de 30 %, émissions de prêts en hausse de 24 % et émissions d'hypothèques via le canal de la banque de détail en hausse de 16 %
  - Numéro 2 des émetteurs d'hypothèques
  - Numéro 2 des émetteurs d'hypothèques aux particuliers
- Numéro 3 des gestionnaires de prêts hypothécaires
- Financement de 192 milliards de dollars de prêts hypothécaires et sur capital immobilier par l'ensemble de la société en 2012 et soutien à plus de 280 000 propriétaires afin d'éviter la saisie de leur bien immobilier, dont le résultat a été, pour la moitié d'entre eux, une modification de l'hypothèque
- 12,4 millions de clients mobiles actifs, en hausse de 51 %. 31,1 millions de clients en ligne actifs, en hausse de 5 %
  - 18 milliards de dollars de paiements mobiles
  - Volume de Chase QuickPay<sup>SM</sup> en hausse de 103 % entre janvier et décembre 2012
  - Portail bancaire le plus visité aux États-Unis Chase.com (selon compete.com)
- Numéro 2 des banques d'affiliation de commerçants entièrement détenue aux États-Unis avec le traitement de 29,5 milliards de transactions en 2012, en hausse de 21 % en glissement annuel

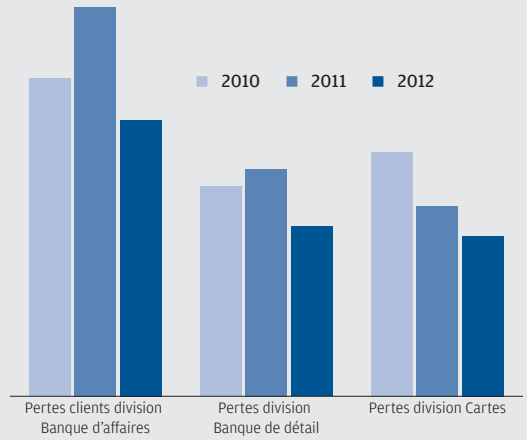
## Taux de prescription net de nos clients<sup>1</sup>



Source : données internes

<sup>1</sup> Le taux de prescription représente le pourcentage de clients qui déclarent qu'ils recommanderaient certainement Chase à un ami ou à un collègue (prescripteurs qui ont donné à Chase une note de 9 ou 10 sur une échelle de 10 points) moins le pourcentage de ceux que ne le feraient pas (détracteurs qui ont donné une note comprise entre 0 et 6). Un taux de prescription élevé indique une plus grande loyauté des clients

## Pertes de foyers<sup>2</sup> par pôle d'activité



Source : données internes

<sup>2</sup> Foyers qui ont clôturé toutes les relations avec Chase

# Banque d’Affaires et d’Investissement



De gauche à droite : Daniel Pinto, Mike Cavanagh

## Introduction

Alors qu’au cours des dernières années, les marchés financiers ont connu des évolutions rapides et de nouveaux défis, J.P. Morgan a confirmé sa position de leader mondial, se plaçant au premier rang de nombreux indicateurs clés de l’industrie.

Et même si nous sommes fiers de nos classements en tête de peloton, nous sommes encore plus ravis du succès de nos clients et de la réputation que nous avons forgée à leur service, non seulement lorsque les conditions de marché sont solides, mais, plus encore, lorsqu’elles sont difficiles.

En tant qu’établissement financier d’envergure mondiale, nous estimons que J.P. Morgan a la responsabilité de favoriser une économie mondiale saine et productive, d’assurer la disponibilité du crédit et de fournir de la liquidité sur les marchés. Nous prenons cette responsabilité très au sérieux. Lorsque nous prêtons des fonds à un industriel pour qu’il puisse honorer ses commandes, ce prêt contribue à la création d’emplois. Notre offre de services de gestion de trésorerie à une entreprise dont les créances sont libellées en plusieurs devises soutient sa rentabilité.

Lorsque nous sommes chef de file dans une introduction en bourse, la société reçoit un apport de capital qui lui permet de poursuivre ses innovations. Et lorsque nous sommes chef de file dans une émission obligataire pour permettre à une université de disposer d'un nouveau site, nous soutenons l'emploi dans le bâtiment à court terme et les opportunités de formation supérieure à long terme.

Cette expertise, la solidité inter-marché et l'engagement envers nos clients ont été à l'origine de la décision prise l'an dernier de combiner les divisions Banque d'Investissement (IB) et Services de Trésorerie et de Titres (TSS) de J.P. Morgan. Étant donné que les deux anciennes entités partageaient déjà de nombreux clients, l'intégration plus poussée de notre offre de produits conduit à des solutions plus exhaustives pour les clients et renforce chaque relation client. Dorénavant connue sous le nom Banque d'Affaires et d'Investissement (CIB), l'entité fusionnée dispose de tous les meilleurs éléments internationaux requis pour servir efficacement nos clients à l'avenir.

La CIB unifiée est reconnue comme un leader du marché sur une vaste gamme d'activités liées aux marchés financiers. Nous avons organisé CIB selon trois segments principaux : Banking, Markets et Investor Services. Chacun de ces segments bénéficie de sa participation à un ensemble

cohérent. Par exemple, notre position de leaders sur le crédit et les solutions de conseil est encore accentuée par la franchise exceptionnelle de la division Markets, alliée à des capacités de levées de capitaux et d'exécution de premier ordre au niveau international. Notre modèle d'affaires combiné est validé par le fait que les clients qui aujourd'hui ont recours à chacun des trois segments de CIB représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires de CIB.

Même si CIB dispose d'une large gamme de produits, notre principe directeur est de fournir à nos clients professionnels et institutionnels des solutions qui répondent à leurs besoins plutôt que ce que nous avons à disposition. Nous mesurons notre impact en examinant la manière dont nos clients utilisent nos services et nous sommes ravis de constater une hausse constante du nombre d'entre eux qui ont recours à sept ou plus de nos gammes de produits. Le résultat est un portefeuille client étoffé qui est à l'origine de notre rentabilité.

### Consolidation des atouts

Notre capacité à fournir des capitaux et des solutions innovantes tout en investissant dans la croissance future est étayée par une performance financière constante et solide. Pendant trois années consécutives, les deux anciennes activités ont généré des rendements sur fonds propres supérieurs à 17 %.

En 2012, CIB a atteint un résultat net de 8,4 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires de 34,3 milliards de dollars. Hors impact des ajustements de valorisation sur passifs (DVA), lequel s'élève à près de 1 milliard de dollars, CIB a généré un résultat net de 9,0 milliards de dollars, en hausse de 26 % par rapport à l'année 2011 et a généré un retour sur fonds propres de 19 %.<sup>1</sup> Alors même que nous avons supporté de nouveaux coûts dus aux exigences réglementaires accrues, les dépenses essentielles<sup>2</sup> ont reculé de 2 % en moyenne chaque année depuis 2010, alors que le chiffre d'affaires a progressé en moyenne de 3 %, hors impact des DVA.

Au delà des données financières, la diversité de notre clientèle illustre son origine géographique de plus en plus diversifiée. Soixante-et-un pour cent de nos clients sont à l'international. Quarante-huit pour cent de notre chiffre d'affaires, hors DVA, est dorénavant

généré par nos activités internationales. Au cours des trois dernières années, le nombre de clients CIB dont le revenu est supérieur à 1 million de dollars a augmenté de 45 %, de 1 100 à 1 600. Néanmoins, nous estimons que d'importantes opportunités de croissance à l'international sont à saisir comme le reflète notre stratégie d'investissement.

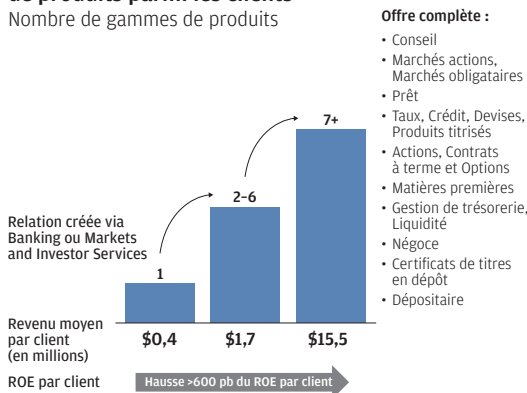
Pour soutenir cette liste croissante de clients internationaux, J.P. Morgan a renforcé son réseau international et a accru ses capacités en Amérique latine, en Afrique, au Moyen Orient et dans la région Asie-Pacifique. Avec le recrutement ces dernières années de près de 200 banquiers spécialisés dans les entreprises, nous pouvons servir au mieux nos clients dans 35 pays.

<sup>1</sup>Rendement des fonds propres (ROE) de CIB pour l'exercice financier 2012 sur une base prévisionnelle et considérant que le niveau de capitaux alloués en 2013 de 56,5 milliards de dollars aurait été de 15 % et de 16 % hors impact des ajustements de valorisation sur passifs (DVA)

<sup>2</sup>Les dépenses essentielles sont égales au total des dépenses hors intérêts moins les évaluations réglementaires qui incluent les frais de la FDIC, les prélèvements sur les banques au Royaume-Uni et d'autres frais réglementaires

### Évolution de l'utilisation des gammes de produits parmi les clients

Nombre de gammes de produits

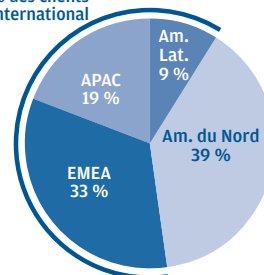


Offre complète :

- Conseil
- Marchés actions, Marchés obligataires
- Prêt
- Taux, Crédit, Devises, Produits titrisés
- Actions, Contrats à terme et Options
- Matières premières
- Gestion de trésorerie, Liquidité
- Négoce
- Certificats de titres en dépôt
- Dépositaire

### Clients dont les revenus sont supérieurs à 50 000 dollars (2012)

61 % des clients sont à l'international



Clients CIB en 2012 : ~7 600

Peu de banques peuvent engager des investissements d'une telle ampleur et nous estimons qu'ils nous apporteront un avantage concurrentiel conséquent à l'avenir.

La stabilité de nos bénéfices constitue un autre aspect essentiel de notre force. En particulier, Markets constitue une activité de flux de clients qui génère un chiffre d'affaires solide et constant assortie d'une volatilité en baisse sur un an. Allié aux différentes activités d'Investor Services, qui sont liées aux contrats opérationnels à long terme avec des clients et qui génèrent des commissions, cet atout a conduit à un profil de bénéfices particulièrement stable pour CIB.

### Être là pour les clients

Chez J.P. Morgan, nous exécutons de nombreuses transactions destinées à aider nos clients à réussir dans un environnement économique difficile. Notre soutien se répercute dans toute l'économie, participe à la création d'emplois et apporte un financement à la croissance et à l'investissement tant au plan national qu'international.

Par exemple, à la suite de l'ouragan Sandy, J.P. Morgan a garanti à l'État du New Jersey une « certitude d'exécution » pour une émission obligataire de 2,6 milliards de dollars malgré la catastrophe qui avait détruit des milliers de logements et causé la fermeture de nombreuses entreprises de la région.

Malgré les difficultés économiques qui affectent le sud de l'Europe, J.P. Morgan, avec quelques autres institutions, a dirigé un financement syndiqué de 9 milliards d'euros, ainsi qu'une émission obligataire de 6 milliards d'euros qui ont permis à Snam, une société italienne d'infrastructure gazière, de refinancer sa structure capitalistique, une étape vers l'exigence gouvernementale de la voir se séparer de sa maison-mère.

Grâce à nos vastes capacités dans les segments Markets et Investor Services, nous pouvons offrir les meilleurs services aux plus grands investisseurs institutionnels, fonds de pension, gouvernements, banques et compagnies d'assurance. Notre portée et notre présence mondiales ainsi que la solidité de notre bilan nous permettent d'être teneurs de marchés quand d'autres n'en sont pas capables, d'offrir de la liquidité dans des conditions de marchés difficiles et de garantir la garde des actifs des clients dans des marchés volatils.

Par exemple, le groupe Global Commodities de J.P. Morgan, avec le soutien de nombreuses compétences au sein de l'entreprise, a conçu une solution matières premières innovante et un prêt structuré adossé à des actifs pour Philadelphia Energy Solutions, une coentreprise de The Carlyle Group et Sunoco. Il n'y a ainsi eu aucune interruption dans la livraison de pétrole au plus grand complexe de raffinage



du Nord-Est des États-Unis et les 850 salariés du site qui était destiné à fermer ont conservé leur emploi.

Enfin, un exemple de la capacité de J.P. Morgan à collaborer entre ses différents domaines d'activité : la firme s'est joint à la Export-Import Bank of the United States et à un client de la Banque Commerciale, Weldy-Lamont Associates, une société d'ingénierie de l'Illinois, qui conçoit un système de génération d'électricité destiné à plus de 2 000 villages pour une population d'un million d'habitants au Ghana et pourvoit à l'approvisionnement des équipements nécessaires. En plus d'étendre le réseau jusqu'aux villages, Weldy-Lamont a passé des contrats avec des industriels américains pour l'approvisionnement de l'équipement électrique, ce qui crée des emplois dans l'ensemble du Midwest et en Californie, Floride et Géorgie. J.P. Morgan a apporté son aide à la division Services de Trésorerie et de Titres dans ce projet.

Si nous réussissons à être considérés comme des partenaires par nos clients, une part importante de cette réputation est due à nos 52 000 collaborateurs. Chaque jour, ils travaillent avec intégrité, mettent les intérêts de leurs clients au premier plan et sont attentifs à leurs besoins afin de créer les solutions idoines basées sur les bons produits.

Notre objectif est de maintenir les normes de contrôle les plus élevées, d'assurer le respect de la réglementation et d'investir afin d'assurer que la performance de nos plateformes technologiques et opérationnelles soit du plus haut niveau possible. Sur l'ensemble de nos activités, nous cherchons sans cesse à susciter une forte culture du partenariat, de l'intégrité et la volonté de répondre aux attentes des clients. Ces objectifs se reflètent dans le taux élevé de fidélisation des talents que nous employons.

### Tendances et priorités pour 2013

En 2013 et au delà, nous décelons des tendances macroéconomiques mondiales qui affecteront le secteur bancaire dans son ensemble. Quelques-unes poseront des défis, mais de nombreuses autres favoriseront les grandes banques d'investissement mondiales comme J.P. Morgan. Nous sommes convaincus d'être en position de force pour affronter ces défis et, dans de nombreux cas, de capitaliser sur ces tendances macroéconomiques.

La mise en œuvre de la loi Dodd-Frank, les modifications des règles de Bâle et la règle Volcker-Vickers ne sont que quelques exemples des modifications réglementaires qui ensemble représentent un véritable défi. J.P. Morgan est en bonne voie pour satisfaire ces nouvelles exigences.

En particulier, dans le but de respecter les réglementations Bâle III, nous avons augmenté, au 1er janvier 2013, le capital affecté à CIB pour le faire passer à 56,5 milliards de dollars.

Sur le front de la clientèle, l'internationalisation continue, l'accélération des échanges transfrontaliers et la portée accrue des marchés de capitaux présentent des opportunités de croissance attrayantes. Alors que les besoins en capital des clients croissent, certains de nos concurrents réduisent la voilure. Par exemple, de nombreuses banques européennes ont réduit leur endettement en raison des tensions créées par la croissance économique résolument atone, du resserrement des exigences réglementaires et des doutes entourant la dette souveraine. Par conséquent, les sociétés se tourneront plus fréquemment vers les marchés de capitaux pour financer leurs opérations et leur croissance, créant ainsi des opportunités pour les grands acteurs mondiaux du financement des marchés de capitaux comme J.P. Morgan.

Nous continuerons à renforcer notre capacité à offrir des solutions Global Corporate Bank et Services de Trésorerie partout dans le monde, en assurant la disponibilité d'une intégration totale des opérations de change et des solutions de paiement, à une époque où les échanges s'internationalisent de

façon croissante. Nous prévoyons de poursuivre l'expansion de notre offre internationale Prime Brokerage pour les clients qui sont toujours plus demandeurs d'exécutions au niveau mondial. Nous prévoyons également de développer notre plateforme de compensation de gré à gré (OTC) et de lancer des solutions de gestion des garanties pour nos clients alors que les mandats de compensation OTC se déploient à l'international.

Enfin, étant donné que les clients continuent de délaisser les produits structurés pour les produits de type « flow », nous nous sommes déjà positionnés en adoptant un modèle d'activité de flux et nous continuons à investir afin de renforcer notre position. Nous sommes particulièrement attentifs à la réduction de nos retards en termes d'offres de négociation électronique sur les actions et nous investissons pour nous positionner en vue des évolutions de la structure du marché obligataire. Dans le cadre de nos priorités technologiques, nous terminerons en 2013 le programme de reconfiguration stratégique sur quatre ans et nous poursuivrons l'initiative Value for Scale qui capitalisera sur les synergies technologiques et opérationnelles de nos plateformes IB et TSS combinées. Ces initiatives devraient générer des centaines de millions de dollars d'économies.

Par ailleurs, nous révisons et peaufinons constamment nos différentes activités afin d'optimiser l'affectation des ressources et des capitaux.

Ensemble, ces initiatives offrent de fantastiques opportunités de croissance et contrebalanceront toute perte potentielle que nous pourrions subir en termes de chiffres d'affaires sur certaines activités en raison des modifications réglementaires. Compte tenu de ces opportunités de croissance et de l'ampleur et de la qualité de nos relations clients, nous sommes convaincus de pouvoir atteindre notre objectif de rendement sur fonds propres d'environ 16 % pour l'ensemble du cycle sur notre niveau de capital, désormais plus élevé.

## Synthèse

Tous les établissements n'ont pas la capacité à prendre de tels engagements d'investissement dans l'avenir, et nous sommes privilégiés de pouvoir le faire au nom de nos clients. Le service assuré à nos clients reste notre première priorité pour cette année et les années à venir.

Notre objectif pour 2012 était ambitieux et nos priorités pour 2013 et au-delà le sont tout autant. Nous continuerons à mettre l'accent sur le contrôle et la gestion des risques, sur la gestion des talents et la discipline d'investissement, autant d'aspects qui sont à l'origine de notre position de leader. Même si nous sommes

particulièrement fiers de ce qu'ont déjà accompli nos collaborateurs et les anciennes activités de CIB, nous sommes encore plus optimistes quant aux capacités de leader de marché de notre groupe pour assister nos clients à l'avenir.



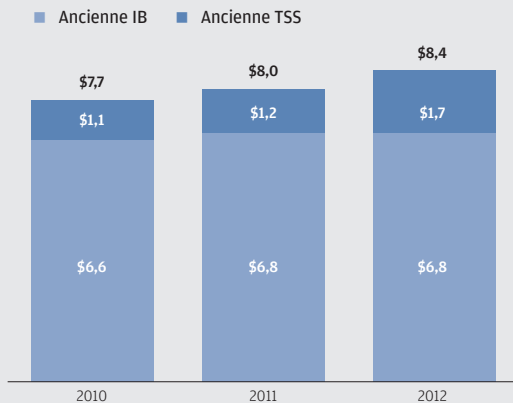
Mike Cavanagh      Daniel Pinto  
Co-Directeurs Généraux,  
Banque d'Affaires et d'Investissement  
(CIB)

## FAITS MARQUANTS DE 2012

- 61 % des clients de CIB et 48 % de son chiffre d'affaires (hors DVA) sur un total de 35,3 milliards de dollars sont à l'international (hors Amérique du Nord)
- Plus de 52 000 collaborateurs dans près de 60 pays au service d'environ 7 600 clients
- Taux de croissance annuel composé de 13 % du nombre de clients internationaux « importants » qui génèrent plus d'un million de dollars de chiffres d'affaires depuis 2009
- Nous avons levé ou fourni 70 milliards de dollars de capitaux à des clients de type organisme à but non lucratif et gouvernemental, dont des États, des collectivités locales, des hôpitaux et des universités (source : Thomson Financial, sources internes)
- En moyenne, nous avons négocié plus de 125 millions d'actions et 60 000 obligations quotidiennement
- Nous sommes classés numéro 1 en termes de compensation électronique en dollars avec une part de 20 % de Fed et CHIPS (Source : Federal Reserve et Clearing House Interbank Payments System, CHIPS)
- Un record de 18,8 billions de dollars d'actifs en dépôts, en hausse de 12 % par rapport à 2011
- Numéro 1 mondial en termes de commissions IB ; numéro 1 de la dette, des actions et produits liés aux actions dans le monde en termes de volumes, numéro 1 des prêts syndiqués dans le monde et numéro 2 des fusions et acquisitions annoncées dans le monde (Source : Dealogic)

### Capacité bénéficiaire combinée

Revenu net (en milliards de dollars)



### Rendement sur fonds propres

A-IB	17 %	17 %	17 %
A-TSS	17 %	17 %	22 %
CIB	17 %	17 %	18 % <sup>1</sup>

A = Ancienne

<sup>1</sup>Rendements sur fonds propres (ROE) de CIB pour l'exercice financier 2012 sur une base prévisionnelle et considérant que le niveau de capitaux alloués en 2013 de 56,5 milliards de dollars aurait été de 15 % et de 16 % hors impact de l'ajustement de valorisation sur passifs (DVA)

# Banque Commerciale



Douglas Petno

Dans la Banque Commerciale, nous avons toujours adopté un point de vue à long terme et mesuré la réussite de nos activités à l'aune de la valeur que nous apportons à nos clients. Nous recherchons les meilleures équipes de direction dans les meilleures industries et secteurs à but non lucratif, puis établissons patiemment des relations de longue haleine. Nos banquiers s'attachent à comprendre le modèle d'affaires, le contexte opérationnel et surtout les ambitions et défis de chaque client pour que nous puissions lui offrir les idées, les solutions et les capitaux qui l'aideront à réussir.

Notre équipe de Banque Commerciale compte plus de 6 000 professionnels désormais répartis entre 125 sites dans 29 États, à Washington D.C. et dans 13 grandes villes internationales. Nous sommes en outre bien établis dans les collectivités auxquelles nous proposons nos services. Grâce à la proximité avec ses clients, la Banque Commerciale bénéficie d'une position unique lui permettant d'offrir des solutions financières complètes de classe mondiale depuis l'ensemble de la société sans jamais porter atteinte à la qualité de ses services, à l'expérience de sa clientèle ou à sa présence locale.

## Résultats 2012

Cette approche a régulièrement généré des résultats positifs ces dernières années et 2012 n'a pas fait figure d'exception. En 2012, nous avons enregistré un chiffre d'affaires record de 6,8 milliards de dollars et un résultat net record de 2,6 milliards de dollars, en hausse respective de 6 % et 12 % par rapport à l'exercice précédent. Les prêts ont gagné du terrain pendant 10 trimestres consécutifs et ceux de fin de période ont augmenté de 14 % en glissement annuel sur l'exercice. Ces résultats se sont traduits par des rendements exceptionnels, la rentabilité des fonds propres s'inscrivant à 28 %, bien au-delà de notre objectif de 20 % au cours du cycle. Chacune de nos divisions dispose d'une stratégie visant à mieux servir nos clients et chacune de ces stratégies est admirablement exécutée.

Soucieux de réaliser une croissance constante de nos bénéfices, nous sommes restés implacablement concentrés sur notre profil de risque et notre base de dépenses. La performance du crédit s'est montrée solide, avec des prêts non performants et des comptabilisations en perte nettes continuant de s'approcher des niveaux d'avant-crise alors même que nous multiplions les prêts. Nous avons également continué de faire preuve de discipline en matière de dépenses et satisfait notre objectif de ratio de frais généraux de 35 % en 2012

tout en continuant de procéder à des investissements substantiels dans notre activité globale. Nous avons ouvert de nouveaux bureaux à Jacksonville, en Floride et à Sacramento, en Californie, embauché de nouveaux employés, continué d'améliorer notre expérience client et investi dans les dernières technologies afin d'améliorer et de spécialiser nos produits.

Ce qui m'a particulièrement marqué en 2012, c'est la poursuite de l'expansion de nos partenariats au sein de la société. Notre capacité à offrir des solutions et services complets à près de 23 000 entreprises, États, municipalités, établissements financiers et organisations à but non lucratif clients et à près de 36 000 clients immobiliers commerciaux, est particulièrement précieuse. Grâce à un resserrement des partenariats à travers l'entreprise, nous nous sommes davantage concentrés sur les clients cette année et sommes encore mieux placés pour adapter notre vaste gamme de solutions à leurs besoins.

## Exercer notre métier comme il se doit

Nous sommes fiers du soutien sans faille et des capitaux que nous avons fournis à nos clients dans des conditions de marché pourtant turbulentes. En 2012, nous avons octroyé 126 milliards de dollars de nouveaux financements et de financements renouvelés, soit une hausse de 13 % par rapport à 2011,

y compris 15 milliards de dollars octroyés à des gouvernements, hôpitaux, établissements d'enseignement et autres organisations à but non lucratif. Ces financements ont fourni à nos clients des capitaux vitaux qui leur ont permis de se développer et d'investir dans leurs activités, contribuant ainsi de manière significative à leurs économies locales. C'est ce que nous faisons chaque jour, dans tout le pays, avec des sociétés telles que Jack Link's Beef Jerky, un client de taille moyenne de Chase qui a procédé à une vaste extension de ses sites de production d'Alpena, dans le Dakota du Sud, et de Minong, dans le Wisconsin, l'année dernière, créant ainsi 115 emplois à temps plein dans ces collectivités.

Grâce à nos relations de longue haleine avec nos clients, nous sommes à leurs côtés lorsqu'ils ont le plus besoin de nous. Notre réaction au lendemain de l'ouragan Sandy est le meilleur exemple de notre dévouement à l'égard de nos clients et de nos collectivités. À la suite de la tempête, des membres de l'équipe de la Banque Commerciale venus de tout le pays se sont immédiatement mis au travail, trouvant des moyens – aussi bien petits que grands – d'offrir des ressources et de soutenir les personnes affectées. Outre le relèvement des lignes de crédit visant à donner à nos clients une certaine tranquillité d'esprit à mesure que leurs opérations redémarraient,

nous avons identifié des clients en mesure d'offrir des locaux temporaires à d'autres, fait don d'un système de traitement des bulletins de salaire à un client spécialiste de la santé qui avait dû évacuer et nous avons pris l'initiative de traiter les virements des clients sans électricité.

Être un bon partenaire, ce n'est pas seulement bien faire son travail. C'est aussi trouver des moyens d'apporter une contribution en dehors du bureau. Je suis incroyablement fier du dévouement dont les membres de notre équipe font preuve dans tous les aspects de leur vie.

### Perspectives 2013

En ce qui concerne l'avenir, 2013 continuera de nous mettre à l'épreuve à mesure que notre concurrence s'intensifiera sur fond d'économie encore fragile. Nous misons toutefois sur une embellie des conditions du marché et espérons en réalité voir les soldes des dépôts diminuer à mesure que l'argent sera réinjecté dans l'économie.

Nous maintiendrons notre discipline de risque et continuerons d'exercer notre métier comme il se doit en 2013. Nous avons la responsabilité à l'égard de nous-mêmes, de nos clients et de nos actionnaires de réaliser une performance financière solide tout en maintenant des contrôles efficaces aptes à protéger notre activité. À cet égard, nous sommes notamment tenus

de respecter la lettre et l'esprit de toutes les règles et réglementations qui régissent notre secteur et notre société.

L'expansion de notre base de clientèle et l'établissement de relations plus étroites avec la clientèle demeurent les priorités de la Banque Commerciale. Notre stratégie d'expansion auprès des sociétés de taille moyenne vise à exploiter une opportunité de croissance qui pourrait selon nous atteindre 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel à terme. Ainsi avons-nous ajouté 900 nouveaux clients de taille moyenne l'année dernière, dont plus d'un quart sur les marchés où nous développons. Nous resserrons les relations existantes en améliorant en permanence notre couverture et nos services à la clientèle, ainsi qu'en affinant notre savoir-faire sectoriel. L'approfondissement des relations prend du temps, mais nous avons toute la patience du monde.

Il existe aussi de réelles opportunités de croissance parmi nos activités d'immobilier commercial. Notre stratégie pour l'année à venir consiste à distinguer plus encore nos services et capacités à mesure que les fondamentaux du marché des logements multifamiliaux poursuivent leur amélioration. Nous continuons en outre à surveiller le risque lié à ces activités comme nous l'avons toujours fait.

En 2013, nous continuerons à recruter et à embaucher des collaborateurs exceptionnels sur l'ensemble de nos marchés tout en nous concentrant sur les initiatives de développement visant à construire et à conserver la meilleure équipe du secteur. Tous nos employés sont mis au défi d'apprendre et de croître, sans relâche, et je m'engage à faire en sorte qu'ils aient accès aux meilleures ressources possibles leur permettant de faire la différence pour nos activités et pour les collectivités dans lesquelles ils vivent et travaillent.

Notre plan d'affaires a été testé et éprouvé. Nous bénéficions d'une équipe fantastique adepte d'une culture basée sur le travail d'équipe, l'intégrité, le travail et un sens profond de la communauté. Je ne pourrais être plus fier de ce que nos collaborateurs font chaque jour pour nos clients. Je suis convaincu que nous continuerons de développer notre incroyable franchise, que nous resterons concentrés sur nos objectifs à long terme et que nous offrirons une valeur durable à nos clients et actionnaires en 2013.



Douglas Petno  
Directeur Général,  
Banque Commerciale



## FAITS MARQUANTS DE 2012

### Zoom sur la performance

- Troisième année consécutive record pour les bénéfices, le chiffre d'affaires et le chiffre d'affaires brut de la banque d'investissement
- Accroissement de 14 % pour les prêts en fin de période et de 12 % pour les dépôts moyens
- Génération d'une rentabilité des fonds propres de 28 % supérieure à l'objectif de 20 %
- Surperformance ininterrompue par rapport à nos concurrents en termes de qualité de crédit avec le plus bas ratio de comptabilisation en pertes nettes et le meilleur ratio de prêts non performants<sup>1</sup>

### Progrès dans les domaines de croissance clés

- Développement du marché américain – Ajout de plus de 250 clients sur nos marchés de développement ayant permis de contribuer à hauteur de 49 % à la croissance du chiffre d'affaires de la Banque Commerciale pour les sociétés de taille moyenne
- Banque d'Investissement – Chiffre d'affaires brut de 1,6 milliard de dollars
- Banque Internationale – Croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, des dépôts et des prêts<sup>2</sup>

### Zoom sur les segments

- Banque Commerciale pour les sociétés de taille moyenne – Croissance à double chiffre des prêts et dépôts ; 11 trimestres consécutifs d'augmentation des prêts ; et ajout de plus de 900 nouveaux clients

- Banque Commerciale pour les grandes sociétés – Hausse de 15 % du chiffre d'affaires ; prêts et commissions de banque d'investissement record
- Prêts commerciaux à terme – Émissions record : hausse de 73 % en 2012 ; amélioration de la qualité du crédit
- Banque Immobilière – Émissions record : hausse de 19 % en 2012 ; croissance à deux chiffres des dépôts
- Banque de Développement des Collectivités – Octroi de près de 900 millions de dollars de nouveaux prêts qui ont soutenu quelque 9 500 logements sociaux aux États-Unis
- Prêts Adossés à des Actifs et Financement des Equipements Chase – Hausses de 25 % et 18 % des prêts, respectivement

### Contribution à l'ensemble de la société

- En 2012, les clients de la Banque Commerciale représentaient <sup>3</sup>: 31 % du total des commissions de banque d'investissement en Amérique du Nord (AN), 32 % des commissions de fusions-acquisitions en AN et 34 % des commissions liées à l'engagement de prise de participation en AN
- 2,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires pour les Services de Trésorerie en 2012
- Plus de 110 milliards de dollars d'actifs sous gestion provenant des clients de la Banque Commerciale, qui génèrent 415 millions de dollars de chiffre d'affaires pour la Gestion d'Investissement

- Plus de 180 millions de dollars de chiffre d'affaires des Cartes Commerciales mondiales en 2012

### Positions de leader

- Numéro 1 des grands prêteurs syndiqués aux sociétés de taille moyenne<sup>4</sup>
- Numéro 1 des prêts aux logements multifamiliaux aux États-Unis depuis 2008<sup>5</sup>
- 89 % de satisfaction des consommateurs<sup>6</sup>
- Récompensé par le prix Greenwich Associates Excellence 2012 pour les capacités de produits ainsi que le service à la clientèle, les services internationaux et en ligne des Services de Trésorerie

<sup>1</sup> Les moyennes des concurrents pour les ratios reflètent les segments équivalents de Banque Commerciale ou portefeuilles grands comptes de Bank of America, Comerica, Fifth Third, KeyCorp, PNC, U.S. Bancorp et Wells Fargo

<sup>2</sup> Représente les clients américains multinationaux réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger

<sup>3</sup> Calculé sur la base du chiffre d'affaires domestique brut de la Banque d'Investissement lié au financement syndiqué et par endettement, aux fusions-acquisitions, à l'engagement de prise de participation et à la garantie d'émission obligataire

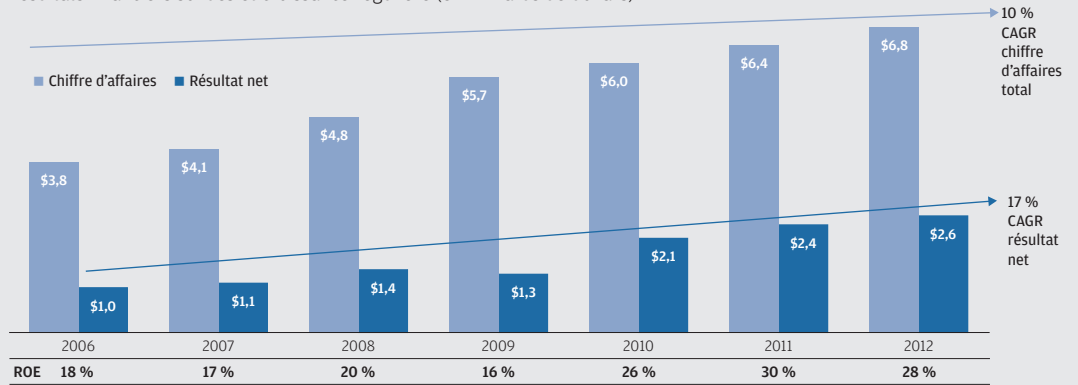
<sup>4</sup> Thomson Reuters Exercice 2012

<sup>5</sup> Federal Deposit Insurance Corporation 2008 - année en cours 3T12

<sup>6</sup> Sondage Chase 2012 sur les Relations

## Modèle d'affaires éprouvé

Résultats financiers solides et croissance régulière (en milliards de dollars)



CAGR = Taux de croissance annuel composé ; ROE = Rendement sur fonds propres

# Gestion d'Actifs



Mary Callahan Erdoes

## Faire de notre mieux pour nos clients

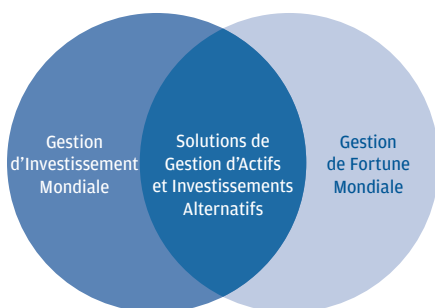
Dans le domaine de la Gestion d'Actifs, nous nous engageons à générer une performance d'investissement corrigée du risque solide à long terme pour nos clients privés et institutionnels à travers le monde. À tous égards, nous avons satisfait cet objectif en 2012, en obtenant les meilleurs résultats du secteur dans les catégories 1, 3, 5 et 10 ans.

Alors que plus de 215 de nos OPCVM publics ont reçu 4 ou 5 étoiles de la part de Morningstar et que 76 % de nos actifs se situent dans les premier

et deuxième quartiles de performance sur les cinq dernières années, notre réussite s'étend à tous les marchés mondiaux sur lesquels nous sommes présents. Nous sommes fiers que J.P. Morgan soit la seule société à être placée par *Barron's* dans ses cinq premiers classements de performance à 1, 5 et 10 ans aux États-Unis.

Notre performance d'investissement maintes fois récompensée est encore plus significative lorsqu'on l'associe à notre gamme étendue de services et d'expertises. Notre offre intégrée a incité de nouveaux clients à nous

## Un modèle d'affaires intégré



confier leurs actifs. Nous avons enregistré plus de 100 milliards de dollars de nouvelles entrées de capitaux à long terme (hors liquidités) qui ont porté le total de nos actifs clients à un niveau record de 2,1 billions de dollars. Sur une note tout aussi impressionnante, nous avons constaté notre 15<sup>e</sup> trimestre consécutif de flux positifs d'actifs sous gestion à long terme et notre 10<sup>e</sup> année consécutive d'entrées de capitaux au sein de notre Banque Privée.

Outre les investissements auprès de J.P. Morgan, le nombre de clients ayant fait appel à nos capacités de prêt et de dépôt n'a jamais été aussi élevé. Nous avons fait état de 69 milliards de dollars de prêts grands comptes en cours, de 18 milliards de dollars supplémentaires de prêts hypothécaires garantis et d'un niveau record de 145 milliards de dollars de dépôts de clients privés en fin d'exercice.

Assurance  
Dette souveraine  
Fonds de pension  
Intermédiaires  
Fondations  
Family offices  
Très grandes fortunes  
Grandes fortunes  
Clients aisés

## Un modèle d'affaires unique au service des clients les plus influents au monde

Les franchises de Gestion d'Investissement Mondiale (GIM) et de Gestion de Fortune Mondiale (GWM) de la Gestion d'Actifs comptent parmi leurs clients bon nombre des plus grands milliardaires de la planète, plus de la moitié des plus grands fonds de pension, fonds souverains et banques centrales et plus de 3 000 intermédiaires financiers mondiaux – chacun d'entre eux comptant eux-mêmes des conseillers multiples qui investissent dans nos fonds pour le compte de leurs clients.

Nos relations clients reposent sur la confiance et durent depuis des décennies. L'année dernière, nous avons fêté le 110<sup>e</sup> anniversaire de notre relation avec l'une de nos familles de clients privés. Démarrée à New York avec un important entrepreneur, elle s'est étendue sur 14 branches de la famille et cinq générations. Elle inclut la planification patrimoniale et la

gestion d'investissements sur plusieurs juridictions pour des membres de la famille habitant partout dans le monde, de la Nouvelle-Zélande à New York.

À notre avis, seul un point de vue global des besoins financiers de nos clients nous permet de gagner leur confiance. Par exemple, lorsqu'un client institutionnel du Moyen-Orient dont nous investissons les actifs a des besoins liés au passif de son bilan, ou lorsqu'un entrepreneur d'Amérique latine auquel nous offrons des conseils liés à son bilan a besoin d'aide en matière de banque d'entreprise et de prêt, nous sommes en mesure de les mettre en contact avec nos collègues d'autres divisions de la société afin de développer les meilleures solutions.

### Résultats financiers 2012

Notre concentration implacable sur les besoins de nos clients a permis à la Gestion d'Actifs de réaliser un chiffre d'affaires record pour la troisième année consécutive, à 9,9 milliards de dollars. Le résultat net s'est inscrit en hausse de 7 % à 1,7 milliard de dollars et notre marge avant impôts est restée solide à 28 %, un chiffre particulièrement important alors que nous continuons d'investir fortement dans la croissance future de nos activités.

La plupart de nos investissements supplémentaires ont été centrés sur deux thèmes : l'amélioration de nos

produits et services et la solidification de nos opérations de base.

Nous avons ajouté 80 conseillers clients et professionnels de l'investissement et comptons un nombre record de 375 stratégies d'investissement, autant de chiffres qui garantissent à nos clients les meilleurs conseils et solutions. Nous avons en outre investi plus de 600 millions de dollars dans des technologies sophistiquées conçues pour mieux servir nos clients.

### Priorités stratégiques pour 2013

Mis à part nos investissements ininterrompus dans nos activités et notre concentration sans faille sur la performance et la discipline professionnelle, les partenariats restent les moteurs centraux de notre croissance future. Plus nous travaillerons ensemble – au sein de la Gestion d'Actifs et à travers JPMorgan Chase – mieux nous pourrons servir nos clients.

*Continuum américain de gestion de fortune* – Nous nous engageons à servir l'intégralité du continuum américain de gestion de fortune – les clients aisés, fortunés et très fortunés. Nos franchises J.P. Morgan et Chase comptent près de 6 000 conseillers à la clientèle dédiés à ces segments. Le partenariat de la Gestion d'Actifs avec Chase Private Client (CPC), qui offre ses services au segment aisé, représente une opportunité de croissance non négligeable. Alors que CPC fait appel

à l'infrastructure et aux solutions de classe mondiale de la Gestion d'Actifs, le nombre de foyers bénéficiant des services du groupe a presque quintuplé l'année dernière et ses actifs ont plus que quadruplé.

*Solutions et placements alternatifs* – L'année dernière, nous avons créé le groupe Solutions de Gestion d'Actifs afin de rassembler les informations et idées émanant de GIM et GWM. Le groupe dispose d'environ 100 milliards de dollars d'actifs sous gestion et est bien positionné pour croître à mesure que les clients s'intéressent de plus en plus aux solutions axées sur les résultats. Nos équipes Placements alternatifs, qui comprennent Highbridge, Gávea, Global Real Assets ainsi que nos activités de fonds de fonds et de conseil, travaillent également en plus étroite collaboration et exploitent nos meilleures idées à travers tous les segments. Forts de 163 milliards de dollars d'actifs confiés par nos clients alloués à des solutions diversifiées de placements alternatifs et de rendement absolu, nous sommes l'un des plus grands gestionnaires de placements alternatifs au monde.

*International* – Nous avons l'intention d'exploiter notre capacité à attirer les meilleurs talents du secteur financier. Depuis 2006, au sein des activités internationales de notre Banque Privée, le nombre de nos conseillers clients a augmenté de 130 %. De plus, nous avons procédé l'année dernière à

l'alignement de nos activités OPCVM et Institutionnels à l'échelle mondiale pour créer de nouvelles opportunités de partage des innovations produits et des stratégies de vente tout en exploitant les meilleures pratiques. Nous continuons par ailleurs d'étudier les meilleurs moyens d'équilibrer avec prudence nos capacités *onshore* et *offshore* à travers la planète.

### Fiers de notre héritage

Grâce à plus de 180 années d'expérience marquées par une de croissance élevée et des bénéfices diversifiés découlant d'une vaste gamme de produits, canaux et régions, nos activités et notre héritage sont sans pareil.

Nous sommes fiers de notre réussite et impatientes de découvrir les opportunités que nous réserve l'avenir. Mais surtout, nous avons le privilège d'avoir mérité la confiance de nos clients et continuerons à nous efforcer de réaliser une performance d'investissement de classe mondiale en offrant des solutions innovantes. Et nous chercherons toujours à offrir à nos clients un « *first-class business in a first-class way* ».



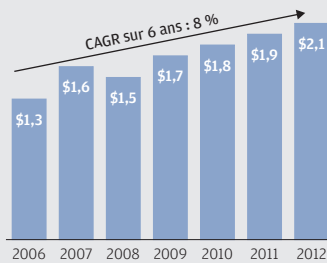
Mary Callahan Erdoes  
Directrice Générale, Gestion d'Actifs

## FAITS MARQUANTS DE 2012

- Première Banque Privée mondiale pour les très grandes fortunes, *Euromoney*
- Premier gestionnaire américain pour les Grandes entreprises à forte croissance, *Institutional Investor*
- Premier gestionnaire américain Infrastructure de l'année, *Institutional Investor*
- Premier gestionnaire mondial des fonds du marché monétaire réservés aux investisseurs institutionnels, *iMoneyNet*
- Premier gestionnaire américain de placements alternatifs, *Pensions & Investments*
- Premier gestionnaire américain de « *private equity* », *Pensions & Investments*
- Meilleure société européenne *buy-side*, *Thomson Reuters Extel*
- Meilleure société de gestion d'actifs en Asie, à Hong Kong et au Japon, *The Asset*
- Meilleur prestataire de solutions patrimoniales globales, *Private Asset Managers*
- Meilleur gestionnaire d'investissement spécialisé dans les solutions de conseil de l'année, Money Management Institute
- Deuxième plus important destinataire de flux d'OPCVM nets américains, *Strategic Insight*
- Deuxième gestionnaire de hedge funds, *Absolute Return*

### Total des actifs clients de la Gestion d'Actifs

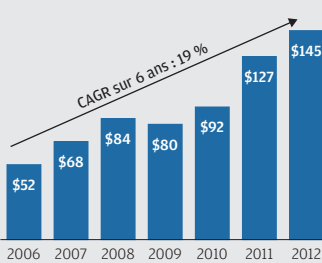
(en milliards de dollars)



CAGR = Taux de croissance annuel composé

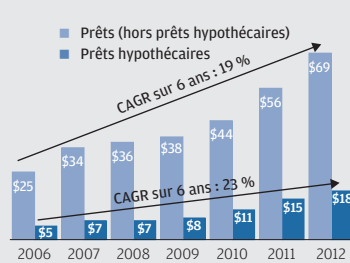
### Dépôts de la gestion de fortune mondiale

(en milliards de dollars)



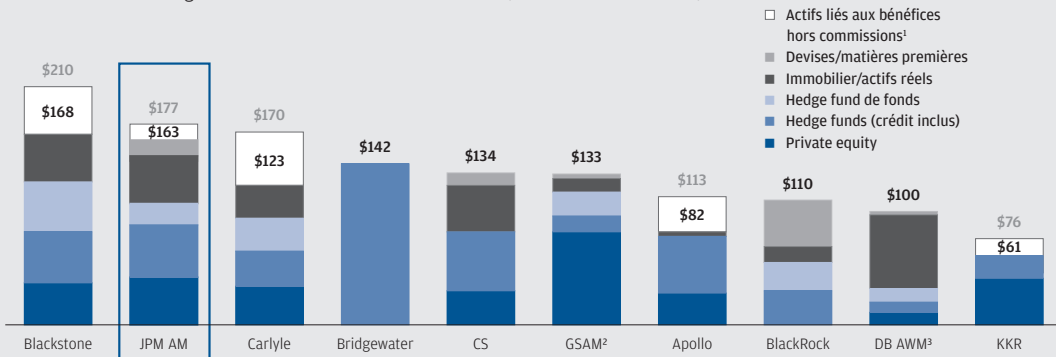
### Gestion de fortune mondiale – 94 % avec garanties

(en milliards de dollars)



### Plateforme diversifiée placements alternatifs/rendement absolu

Mix des actifs clients générateurs de commissions<sup>1</sup> en 2012 (en milliards de dollars)



Source : archives de la société, estimations J.P. Morgan

<sup>1</sup> Les actifs clients générateurs de commissions excluent les actifs qui ne génèrent aucune commission tels que les capitaux de la société investis dans ses propres fonds, les engagements de capitaux non appelés et l'appréciation des actifs basée sur les variations de la juste valeur des investissements sous-jacents ; les actifs non générateurs de commissions incluent ces éléments

<sup>2</sup> Ventilation GSAM basée sur le sondage Towers Watson FT Global Alternatives 2012 (juillet 2012)

<sup>3</sup> Données Deutsche Bank AWM basées sur les estimations J.P. Morgan

# Responsabilité sociale des entreprises



Peter Scher

## À propos de la responsabilité sociale des entreprises

Cinq ans après le début de la crise financière mondiale, l'année 2012 a vu la tendance économique commencer à tourner. Les marchés immobiliers ont entamé une stabilisation, les économies à travers la planète ont lentement retrouvé leur équilibre et les taux de chômage ont progressivement reculé. Chez JPMorgan Chase, nous demeurons convaincus que le meilleur reste à venir. Néanmoins le nombre de chercheurs d'emploi, de gouvernements exposés à des contraintes budgétaires graves et

de prestataires de services sociaux vitaux sur la corde raide alors qu'ils s'efforcent de soutenir des millions de personnes incapables de joindre les deux bouts, reste bien trop élevé.

Comme la crise financière aux États-Unis et les défis actuels en Europe l'ont montré, le monde n'a jamais été aussi complexe et nos économies n'ont jamais été aussi étroitement liées les unes aux autres. La concurrence mondiale est plus âpre que jamais. Les populations croissent à un rythme effréné et migrent vers les zones urbaines, créant un besoin de nouveaux emplois et exerçant des pressions sur



l'infrastructure locale, l'enseignement, le logement, l'énergie, les eaux propres et d'autres ressources vitales. Et l'instabilité politique, alimentée en partie par l'absence d'opportunités économiques, a des répercussions en chaîne à travers la planète.

JPMorgan Chase estime qu'il relève de sa responsabilité fondamentale et unique d'exploiter sa solidité et sa portée mondiale, son savoir-faire et ses relations, ainsi que, naturellement, son accès aux capitaux pour soutenir ses clients et collectivités, y investir et les aider à naviguer au sein d'une économie mondiale complexe. Notre activité repose sur cette conviction. Car lorsque nous réussissons, nous jetons les fondements d'une croissance largement partagée et d'une prospérité à long terme.

## Résultats 2012

Nous avons vraiment eu de quoi être fiers l'année dernière.

À une période où la création d'emploi est la préoccupation première des collectivités à travers le monde, nous avons augmenté nos octrois de prêts aux petites entreprises de 18 % en 2011 ; avancé 6 milliards de dollars à des individus et collectivités à revenus faibles à modérés grâce à nos efforts de développement des collectivités, et tâché d'améliorer les vies des personnes défavorisées de la planète en accroissant le volume des capitaux que nous allouons aux investissements

à impact pour près de 50 millions de dollars.

En 2012, nous avons collaboré avec les gouvernements municipaux afin de financer des investissements dans les infrastructures, l'enseignement, la formation de la main-d'œuvre et le développement économique, autant d'atouts qui rendent les villes compétitives à l'échelle mondiale. Nous nous sommes en outre servis de notre assise mondiale pour mettre des leaders économiques en contact à travers le monde par l'intermédiaire de notre « Global Cities Initiative » aux côtés de The Brookings Institution. L'intendance et l'innovation environnementales, y compris en ce qui concerne l'utilisation de l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, ont également été optimisées au sein de nos domaines d'activité, en partenariat étroit avec les clients et grâce à une gestion minutieuse de nos opérations directes.

Aux États-Unis, nos efforts de financement du développement des collectivités ont contribué à l'essor des logements sociaux dans les villes et villages à travers le pays. Nous avons introduit des produits adaptés aux besoins des collectivités défavorisées qui manquent, pour la plupart, de relations bancaires sécurisées traditionnelles. Notre société et nos employés ont fait don de beaucoup de temps et d'argent afin d'aider des organisations caritatives locales sur tous nos lieux de présence. Et nous continuons d'honorer notre promesse

de soutien – grâce à l'embauche, au logement et à l'enseignement – des militaires qui protègent les États-Unis avec bravoure.

Conjointement, ces efforts reflètent notre responsabilité d'investissement dans nos collectivités à travers la planète – et nous nous engageons à en faire plus dans les années à venir. Nous savons que pour progresser, nous devons agir avec intégrité, reconnaître et réparer nos erreurs et nous efforcer sans relâche de gagner la confiance de toutes nos parties prenantes. Ce sont ces objectifs qui nous motivent au quotidien.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Scher', with a stylized flourish at the end.

Peter Scher  
Directeur de la Responsabilité sociale  
des entreprises

## FAITS MARQUANTS DE 2012

### Contribuer à la croissance de l'économie

- Octroi de nouveaux crédits d'un volume de 20 milliards de dollars aux petites entreprises américaines. Au cours des trois dernières années, nous avons recruté plus de 1 000 banquiers dédiés aux petites entreprises. Pour la troisième année consécutive, nous avons été le numéro 1 des prêts aux petites entreprises américaines de la Small Business Administration (SBA) sur la base des unités, approuvant 40 % de prêts SBA de plus que notre principal concurrent pendant l'exercice 2012 SBA.
- Nous avons continué de fournir des milliards de dollars de crédit et de financements aux clients européens – des secteurs privés et publics – alors même que ces économies subissaient des pressions grandissantes. J.P. Morgan est présent en Europe depuis plus de 150 ans et s'est engagé à être un partenaire fiable en toutes circonstances au profit des pays, clients, organisations à but non lucratif et collectivités de la région.
- Par l'intermédiaire de notre programme « Mission Small Business », nous avons fourni 3 millions de dollars de subventions à des petites entreprises aux États-Unis qui ont un impact positif sur leurs collectivités. Près de 70 000 petites entreprises ont déposé des dossiers et 3,1 millions de consommateurs ont montré leur soutien en votant pour leur petite entreprise préférée.
- Nous avons lancé un effort de 10 millions de dollars sur cinq ans afin de doper la croissance économique en renforçant les rapports commerciaux et

d'investissement entre les États-Unis et des villes du monde entier. En 2012, la « Brookings-JPMorgan Chase Global Cities Initiative » a réuni des leaders à Los Angeles, San Diego, Columbus, Miami, Singapour et São Paulo dans le but d'étudier les meilleures politiques et innovations pratiques venues du monde entier ainsi que de promouvoir un réseau mondial de leaders dont les régions métropolitaines négocient, investissent et croissent ensemble.

### Global Cities Initiative

- Nous avons investi 15 millions de dollars dans des partenariats de développement de la main-d'œuvre, y compris « Skills for Chicagoland's Future », qui met les programmes de formation de la main-d'œuvre en contact avec des partenaires capables d'enseigner les compétences recherchées par les employeurs et d'assortir les candidats potentiels aux postes à pourvoir. Au total, nous avons octroyé près de 60 millions de dollars sous forme de subventions aux programmes de développement de la main-d'œuvre au cours des cinq dernières années.

### Renforcer les collectivités

- Nous avons octroyé plus de 990 millions de dollars de prêts et plus d'1 milliard de dollars de capitaux pour construire ou réhabiliter plus de 31 000 logements sociaux pour les familles à revenus faibles et moyens dans plus de 200 villes américaines.
- Nous avons prêté 189 millions de dollars aux établissements financiers dédiés au développement des collectivités qui ont utilisé nos capitaux pour financer des logements

sociaux, des écoles, des cliniques de proximité et des petites entreprises.

- Nous avons structuré 219 millions de dollars de crédits d'impôts sur les nouveaux marchés afin de développer les capacités manufacturières et industrielles aux États-Unis et 79 millions de dollars à des fins de construction de huit centres médicaux qui seront en mesure de recevoir plus d'un quart de million de consultations de patients par an au total.
- Nous avons alloué 10 millions de dollars au programme « Clean Heat » de la Ville de New York, un partenariat public-privé permettant aux immeubles multifamiliaux à revenus faibles de convertir leurs systèmes de chauffage pour abandonner le fioul lourd au profit du gaz naturel, plus favorable à l'environnement.
- Nous avons dépassé notre engagement public de 2004 sur 10 ans d'un montant de 800 milliards de dollars portant sur des prêts et investissements au profit du logement, des petites entreprises et du développement des collectivités aux États-Unis. À la fin 2012 – soit un an avant l'échéance prévue – nous avions prêté ou investi 844 milliards de dollars sous forme de prêts hypothécaires, de prêts aux petites entreprises et organisations à but non lucratif ainsi que de logements sociaux, à l'attention prioritaire des emprunteurs et collectivités issus de minorités ou à revenus faibles.
- Nous avons renforcé des collectivités en dehors des États-Unis en investissant 1 million de dollars dans des programmes dédiés à l'eau

propre dans des villages ruraux d'Inde, du Vietnam, d'Indonésie et des Philippines. Au cours des deux dernières années, JPMorgan Chase a fourni 1,9 million de dollars qui ont permis de construire 192 châteaux d'eau satisfaisant chacun les besoins quotidiens en eau potable de 1 000 personnes.

### **Offrir des services bancaires aux défavorisés**

- Nous avons introduit Chase Liquid<sup>SM</sup>, une carte rechargeable multi-usages qui représente une alternative économique aux comptes courants traditionnels et a été conçue pour intégrer les clients défavorisés dans le système bancaire traditionnel.
- Nous avons soutenu un investissement dont l'impact atteint plusieurs millions de dollars dans Barared, un réseau bancaire qui donne à la population mexicaine à revenus faibles un accès aux services financiers et optimise les revenus des petites entreprises qui y sont incluses.

### **Honorer nos militaires et vétérans**

- Nous avons collaboré avec des partenaires pour étendre la « 100,000 Jobs Mission » à 91 entreprises qui ont embauché plus de 51 000 vétérans américains en un peu moins de deux ans – rapprochant ainsi l'initiative de son objectif consistant à embaucher 100 000 vétérans d'ici à 2020. JPMorgan Chase avait embauché près de 5 000 vétérans à la fin 2012 et nous nous efforçons chaque jour de mettre à leur disposition les outils nécessaires à une carrière importante.

- Nous avons fourni près de 400 foyers à des vétérans méritants et à leur famille par l'intermédiaire de nos partenaires à but non lucratif, et notamment le Building Homes for Heroes, Homes for Our Troops, Military Warriors Support Foundation et Operation Homefront. Nous sommes en bonne voie pour atteindre notre promesse de faire don de 1 000 foyers d'ici à 2016.

### **Donner et s'engager bénévolement**

- Nous avons fait plus de 190 millions de dollars de donations philanthropiques à des organisations à but non lucratif dans 37 pays de la planète au profit du développement des collectivités, de l'enseignement, des arts et de la culture.
- Plus de 43 000 de nos employés ont fait don de 468 000 heures de services bénévoles dans les collectivités locales à travers la planète.
- Nous avons fait don de serveurs informatiques d'une valeur de plus de 500 000 dollars au réseau public KIPP d'écoles *charter* à New York. Ce matériel, qui a été configuré par notre équipe Technology for Social Good, renforcera la capacité de stockage de données de KIPP et l'aidera ainsi à développer ses programmes scolaires. En 2011, nous avons investi plus de 38 millions de dollars pour permettre à KIPP de construire de nouvelles écoles dans des collectivités à revenus faibles du Bronx, à New York, de Lynn, dans le Massachusetts, et de Washington, D.C.
- Nous avons fait don de plus de 10 millions de dollars à quelque 200 œuvres caritatives

par l'intermédiaire de Chase Community Giving, un programme de crowdsourcing par le biais duquel nous avons donné plus de 28 millions de dollars à quelque 700 œuvres caritatives à travers les États-Unis depuis 2009. Le programme compte en outre plus de 3,8 millions d'adeptes sur Facebook.

- Nous avons étendu notre soutien initial à Bankers Without Borders<sup>®</sup>, une initiative bénévole mondiale qui met les institutions au service des pauvres en relation avec des bénévoles compétents. En 2012, nos employés ont fait don de plus de 2 500 heures dans le cadre de projets en Indonésie, au Pérou et au Kenya, entre autres.

### **Promouvoir le développement durable**

- Nous avons contribué au déploiement de plus de 5 milliards de dollars de capitaux au profit de sociétés et projets spécialisés dans les énergies alternatives et les technologies propres, y compris plus de 1,6 milliard d'investissements « *tax equity* » dédiés aux énergies renouvelables.
- Nous avons construit un cadre d'évaluation du risque visant à comprendre les pratiques de nos clients exerçant des activités de fracturation hydraulique en collaborant avec des clients et communautés, ainsi que des organisations environnementales telles que l'Environmental Defense Fund et la Nature Conservancy. Le cadre nous permettra de promouvoir les meilleures pratiques auprès de nos clients et dans l'ensemble du secteur des services financiers.

## **Venir en aide à nos voisins et à nos collectivités**

À la suite de l'ouragan Sandy, JPMorgan Chase a annoncé une aide allant jusqu'à 5 milliards de dollars aux petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, la société a fait don de 10 millions de dollars aux organisations de secours en cas de catastrophes et aux individus. Nous avons envoyé des camions alimentaires et des distributeurs automatiques mobiles vers les zones affectées, exonéré les clients des commissions, rouvert nos succursales rapidement, trouvé des occasions de bénévolat pour plus de 1 000 employés JPMorgan Chase et accepté des donations destinées à la Croix Rouge américaine par l'intermédiaire de nos distributeurs automatiques et de notre programme de cumul de points. En partenariat avec Robin Hood, nous avons apporté notre soutien au concert Sandy Relief du 12 décembre 2012, qui a levé plus de 50 millions de dollars au profit des victimes de l'ouragan. Une fois qu'il est apparu clairement que l'ouragan Sandy était susceptible d'interrompre le fonctionnement normal des marchés de la dette municipale, J.P. Morgan a immédiatement proposé ses services pour aider l'État du New Jersey à collecter 2,6 milliards de dollars de financement par la dette, renonçant à cette occasion à ses commissions de souscription et s'assurant que les coûts de l'emprunt de l'État ne dépassent pas un taux prédéfini.

## **Doper la croissance des petites entreprises**

En Afrique du Sud, les petites entreprises sont la clé du développement de l'emploi et de la croissance économique mais nombre d'entre elles n'ont pas accès au savoir-faire et aux services dont elles auraient besoin pour croître. En 2012, nous nous sommes engagés à allouer plus d'1 million de dollars au lancement du programme SME Catalyst for Growth, une initiative qui offre aux petites et moyennes entreprises (PME) un accès à des services de développement de qualité difficiles à obtenir tels que la formation aux compétences techniques, le tutorat et l'accès aux marchés et au financement. Ce programme mettra en place un cadre permettant d'évaluer la qualité et l'impact de ces services, aidant ainsi les établissements de financement et les entreprises à investir judicieusement dans le secteur et contribuant à l'expansion économique de l'Afrique du Sud.

---

L'année dernière, nous avons accepté une mission d'envergure : nous nous sommes portés volontaires pour produire une vidéo qui reflèterait l'esprit de JPMorgan Chase. Nous sommes une banque. Mais nous sommes aussi 260 000 personnes au service de 50 millions de clients chaque jour. Ces clients sont des sociétés, des petites entreprises, des familles, des pays et des municipalités. Et nous proposons nos services aux collectivités dans lesquelles nous vivons – aux États-Unis, où se situe notre siège et partout dans le monde.

Nous vous invitons, vous les actionnaires de notre groupe, à visionner cette vidéo à l'adresse : [jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase](http://jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase).

Nous l'avons appelée « We Are JPMorgan Chase ».

Nous souhaitons que la vidéo représente la société dont nous sommes si fiers de faire partie. Elle explique ce que nous faisons par l'intermédiaire de ceux à qui nous offrons nos services, car nous sommes convaincus que ce qui importe, ce n'est pas seulement ce que nous faisons, c'est aussi qui nous sommes et qui sont nos clients, nos employés et les gens que nous aidons.

Nous espérons qu'elle vous rendra fier/fière d'être actionnaire de ce groupe.

Les présentes Lettres aux Actionnaires sont des traductions des Lettres aux Actionnaires qui sont incluses dans le Rapport annuel 2012 de JPMorgan Chase & Co.  
Pour un exemplaire complet du Rapport annuel de 2012 en langue anglaise, veuillez vous rendre à l'adresse suivante : <http://investor.shareholder.com/jpmorganchase/annual.cfm>.

J. P. Morgan