

## **CHERS ACTIONNAIRES,**

Depuis un peu plus d'un an, j'ai eu l'honneur de diriger Citi dans des circonstances qui sont parmi les plus difficiles de sa longue histoire. J'ai pleinement conscience de la responsabilité dont vous – nos propriétaires – m'avez chargé ainsi que l'équipe de direction de Citi, et je peux vous assurer que nous sommes déterminés à faire en sorte que Citi redevienne rentable aussitôt que possible.

Je reconnais la perte considérable de valeur que vous-même et vos pairs actionnaires de Citi ont subie au cours des derniers mois. Mon engagement envers vous est de créer à nouveau de la valeur avec toute l'énergie et la rapidité exigées par les circonstances.

Je suis également sensible aux pressions financières énormes auxquelles les propriétaires immobiliers et les consommateurs doivent faire face. Bien trop de travailleurs acharnés se trouvent confrontés à un dénuement financier qu'ils n'auraient jamais cru possible. Chez Citi, nous voulons instamment apporter une aide à ceux qui en ont un besoin urgent et participer aux réformes du secteur qui permettront au système financier de recouvrer sa force et sa santé.

Je suis particulièrement attentif également à l'investissement fait en faveur de Citi par le gouvernement des États-Unis et les contribuables américains. Notre promesse à leur égard est de collaborer avec l'Administration et nos régulateurs pour apporter une réponse aux priorités économiques de la nation et faire tout ce qui est en notre pouvoir pour accélérer la reprise de nos marchés.

Nous avons la ferme intention et ce plus que jamais d'apporter une assistance à nos clients afin de les guider à travers ces marchés. En dépit d'une incertitude extrême, l'objectif de Citi jour après jour est d'œuvrer à leur succès.

Enfin, nous sommes également déterminés à créer une entreprise solide où les employés – les collaborateurs de Citi – continuent de bénéficier d'occasions pour se former ainsi que des ressources nécessaires pour obtenir des résultats. Nos équipes collaborent afin de permettre l'avènement dans les meilleurs délais d'une amélioration que nous anticipons tous.

Même en des temps les plus favorables, il serait ambitieux de remplir la totalité de ces engagements. Mais l'histoire démontre que Citi donne le meilleur d'elle-même lorsque les circonstances imposent la nécessité d'une vision, l'innovation et l'audace de l'action. Je n'ai pas d'illusions quant à l'impact de cette grave tourmente financière. Mais je n'ai pas le moindre doute sur le fait que grâce à un travail acharné, Citi pourra de nouveau exprimer le meilleur de son potentiel au cours de ces temps difficiles et au-delà.

## **UN NOUVEL ÉQUILIBRE MONDIAL**

En 2008 l'environnement a été considérablement plus ardu qu'il n'était prévu. Quatre cycles économiques majeurs – immobilier, matières premières, effet de levier des institutions et consommation des particuliers – devaient amorcer un rééquilibrage avant que les marchés financiers mondiaux ne puissent se stabiliser. Il en a résulté un bouleversement économique mondial sans précédent et de graves difficultés pour le secteur des services financiers. Malheureusement, ce sont les propriétaires immobiliers, les consommateurs et les investisseurs individuels qui ont dû assumer la charge la plus lourde de ce rééquilibrage.

Les gouvernements autour du monde ont fait face à cette pression par une action ferme afin de garantir la disponibilité de fonds et de capitaux pour les banques. Au début de 2009, des liens inextricables s'étaient tissés entre l'industrie financière, les décideurs politiques et l'économie. La voie qui nous mènera à la restauration d'une puissance économique, au niveau national comme international, est la même qui annoncera le renouveau des profits pour l'industrie bancaire. Nous savons que le succès dépend d'un travail accompli ensemble.

### **AGIR POUR RESTAURER LA CONFIANCE**

La confiance des investisseurs dans les institutions financières a été ébranlée alors que la crise économique s'est considérablement aggravée au quatrième trimestre de 2008. Nous avons participé au Programme *Troubled Asset Relief* (TARP – Programme de soutien des actifs en difficulté) du gouvernement, conçu pour apporter plus de capitaux aux banques au regard de cet environnement. En novembre, Citi a bénéficié d'un nouvel investissement du gouvernement des États-Unis et a acquis des garanties sur 301 milliards USD d'actifs. Ces initiatives avaient pour objectif de remédier aux problèmes de confiance. Les déclarations de soutien par le Département américain du Trésor et d'autres régulateurs sont venues renforcer cet effort.

L'offre d'échange annoncée en février 2009 était structurée pour réaliser la conversion en obligations ordinaires d'une partie de l'investissement constitué d'actions préférentielles du gouvernement américain au titre de TARP, ainsi que d'une portion de nos actions préférentielles privées. Cette offre d'échange était destinée à renforcer notre ratio de fonds propres ordinaires (TCE – *Tangible Common Equity*) et à accroître la confiance en notre puissance financière. Mais il s'est agi d'une décision très difficile car elle impliquait un compromis entre une dilution pour les détenteurs d'actions ordinaires contre l'optimisation de notre base de capitaux à partir de laquelle assurer notre service auprès de nos clients et faire prospérer notre business avec confiance. En définitive, le compromis adopté sera au mieux des intérêts à long terme de nos actionnaires.

### **UNE UTILISATION EFFICACE DES FONDS TARP**

C'est avec le plus grand sérieux que nous considérons la responsabilité d'une utilisation efficace des fonds TARP afin d'aider nos clients et leurs communautés à traverser cette période difficile. Nous affectons les capitaux reçus grâce au programme TARP pour accroître les crédits aux emprunteurs nécessiteux. Nous sommes déterminés à réaliser un exceptionnel rendement sur l'ensemble des capitaux des parties prenantes et nous avons rendu compte de nos activités et continuerons de le faire chaque trimestre. Nous sommes d'autre part tout à fait conscients de la responsabilité qui nous incombe de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour réactiver l'économie et stimuler l'activité de production. Et nous travaillons avec nos clients individuels pour contribuer à alléger quelque peu la pression pesant sur eux.

Le recours à nos bases de données comme à notre connaissance de la clientèle nous a permis d'identifier les clients risquant d'être en défaut de paiement et de les contacter pour une restructuration de leurs prêts *avant* qu'ils ne soient défaillants. Le *Citi Homeownership Assistance Program* (CHAP – Programme d'assistance de Citi pour les propriétaires immobiliers) est un programme proactif contribuant à éviter la saisie de biens immobiliers et assurant une protection du niveau de solvabilité et du potentiel d'emprunt futur. Grâce aux nouveaux programmes d'assistance, nous avons pu aider 440 000 propriétaires immobiliers à faire face à la crise. Nous sommes également heureux d'apporter notre soutien à l'approche de l'Administration concernant les modifications des prêts hypothécaires.

## **RÉSULTATS FINANCIERS 2008**

Nous avons fait état d'une perte de 27,7 milliards USD en 2008. Ce résultat inacceptable reflète l'impact d'une économie faible et de l'absence de liquidité du marché sur différents actifs que nous détenions lors de cette crise. Ainsi que précédemment annoncé, nos résultats ont comporté 32 milliards USD de pertes sur actifs à la valeur du marché dans notre business Securities & Banking. En outre, comme toutes les banques importantes, nous devons faire face à des pertes élevées en matière de crédit compte tenu des difficultés de nos clients pour rembourser leurs prêts. Nos réserves pour pertes sur prêts se sont accrues alors que la qualité du crédit se détériorait. Nos résultats pour 2008 indiquent une augmentation nette de 14,7 milliards USD de nos réserves pour pertes sur prêts.

Nous avons terminé l'année avec un total de réserves pour pertes sur prêts de 30 milliards USD. Nos résultats financiers ont été extrêmement décevants cette année. Cependant, indépendamment de ces pertes, nos franchises principales réalisent de bonnes performances et nos clients demeurent actifs et fidèles à Citi partout dans le monde. Nous tirerons parti de cela afin de réaliser la priorité majeure qui est la nôtre – restaurer la rentabilité de Citi.

## **UN PLAN EN TROIS ÉTAPES POUR RESTAURER LA PUISSANCE**

Après ma nomination en qualité de CEO de Citi en décembre 2007, j'ai conduit avec mon équipe de direction une analyse exhaustive des opérations de Citi. Nous avons découvert une entreprise exceptionnelle d'envergure mondiale avec des avantages concurrentiels substantiels dans plusieurs businesses. Nous avons rencontré certains des professionnels les plus talentueux de l'industrie. Et nous avons identifié bien des occasions de croissance.

Cependant, notre héritage comportait également beaucoup d'actifs à haut risque qui n'étaient pas essentiels pour notre business principal. Nous avons déterminé que certaines des ressources de Citi étaient affectées à des activités qui n'étaient pas créatrices d'une valeur suffisante pour nos clients et ne réalisaient pas les rendements ajustés au risque adéquats pour les actionnaires. Nous avons en même temps mis en évidence une structure des coûts excessive et des systèmes inefficaces de technologie de l'information qui dans bien des cas ne pouvaient pas se connecter entre eux.

Nous avons donc élaboré un plan pour nous attaquer à tous ces problèmes et en mai 2008 nous avons annoncé les grandes lignes de notre plan sur plusieurs années visant à restaurer la puissance et la position de l'entreprise en vue d'une croissance future. Il comprend trois étapes : Retrouver une santé financière, Restructurer Citi et Accroître le potentiel de Citi.

Tout au long de 2008, au milieu d'une récession économique et d'une crise financière mondiale, nous sommes restés concentrés sur l'étape Retrouver une santé financière. Nous avons fait et continuons d'accomplir des progrès sensibles concernant le renforcement du capital et de la liquidité structurelle de Citi ; la réduction du bilan, des dépenses et des effectifs ; et la limitation du risque à travers l'organisation.

- Nous avons levé des capitaux importants auprès d'investisseurs privés ainsi que par l'intermédiaire du TARP. Nous avons accru notre ratio de capital de Tier 1 à environ 11,9 pour cent à la clôture de l'exercice, faisant du Tier 1 de Citi l'un des plus élevés de l'industrie.
- Nous avons augmenté notre liquidité structurelle à 66 pour cent du total des actifs au dernier trimestre de 2008. Nous avons réduit nos actifs d'un maximum de presque 2,4

trillions USD à environ 1,9 trillions USD et avons achevé 19 désinvestissements.

- Au quatrième trimestre de 2008, nous sommes parvenus à une baisse de nos frais « courants » de 16 pour cent à compter du quatrième trimestre de 2007, soit 12,8 milliards USD.
- Nous avons pris des décisions difficiles mais nécessaires pour réduire les effectifs et avons clôturé l'exercice avec un personnel qui est passé de 375 000 à 323 000 personnes.
- Nous avons réorganisé les opérations et la technologie ainsi que d'autres fonctions afin de créer une organisation plus homogène avec une plus grande responsabilisation quant aux performances.
- Et nous avons recruté certains des individus les plus expérimentés et talentueux de l'industrie aux postes de direction de Citi.

Notre capacité à accomplir autant en un délai aussi court au milieu de bouleversements économiques graves est la preuve du travail acharné et de la détermination de mes collègues de Citi à travers le monde. Rien de tout ceci n'aurait été possible sans leur persévérance et leur professionnalisme extraordinaires.

## **LA RESTRUCTURATION DE CITI**

Nous avons accéléré la seconde étape de notre effort pour la création de valeur – la Restructuration de Citi – selon un réalignement de Citi en deux unités d'exploitation – Citicorp et Citi Holdings. Cette structure met en valeur la valeur de notre franchise centrale et reflète les changements rapides et considérables dans les marchés de financement, les modèles d'exploitation et les besoins des clients.

La nouvelle structure simplifie Citi, et trace une voie claire vers la rentabilité et la création de valeur.

Au sein de cette nouvelle structure, Citicorp est notre banque mondiale pour les entreprises et les particuliers. Citicorp se compose de la Global Institutional Bank, incluant Global Transaction Services, Corporate and Investment Bank, la Citi Private Bank, et la Retail Bank. La Retail Bank intègre les services bancaires commerciaux et des particuliers au niveau régional et les franchises de cartes autour du monde. Environ deux tiers du bilan de Citicorp bénéficient d'un financement par voie de dépôts. Elle détient des actifs à haut rendement, au risque relativement peu élevé et exerce ses activités dans les régions du monde où l'expansion est la plus rapide. Sur une base individuelle, j'estime qu'il n'existe pas d'entreprise de services financiers plus forte que Citicorp.

Citi Holdings se compose de certains grands businesses dotés de fortes positions sur le marché mais qui ne sont pas centraux pour notre stratégie d'exploitation primordiale. Citi Holdings associe les activités de courtage et de gestion d'actifs ; le financement des particuliers, les prêts hypothécaires, et les cartes de crédit sous label privé ; ainsi qu'un portefeuille d'actifs spéciaux. Approximativement un tiers de notre personnel travaille au sein de Citi Holdings et cette dernière assure la gestion de 301 milliards USD d'actifs couverts par notre accord de partage des pertes avec le gouvernement des États-Unis. Nous continuerons de gérer ces businesses et actifs afin de garantir une maximisation de la valeur en faveur de nos actionnaires et nous

serons attentifs aux cessions ou associations judicieuses.

Grâce à un risque moindre et un ensemble homogène de businesses, nous prévoyons que Citicorp sera une entreprise à haut rendement et de forte croissance. Grâce à Citi Holdings, nous serons en mesure de renforcer notre priorité en faveur de la gestion du risque et de la qualité du crédit. Et grâce à la structure adéquate et à la direction en place, nous pourrions tourner notre attention vers la troisième étape de notre stratégie de croissance : Accroître le potentiel de Citi.

## **2009 ET AU-DELÀ**

Le meilleur moyen de tenir nos engagements envers les investisseurs, clients, décideurs politiques, employés et citoyens est de restaurer la rentabilité de Citi aussitôt que possible. En tant qu'actionnaire de Citi, vous avez connu une année particulièrement décevante et je sais qu'un retour aux bénéfices ne se fait que trop attendre. Vous devez savoir que nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour accélérer cette reprise.

Nous sommes conscients que la rentabilité de l'industrie peut continuer d'être affectée par la volatilité du prix des actifs et la détérioration du crédit. Mais nous constatons également que les politiques mises en œuvre jusqu'à présent ouvrent la voie vers le rétablissement.

Nous débutons l'année 2009 avec la mise en place de tous les facteurs de rentabilité. Notre financement, capital-risque et niveaux sous-jacents de revenus sont solides. Nos dépenses et risques ont été réduits. Nous prenons le contrôle de ce qu'il nous est possible de maîtriser. Même si 2009 sera vraisemblablement encore une année difficile, notamment en termes de coûts de crédit, nous pensons que lorsque l'environnement économique entamera sa reprise, comme inévitablement il le fera, Citi sera en bonne position pour créer le type de valeur actionnariale dont nous savons tous que Citi est capable et que vous pouvez raisonnablement escompter.

## **CONCLUSION**

En des temps si difficiles, il est précieux de prendre la mesure de ce qui constitue la valeur de Citi. J'ai la conviction qu'il existe certaines vérités durables qui supporteront l'épreuve des années à venir.

La première est que notre avantage concurrentiel demeurera notre présence mondiale, qui est riche non seulement de son histoire mais de sa clientèle. Au cœur de Citi se trouve une franchise irremplaçable construite au cours de presque 200 ans, avec plus de 200 millions de comptes clients dans plus de 100 pays. Grâce à ce réseau mondial unique, nous permettons aux individus d'établir un contact et de travailler ensemble à travers le monde.

La seconde est que nous continuerons de tirer parti de notre riche héritage en matière d'innovation : l'innovation afin de garantir que nous pouvons répondre aux besoins d'une population extrêmement mobile, de plus en plus urbaine et internationale dans ses perspectives ; l'innovation pour aider les individus et les entreprises à travailler selon une collaboration plus forte à travers de multiples réseaux et fuseaux horaires ; l'innovation pour faciliter de nouvelles manières de penser l'argent et le rôle qu'il joue dans la vie quotidienne et les échanges commerciaux.

La troisième est que nous resterons déterminés à construire une culture de la méritocratie dans laquelle le talent est reconnu et récompensé par des opportunités, où chaque employé a la

chance d'exprimer son potentiel, et où les meilleurs parviennent au succès.

La quatrième est que nous continuerons d'initier des changements au sein des communautés où nous vivons et travaillons. En novembre, en une seule journée, 50 000 collègues et amis de Citi se sont rassemblés dans 550 pays autour du monde pour rénover des écoles, servir des repas, et aider les personnes dans le besoin. Alors que tant de personnes traversent aujourd'hui des difficultés, Citi est plus dévouée que jamais à améliorer la société et l'environnement dans les communautés où nous travaillons grâce à nos activités de philanthropie et de volontariat, notre implication dans les politiques publiques et nos activités commerciales centrales.

Chaque collaborateur de Citi est profondément conscient des défis qui nous attendent. Nous connaissons tous des personnes dont les difficultés économiques sont sans précédent et bouleversantes. Notre engagement envers les clients, actionnaires et employés de Citi est celui-ci : créer des solutions susceptibles d'atténuer l'impact de ces temps difficiles. Grâce à l'équipe la plus performante de l'industrie, nous y parviendrons.

Vikram Pandit.  
Chief Executive Officer, Citigroup Inc.