

## Chers actionnaires,

2010 a été une année décisive pour Citigroup. Nous avons atteint notre objectif primordial, à savoir une rentabilité retrouvée avec l'annonce d'un résultat net positif pour chaque trimestre, d'un bénéfice pour l'année de 10,6 milliards USD et d'un bénéfice de 14,9 milliards USD pour nos activités centrales qui détermineront le futur de notre entreprise. La vente des actions ordinaires de notre société détenues par le gouvernement américain a permis aux contribuables d'obtenir un retour de plus de 12 milliards USD sur leur investissement. Nous avons poursuivi nos progrès quant à la réduction des actifs dans Citi Holdings et ceci au-delà des attentes escomptées. En fin d'année, la division Holdings a représenté moins de 20 % de notre bilan. Nous avons été en mesure d'attirer des professionnels de premier ordre, notamment un nouveau personnel d'encadrement pour assurer la direction de nos activités américaines Consumer Bank et Cards. Et plus important encore, nous avons mis en place une structure et une stratégie dont nous estimons qu'elles nous permettront non seulement de prospérer mais de retrouver notre statut en tant que première banque internationale au niveau mondial.

Plusieurs tendances majeures imposent une refonte de l'industrie des services financiers. Citigroup, seule banque américaine de stature véritablement mondiale, est la mieux placée au niveau international pour tirer parti de ces tendances et créer de la valeur pour nos clients comme pour nos actionnaires. Les fondations dont nous avons hérité sont exceptionnelles. Grâce à la vision de ceux qui ont dirigé cette banque bien avant la naissance de beaucoup d'entre nous, notre entreprise bénéficie d'une présence physique inégalée dans plus de 100 pays et juridictions de par le monde, ainsi que d'opérations commerciales dans 60 autres. Ces fondations nous donnent un avantage considérable. Et nous ne faisons que l'accentuer en ayant recours à des moyens auxquels les concurrents potentiels n'ont pas accès, parce que ces derniers ne bénéficient pas de notre histoire, de nos actifs uniques comme de notre présence mondiale.

## Résultats 2010

Avant d'exposer plus en détail notre stratégie ainsi que nos priorités d'exécution, permettez-moi de récapituler brièvement nos résultats pour cette année. Il y a un an, personne n'aurait pu prévoir que Citi réaliserait en 2010 un bénéfice pour chaque trimestre et afficherait un résultat net à deux chiffres pour



Vikram S. Pandit  
Président-directeur général

l'année complète. Mais c'est précisément ce que nous avons accompli.

En 2010, Citi a réalisé un bénéfice de 10,6 milliards USD, soit 0,35 USD par action. Ces deux chiffres indiquent une hausse drastique par rapport à ceux de 2009, à savoir une perte nette de 1,6 milliards USD, ou 0,80 USD par action. Sur une base comparable, le chiffre d'affaires a accusé une légère baisse, 86,6 milliards USD en 2010 pour 91,1 milliards USD en 2009. Ce déclin est pour une grande partie imputable à la réduction continue de Citi Holdings tant en termes de dollar qu'à titre de part de notre bilan.

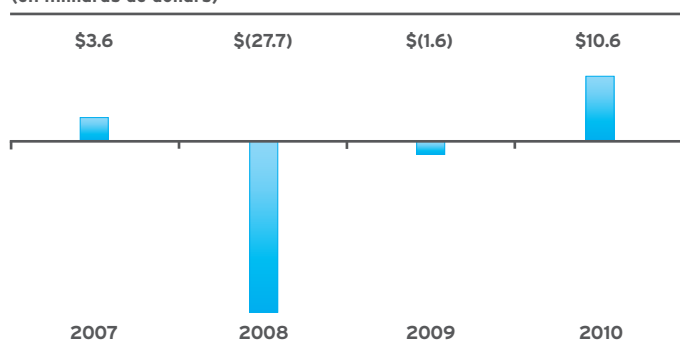
Les activités centrales de Citicorp ont annoncé un bénéfice sur une base comparable de 14,9 milliards USD pour un chiffre d'affaires de 65,6 milliards USD. Une baisse légère, reflétant les résultats particulièrement importants des activités Securities et Banking de l'année précédente. Les divisions Regional Consumer Banking et Global Transaction Services (GTS) ont toutes deux déclaré des gains solides. En particulier, nos activités en Asie Pacifique et en Amérique Latine continuent de prospérer, avec en tête nos banques de détail internationales dont les revenus ont augmenté de 9 % et le résultat net a doublé, passant à 4,2 milliards USD. Citicorp a globalement réalisé 59 % de ses revenus à partir de ses opérations internationales - puissante illustration de la vigueur de notre marque mondiale.

L'accent que nous avons mis sur Citicorp s'est doublé d'une détermination toute aussi forte pour mener à bien la liquidation de Citi Holdings d'une manière rationnelle d'un point de vue

économique. Par le biais de plusieurs ventes importantes et d'autres actions, notamment la cession de la Student Loan Corporation et de la plus grande partie de Primerica – nous avons réduit les actifs de Citi Holdings de 128 milliards USD. Ces actifs sont réduits de plus de la moitié par rapport aux niveaux de 2008 et représentent à ce jour 359 milliards USD. Les pertes nettes pour Citi Holdings pour l'année ont été limitées de plus de la moitié, soit de 8,9 milliards USD en 2009 à 4,2 milliards USD l'année dernière.

Les provisions pour les pertes de crédit et pour les prestations et sinistres ont également décliné sur une base comparable – de 25,7 milliards USD, ou 50 %, à 26 milliards USD. Le total des dépenses pour Citigroup s'est élevé à 47,4 milliards USD, soit une baisse de 447 millions USD, ou 1 % par rapport à 2009 – alors même que nous continuons d'investir entre autres dans le talent, la technologie, les produits nouveaux, l'acquisition de clientèle et une distribution élargie – veillant ainsi à ce que nous disposions des collaborateurs et de la plateforme pour répondre aux attentes de nos clients pour une bonne partie de ce siècle.

#### Résultat net Citigroup (en milliards de dollars)



Notre puissance financière demeure parmi les meilleures de l'industrie. Notre ratio commun Tier 1 est passé de 9,6 % à 10,8 % au cours de l'année. Et nos réserves pour pertes de prêts s'élèvent à 40,7 milliards USD, ou 6,3 % de nos soldes de prêts.

En d'autres termes, les chiffres sont solides. Je suis conscient que le rendement des capitaux propres est d'une importance particulière pour les actionnaires. Nous aurons des clarifications à faire sur cette question dès que l'impact de toutes les réglementations nouvelles se précisera. En attendant, nous

nous attacherons à réaliser une forte rentabilité de l'actif. Une profitabilité soutenue ayant été atteinte, notre ambition est désormais de créer une croissance responsable et soutenue. Voici comment.

#### Tendances actuelles

Notre objectif central à court terme est de poursuivre la mise au diapason de notre banque aux tendances majeures dont nous estimons qu'elles entraînent une refonte de notre industrie.

**1) L'essor d'un consommateur des marchés émergents et d'un bloc commercial :** La croissance des marchés émergents n'a rien de nouveau mais il se peut que l'analyse traditionnelle soit en-deçà de la réalité actuelle.

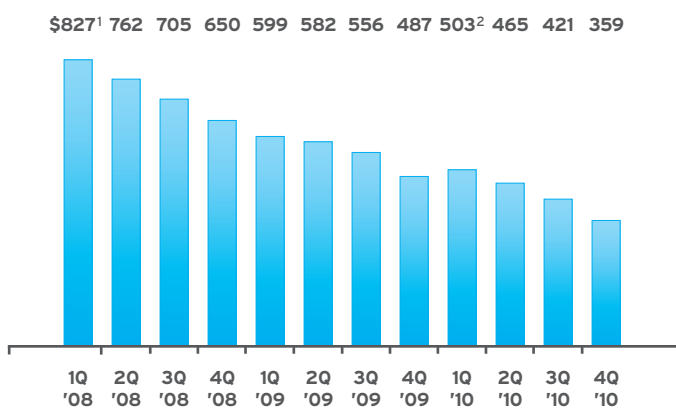
Les faits de base sont bien connus. La croissance des marchés émergents est constamment plus rapide que celle des économies développées et dans certains cas de plusieurs multiples.

Cependant, deux facteurs plus profonds sont à l'origine de cette tendance plus vaste. Le premier est l'essor du consommateur des marchés émergents et de la puissance de cette nouvelle base de consommateurs pour stimuler la croissance mondiale. Par exemple, ne serait-ce qu'en Chine et en Inde, les ménages de la classe moyenne devraient augmenter de plus de 300 millions au cours de la prochaine décennie. L'année dernière, 70 millions de personnes au sein des marchés émergents ont intégré la classe moyenne. Selon une estimation, en 2020, les trois-quarts des dépenses de consommation cumulées proviendront des marchés émergents. Si cette prévision s'avère exacte, à partir de cette même année, les dépenses de consommation en Asie surpasseront celles de l'Amérique du Nord pour devenir le bloc commercial le plus important au monde.

L'autre facteur majeur est la vaste augmentation des échanges commerciaux et des flux de capitaux au sein des marchés émergents. La part du commerce mondial des marchés émergents s'est accrue de 21 % en 1995 à 35 % en 2009, et elle augmente sensiblement plus rapidement que leur part de l'économie mondiale. Si les flux commerciaux inter-émergents représentent moins de 15 % du commerce mondial à ce jour, ces flux augmentent rapidement, passant de 6 % à 13 % du commerce mondial entre 1995 et 2009. Par contraste, la part du commerce mondial des économies avancées a aujourd'hui baissé à 65 %, par rapport à 79 % en 1995.

Trois autres facteurs interconnectés sont à l'œuvre ici : une urbanisation accrue, des besoins massifs en investissement et le rôle des fonds souverains. Environ 1,5 millions de personnes vont chaque jour s'installer dans une ville, la presque totalité de cette migration intervenant dans les marchés émergents. Cette urbanisation est d'ores et déjà créatrice d'une demande nouvelle de services financiers et déclenche également des besoins massifs en investissements au profit de projets d'infrastructures, notamment des routes, des systèmes de transport, des réseaux électriques et des télécommunications. Selon certaines estimations, jusqu'à 3 milliards USD seront nécessaires chaque année pour rénover l'infrastructure vieillissante dans les marchés développés et pour répondre aux demandes d'urbanisation au sein des marchés émergents. Ces besoins en investissements seront en échange créateurs d'une demande en faveur des marchés financiers dans ces pays, y compris des marchés boursiers pour soutenir la croissance escomptée.

### Actifs de Citi Holdings (en milliards de dollars)



<sup>1</sup>Trimestre de pointe.

<sup>2</sup>L'Adoption de la norme SFAS 166/167 a reporté 43 milliards \$ sur le bilan, au 1er janvier 2010.

Les fonds souverains représentent un ensemble commun de capitaux à hauteur de 4 trillions USD qui ne fera qu'accroître alors que les déséquilibres comptables actuels au niveau mondial, aggravés par les surplus commerciaux de plusieurs pays d'Asie et du Moyen-Orient, continuent de s'accroître. Les besoins de ces fonds sont importants et croissent rapidement en faveur d'investissements solides pour y placer leur argent. Il en résulte qu'ils devraient selon toute vraisemblance jouer un rôle majeur pour combler les déficits en investissements susceptibles de se produire alors que des capitaux de plus en plus importants sont affectés à l'infrastructure.

**2) Réforme réglementaire :** Le paysage réglementaire se modifie mais nous ne savons pas encore exactement quelle sera la teneur de ces changements. Bien des règles exigées par la loi Dodd-Frank restent à écrire, et une bonne partie de la réforme « Bâle III » n'est pas encore finalisée. Ces réformes ont notre soutien entier. Si les règles de la loi Dodd-Frank sont susceptibles d'imposer des frais supplémentaires, elles pourront également créer des opportunités multiples pour développer de nouveaux modèles d'entreprises profitables. Et nous prévoyons de nous conformer aux nouvelles exigences de Bâle en matière de liquidités et de capitaux bien avant leur prise d'effet.

Quels que soient les changements à venir, le futur et les principes de Citi seront définis par certains thèmes clairs. Les clients privilégieront ceux qui pratiquent ce que nous appelons la Finance responsable. Ceci implique des modes d'action dans l'intérêt de nos clients et qui sont systématiquement responsables. Une Finance responsable suppose également de soutenir l'économie réelle et ses tendances sous-jacentes de croissance. Il s'agit là moins d'économie et plus d'une attitude. L'industrie des services financiers joue un rôle crucial pour stimuler la croissance économique et la prospérité mais l'une de nos priorités centrales doit être en tout temps la promotion d'une croissance généralisée.

**3) Modifications des préférences des consommateurs :** Une nouvelle génération d'individus ouverts sur le monde et compétents techniquement arrive à l'âge adulte et intègre le système financier. La mondialisation a dans une certaine mesure, harmonisé les goûts, les habitudes de dépenses ainsi que les attentes de ces consommateurs de manière telle que les individus résidant dans les centres urbains les plus importants et sophistiqués du monde se ressemblent comme jamais auparavant. Ces consommateurs ont aussi des attentes différentes et plus exigeantes à l'égard des entreprises que leurs parents. Les demandes concernant les entreprises s'appuyant sur la technologie de l'information seront particulièrement élevées, en effet les consommateurs en sont arrivés désormais à attendre un accès instantané, rapide, fiable, constant à une multitude de données. En outre, dans des circonstances et marchés différents, ils exigent de plus en plus des produits et services adaptés à leurs besoins spécifiques.

Satisfaire et surpasser ces attentes imposeront des changements quant au modèle d'entreprise internationale de services bancaires de détail qui sont tout aussi significatifs que ceux apportés par la réglementation nouvelle. Le réseautage social et la technologie constituent peut-être le plus grand défi. Plus de 750 millions de personnes dans le monde utilisent aujourd'hui les sites de réseautage social, qui transforment radicalement le mode de communication des consommateurs, entre eux et les entreprises. De simples messages, nous sommes passés maintenant aux dialogues interactifs et constants. Les industries et les entreprises qui prospèrent dans le nouvel environnement tirent parti de la technologie de réseautage social pour proposer un service hautement personnalisé et des communautés virtuelles en ligne.

En bref, les consommateurs partout dans le monde deviennent plus informés et sophistiqués. Le traitement que nous leur offrons doit s'y conformer.

**4) Avancées technologiques :** Les avancées technologiques rapides au cours des prochaines années entraîneront une refonte de notre industrie au-delà des modifications quant aux préférences des consommateurs. Le coût marginal de la mémoire informatique est déjà proche de zéro. Le coût de traitement approche également de zéro. L'expansion du haut débit optimise la connectivité et la vitesse du traitement de l'information. L'informatique en nuage accroîtra de manière sensible la capacité de stockage et de manipulation des données.

Les avantages de la réduction des coûts et d'une efficacité améliorée sont évidents et pas seulement concernant les

activités pour les particuliers. Sur le plan institutionnel, les volumes augmenteront au fur et à mesure de la disparition du coût marginal de traitement des échanges commerciaux. De plus, la commodité et l'efficacité de la technologie introduisent de nouveaux défis de sécurité que les banques doivent relever.

**5) Une vaste population mondiale « sans banque » :** Alors que l'expansion de la classe moyenne mondiale stimulera la croissance économique et la demande de services bancaires, il existe actuellement dans le monde plus de 2,5 milliards de consommateurs « sans banque », à savoir des individus ne bénéficiant d'aucun accès à des services financiers de base. Si la plus grande partie de cette population vit dans les marchés émergents, un besoin en matière d'inclusion financière plus importante est réel dans les économies développées. Par exemple, aux États-Unis, environ 8 % des ménages ne disposent pas de comptes bancaires. Ce chiffre est susceptible d'augmenter avec la mise en œuvre des réformes réglementaires récentes. Atteindre les « sans banque » présente des avantages sociaux et économiques considérables : une sécurité financière, des opportunités économiques accrues pour les populations à bas revenus, une expansion des marchés et de la prospérité pour le monde entier.

Les décideurs politiques ont tenté de remédier à ce problème mais ne sont pas encore parvenu à développer un modèle exploitable et adapté pour promouvoir l'inclusion financière, atteindre les communautés les plus pauvres et les plus retirées. Une piste prometteuse est l'utilisation des technologies de téléphone portable pour faciliter les paiements et fournir d'autres services bancaires aux populations « sans banque ».

### L'alignement de notre Entreprise avec ces tendances

Citi est globalement la banque occupant la meilleure position au niveau mondial pour tirer parti de ces tendances actuelles.

La vaste présence internationale et le réseau de Citi sont sans équivalent parmi les institutions financières. Nous avons développé des relations étroites et de longue date au sein de chacun des marchés où nous exerçons nos activités. Nous pouvons financer des projets et prêter des fonds en utilisant des dépôts et des investissements locaux. Notre présence à long terme nous a permis d'accumuler une profusion de connaissances et de perspectives au niveau local.

En outre, nous relierons le monde non seulement grâce au savoir et aux relations mais également au moyen de notre réseau global de paiements afin de créer une efficacité et une accessibilité pour nos clients. Ces services nous permettent de jouer un rôle majeur dans les échanges commerciaux mondiaux, de développer des relations profondes et vastes avec des sociétés de capitaux, des gouvernements et des investisseurs institutionnels, et ce partout dans le monde. Citi est la banque de 85 % des 1 000 entreprises internationales du magazine Fortune.

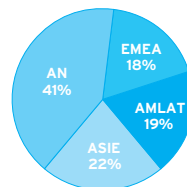
La large gamme de produits de Citi est conforme à notre stratégie centrale, à savoir être la banque internationale des particuliers et des institutions à l'échelle mondiale. Notre priorité en faveur du client et l'accent mis sur la Finance responsable sont parfaitement adaptés aux réformes réglementaires nouvellement mises en œuvre et à venir. Nous

occupons la position de leader pour la plupart de nos produits à travers nos activités institutionnelles et pour les particuliers. Citi possède également une longue histoire d'innovation, notamment l'utilisation généralisée et pionnière des distributeurs bancaires.

### Chiffre d'affaires Citicorp

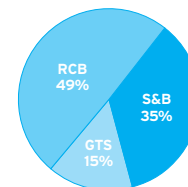
Chiffre d'affaires 2010 : 65,6 milliards \$

Par région



AN – Amérique du Nord  
EMEA – Europe, Moyen-Orient et Afrique  
AMLAT – Amérique Latine

Par activité



RCB – Regional Consumer Banking  
S&B – Securities and Banking  
GTS – Global Transaction Services

Remarque : Les totaux peuvent ne pas correspondre en raison de la pondération.

Notre « mondialité » tout comme notre marque et l'ampleur de notre gamme de produits nous distinguent du reste de l'industrie et nous donnent la possibilité d'attirer les meilleurs talents issus du monde entier. Les individus les plus compétents savent qu'une carrière chez nous offre plus d'opportunités de croissance et de développement.

Notre marque qui a près de 200 ans d'âge est l'une des plus puissantes au monde. Elle a surmonté la crise financière de manière remarquable et conserve sa position de leader dans plusieurs marchés émergents destinés à une croissance accélérée dans les prochaines années.

Si l'on observe ces tendances du point de vue de nos trois activités centrales - Securities and Banking, Global Transaction Services et Regional Consumer Banking - les avantages qui sont les nôtres deviennent plus apparents encore.

Pour Securities and Banking, notre approche est de tirer parti de notre réseau mondial afin de construire des relations profondes et durables avec certains de nos 5 000 clients prioritaires internationaux à travers les secteurs financiers, publiques et d'entreprises. Nous estimons que ces clients représentent la concentration la plus forte d'opportunités actuelles et futures. Nous mettons nos capitaux au travail en faveur de ces clients et réalisons des flux de revenus importants issus de transactions, d'opérations de change, de consultations et d'autres services. Nous nous attachons à transformer la gestion du risque, les opérations et les fonctions technologiques en sources d'avantages concurrentiels.

Pour Global Transaction Services (GTS), nous tirons profit de notre réseau mondial, de nos plateformes technologiques et de notre expertise de l'industrie afin d'approfondir nos relations avec nos clients prioritaires grâce à deux de nos activités majeures, Treasury and Trade Solutions et Securities and Fund Services. La franchise GTS de Citi apporte des revenus extrêmement stables avec une utilisation relativement faible de



capitaux, en faisant l'une des activités les plus attractives de notre industrie.

Pour Regional Consumer Banking, nous poursuivrons une stratégie visant à attirer les consommateurs fortunés des 150 premières villes internationales. Près de la moitié des résultats 2010 de nos services bancaires aux particuliers proviennent des marchés émergents, où les marges sont supérieures et les perspectives de croissance plus prometteuses. Nous continuerons d'investir dans des agences plus nombreuses et plus performantes au sein de nos marchés urbains prioritaires, alors même que nous créons une « échelle de perception » au moyen de circuits de distribution et de produits innovants, ainsi que des plateformes bancaires numériques rendant notre service plus efficace et plus présent. Nous sommes la banque de prédilection des consommateurs ouverts au monde et nos efforts visent à ce qu'il en soit de même pour les petites et moyennes entreprises qui cherchent une solution à leurs besoins internationaux.

Ces trois segments d'activité se chevauchent de bien des manières pour créer des synergies améliorant sensiblement le service clientèle ainsi que nos résultats. Notre objectif et notre ambition sont de générer la moitié de nos revenus à partir des marchés émergents et l'autre moitié des économies développées, dans le cadre d'une combinaison équilibrée à travers ces trois activités clés.

### Priorités d'exécution clés

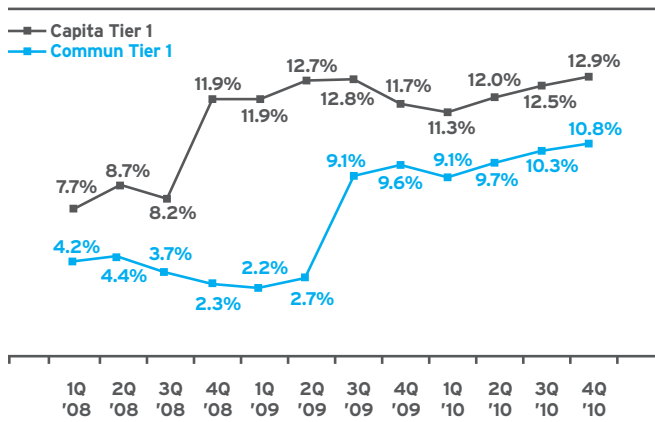
Nous avons identifié huit priorités d'exécution clés pour 2011 et au-delà :

**1) Augmenter notre part des flux des marchés émergents, y compris les flux et transactions sur capitaux.** En 2010, nous avons affiné notre objectif visant au captage d'une part plus vaste des flux et transactions sur capitaux à partir de, à destination de et particulièrement au sein des capitaux émergents. Nos plans pour le futur comportent l'optimisation des modèles de couverture clientèle, l'ajout et le détachement de talents clés vers et au sein des marchés cibles, l'investissement dans l'infrastructure, la création de contenu apportant des perspectives uniques dans les marchés émergents et une disponibilité accrue de capitaux en faveur des clients dans les marchés prioritaires.

**2) Devenir la banque numérique à l'échelle mondiale.** Les consommateurs apprécient la manière dont la technologie simplifie et améliore plusieurs aspects de leur vie ; de plus en plus, ils en attendent de même des services financiers. Nous avons la conviction que notre envergure mondiale ainsi que notre culture de l'innovation nous positionnent idéalement pour être leader dans l'espace numérique. Les tendances numériques auront également un impact significatif sur nos activités institutionnelles, que ce soit par le biais d'améliorations quant à l'efficacité professionnelle, d'approches commerciales plus dynamiques ou de moyens plus adaptés afin de servir nos clients. Nous continuerons en outre de mettre en œuvre nos opérations et notre programme technologique, incluant une optimisation de la qualité des données pour un niveau supérieur, la construction d'une plateforme mondiale de services bancaires aux particuliers, l'expansion de capacités clés

de transactions commerciales, l'introduction de la prochaine génération de systèmes centraux de services et la poursuite sans relâche de l'efficacité opérationnelle.

### Citigroup – Indicateurs clés de capitaux



Remarque : L'adoption de la norme SFAS 166/167 au 1er trimestre 2010 a réduit les ratios de Capital Tier 1 et Commun Tier 1 respectivement de 138 et 141 points de base.

### 3) Optimiser notre activité nord-américaine pour les particuliers et assurer une expérience clientèle exceptionnelle.

Nous avons annoncé l'année dernière une stratégie nouvelle pour revitaliser notre activité nord-américaine de services bancaires de détail. Nous procédons à des investissements majeurs en faveur du personnel, de la technologie et de notre réseau d'agences afin de garantir que notre expérience client soit inégalée.

**4) Devenir la source numéro 1 d'idées et de contenu pour l'industrie.** Toute valeur significative est générée grâce à des idées. Nous aspirons à être les meilleurs quant à la transmission de savoir et d'analyses aux clients. Nous prévoyons de tirer parti de notre présence comme de notre expertise à l'échelle mondiale, y compris notre considérable avantage en matière d'information, afin de donner naissance aux conceptions les plus innovantes et de créer le contenu le plus performant dans notre industrie. Aucune autre institution financière n'est plus au fait des marchés internationaux que la nôtre. Notre défi est de maîtriser ce savoir et de le mettre au service des clients.

**5) Fournir des capacités bancaires d'investissement et d'entreprise de qualité supérieure.** Notre objectif est de nous hisser à un niveau tel qu'aucune société, gouvernement ou institution de par le monde ne prendra une décision financière complexe sans consulter Citi au préalable. Ceci demande les professionnels les plus talentueux, les idées les meilleures et la mise à profit de tout ce que notre franchise mondiale recèle.

**6) Établir une connexion avec nos clients.** La marque mondiale de Citi constitue un avantage considérable. C'est sur une base constante que nous investissons dans notre marque et sommes à la recherche des moyens les meilleurs et les plus opportuns pour nous connecter à nos clients. Partout dans le monde, nous avons mis en place une méthodologie rigoureuse d'indice de promoteur net afin de mesurer le niveau de satisfaction clientèle et de déterminer les caractéristiques et besoins particuliers des clients. Nous sommes plus présents au sein des

médias numériques et sociaux, ces circuits étant créateurs de connexions importantes avec nos clients en nous aidant à comprendre leurs attentes vis-à-vis de leur banque.

**7) Attirer, développer et retenir les meilleurs talents.** Nous sommes dotés là encore d'un avantage intrinsèque. La présence internationale de Citi, sa longue histoire, sa marque emblématique, et la portée comme la profondeur de ses relations et produits offrent aux collaborateurs actuels et potentiels une chance sans égale d'affiner leurs compétences, de découvrir des marchés nouveaux et de travailler au sein d'activités variées. Les professionnels les plus talentueux de l'industrie le savent et ambitionnent de nous rejoindre pour travailler avec nous. Nous capitaliserons sur cet avantage par des offres d'évolution et de formation de pointe venant soutenir nos collaborateurs dans le cadre de leurs fonctions actuelles et les préparer à des rôles futurs. Nous nous attachons également à accroître notre effort de recrutement sur les campus universitaires pour transmettre ce que Citi a de meilleur et susciter l'intérêt et la motivation des étudiants les plus doués partout dans le monde. Et nous formons les leaders du futur, ajoutant à notre vivier de talents en matière de leadership pour exécuter notre stratégie et consolider notre croissance à l'avenir. Les fondations que nous posons aujourd'hui nous permettront de conserver notre avantage sur le long terme.

**8) Promouvoir l'inclusion financière.** La mission de toute institution financière doit être en partie de promouvoir l'inclusion financière et c'est là aussi notre objectif. La Citi Foundation s'associe et soutient plusieurs organisations sans but lucratif qui travaillent à ce que les 2,5 milliards d'individus « sans banque » dans le monde puissent accéder aux services financiers. Nous contribuons également dans le cadre de nos branches d'activité à promouvoir l'inclusion financière au moyen d'initiatives variées à but lucratif. Nous affecterons plus de temps et de ressources à l'adaptation de notre stratégie et de nos plans d'exécution afin de devenir la première institution financière en matière de promotion de l'inclusion financière.

Nous sommes sur le point de procéder à des investissements à long terme, planifiés avec soin afin de soutenir ces priorités et attirer de nouveaux clients, assurer un service exceptionnel, approfondir notre relation clientèle, créer des produits et services innovants et pionniers. Ces investissements comportent l'ajout d'agences nouvelles, de distributeurs bancaires et le recrutement de personnels bancaires dans les villes que nous privilégions dans le monde. Nous procédons à une remise à niveau de nos plateformes technologiques tant au sein de nos activités institutionnelles que de détail afin d'améliorer l'expérience clientèle et créer une efficacité nouvelle. Nous recrutons des banquiers privés, d'investissement et d'entreprise afin d'aider nos clients à bénéficier de nouvelles opportunités. Au sein de notre business GTS, nous pénétrons plus de marchés et créons des nouveaux produits. Nous investissons dans nos collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise par la mise en place de programmes supplémentaires de formation et de développement. A l'échelle mondiale, nous augmenterons nos opérations marketing.

Dans certains cas, ces investissements imposeront des frais initiaux, et un rendement uniquement sur la durée. Nous devons également assumer des dépenses nouvelles afin d'assurer notre conformité aux réformes réglementaires.

Certaines d'entre elles seront financées au moyen de projets de réingénierie, de réduction des coûts et d'autres actions en matière d'efficacité. Mais l'objectif majeur pour chaque dollar dépensé est de consolider notre dynamique et notre avantage concurrentiel, capter une part de marché plus vaste et prospérer de manière organique au sein des marchés prioritaires. Nous travaillons dur et de manière créative pour que notre société soit en bonne place dans le futur.

## Conclusion

Ce fut une bonne année. Notre mission à l'avenir est de garantir que les années prochaines soient encore meilleures – au service de nos clients, en créant de la valeur pour nos actionnaires et en pratiquant une Finance responsable.

Je sais que nous pouvons y parvenir parce que j'ai déjà pu constater ce que nos collaborateurs ont accompli. Leur travail sans relâche nous a permis de surmonter la crise. Faire évoluer Citi vers la prochaine étape ne sera pas plus aisé. Les meilleurs acteurs dans toute entreprise s'attendent toujours à une concurrence féroce et à des défis redoutables. Mais nos collaborateurs sont prêts à les relever, et je les remercie pour leur travail acharné tout au long de l'année dernière et pour tous les efforts qu'ils devront consentir dans le futur. J'exprime également ma gratitude à nos Administrateurs pour leur soutien, leur confiance ainsi que leurs conseils constants.

Une fois encore, je tiens à remercier les contribuables américains pour leur aide inébranlable durant et après la crise financière. Accepter leur assistance n'était pas quelque chose que nous aurions envisagé. Mais ceci nous a permis de continuer à assurer sans interruption nos prestations de services auprès de nos millions de clients dans les secteurs public, de l'entreprise et du détail et a contribué à stabiliser le système financier. Je suis fier que Citi ait été en mesure de fournir aux contribuables un retour substantiel sur leur investissement. Nous avons remboursé les fonds mais notre dette de gratitude demeure intacte.

Enfin, je veux également vous remercier, mes chers actionnaires, pour votre soutien. Nous sommes parfaitement conscients que vous pouvez choisir où investir votre argent. Que vous décidiez de nous accorder votre confiance avec votre épargne durement gagnée constitue le témoignage de soutien le plus éloquent que chacun au sein de cette entreprise pourrait imaginer. Notre mission au quotidien est de gagner et de mériter votre confiance à long terme.

Cordialement,



**Vikram S. Pandit**  
Président-directeur général, Citigroup Inc.