

## Chers actionnaires,

Cette année est celle de notre 200<sup>ème</sup> anniversaire, âge respectable que n'atteignent que quelques rares institutions. Voici venu le moment de célébrer qui nous sommes et ce que nous avons accompli, mais également de nous réjouir de tout ce que nous pourrions réussir dans les années à venir.

Notre banque possède un héritage qu'aucun de nos concurrents ne peut égaler. Notre mission essentielle depuis 1812 est de soutenir le progrès économique. Voici deux siècles que nous mettons notre passion de l'innovation au service de nos clients, afin que leur ambition se concrétise par le succès. Et ce rôle est aujourd'hui d'autant plus important que nos clients sont confrontés à un futur incertain. Nous avons fondé à l'origine une banque de financement commercial, permettant les échanges entre New York et Liverpool. Depuis lors, nous avons littéralement connecté la planète. Au cours de ces décennies, nous avons financé certains des projets les plus révolutionnaires au monde, comme le câble transatlantique, le Canal de Panama ou le jumbo jet. Notre banque a été la première institution américaine de premier plan à ouvrir des agences à l'étranger, et aujourd'hui nous sommes présents dans plus de 100 pays et territoires et exerçons nos activités dans quelque 60 autres.

Nous sommes légitimement habilités à nous inspirer de notre passé. Mais notre futur recèle encore plus de perspectives exaltantes. Notre banque offre de nombreux atouts : facilitation des échanges internationaux et des flux de capitaux, assistance des particuliers dans la poursuite des opportunités qui s'offrent à eux dans les 150 plus importantes villes du monde et soutien des entreprises pour le développement de leurs activités aux États-Unis, dans les pays développés comme sur les marchés émergents à forte croissance. Tous s'alignent sur les tendances imposant une nouvelle définition de l'économie mondiale. Le monde est fait de divergences, mais notre rôle est de créer la convergence, afin de connecter le monde pour nos clients et de connecter ces derniers au monde.

## Résultats 2011

Notre entreprise est saine et en bonne place pour affronter l'avenir. Nos résultats, à hauteur de 11,1 milliards USD pour l'exercice complet 2011, affichent une augmentation de 4 % par rapport à 2010. Nos activités en faveur des particuliers et liées aux services ont continué de prospérer durant la mise en œuvre de notre stratégie et nous avons été choisis par de nombreux clients pour des missions importantes. Au sein de Citicorp, notre activité de prêt s'est accrue de 14 % depuis 2010, avec notamment une hausse de 24 % des prêts aux entreprises.



Vikram S. Pandit  
Président-Directeur général

Global Transaction Services (GTS) affiche toujours un dynamisme positif, avec un chiffre d'affaires pour l'année entière en hausse de 5 % depuis 2010. Les soldes de notre compte d'exploitation pour GTS ont augmenté de 23 %, stimulés en particulier par la forte croissance de Treasury and Trade Solutions.

Le chiffre d'affaires des services bancaires internationaux aux particuliers présente une hausse de 5 % (excluant l'impact des opérations de change (FX) pour l'exercice, alors que trois millions de comptes nouveaux ont été ouverts, combinés à une hausse de la moyenne des prêts et dépôts, avec un dollar constant, respectivement de 12 milliards USD et de 9 milliards USD. La satisfaction du client vis-à-vis de notre banque de particuliers est en pleine croissance, comme en témoignent les indices de fidélité client. Au cours du quatrième trimestre, nous avons réalisé un levier d'exploitation positif en Amérique Latine. Il en a été de même en Asie, tant au troisième qu'au quatrième trimestres. Aux États-Unis, les comptes clients, dépôts, prêts et chiffre d'affaires ont tous réalisé une croissance entre le troisième et le quatrième trimestre. Nos prêts aux petites et moyennes entreprises sont passés de 6 milliards USD en 2010 à 7,9 milliards USD 2011, une hausse sensiblement supérieure à notre objectif de 7 milliards USD et une augmentation de 72 % au cours des deux dernières années.

Si 2011 a été une bonne année pour nous, nos résultats n'ont cependant pas répondu à nos attentes au quatrième trimestre. En Europe, les craintes d'une crise bancaire ou, pire encore, d'une modification du statut de l'euro, ont affecté la totalité du secteur et pesé sur la confiance de la clientèle comme sur les activités à travers le monde entier. L'activité des marchés s'est significativement ralentie et nos clients ont limité leur exposition aux risques. L'ensemble de nos activités associées aux marchés de capitaux – telles que les divisions Sales and Trading, Securities et Fund Services au sein de GTS, et même les ventes d'investissements par nos services bancaires aux particuliers, ont été défavorablement affectées.

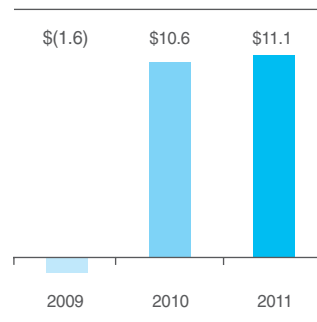
En outre, nos efforts pour mettre en place des mesures correctives ne sont pas complètement achevés. En 2011, nous avons réduit les actifs de Citi Holdings de 90 milliards USD supplémentaires à la suite de nombreuses cessions réussies. Ce qui était auparavant CitiFinancial a fait l'objet d'une division selon deux composantes : un portefeuille de services pour les prêts existants et OneMain Financial, qui continue d'assurer l'octroi de prêts personnels aux États-Unis. Cette restructuration nous aidera à préparer la vente éventuelle de OneMain, une entreprise solide mais qui ne s'inscrit pas dans le cadre de notre mission centrale et de notre stratégie actuelle. Pour ce qui concerne les actifs de Citi Holdings, nous ne procéderons à des cessions que selon des modalités rationnelles en termes économiques. À présent que la division Retail Partner Cards (renommée Citi Retail Services) est de retour au sein de Citicorp, les actifs de Citi Holdings ne représentent que 12 % de notre bilan – ce qui est bien inférieur aux 19 % en fin d'année dernière.

Nos dépenses se sont accrues de 3,6 milliards USD en 2011. Environ les deux tiers de ce chiffre résultent de l'impact des opérations de change et des charges hors exploitation telles que les frais accrus en matière légale et de repositionnement. En excluant ces derniers, nos dépenses ont affiché une hausse de 1 milliard USD, ou 2 %, en conséquence d'investissements.

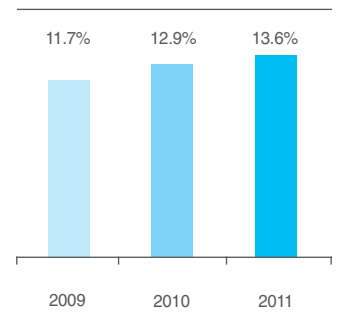
### Investissements pour l'avenir

En dépit d'une économie molle et des bouleversements des marchés au cours de l'année dernière, nous avons estimé important de continuer à faire des investissements clés pour assurer la santé à long terme de nos activités, alors même que nous œuvrons à stimuler nos résultats trimestriels. Ainsi, en accord avec notre stratégie, nous avons investi 3,9 milliards USD supplémentaires pour que notre franchise soit conforme aux normes que nos clients, comme nos régulateurs, attendent d'une banque mondiale de notre envergure. Environ la moitié de ce chiffre, soit 1,9 milliards USD, a fait l'objet d'un autofinancement par le biais d'économies de réingénierie. Des investissements plus que nécessaires pour notre infrastructure ont également été réalisés. Nos activités institutionnelles et particuliers étaient encombrées par un

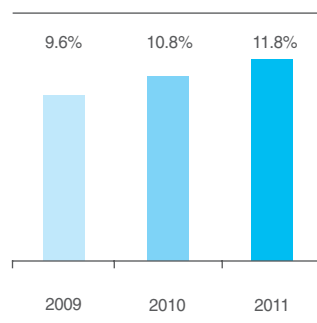
**Résultat net Citigroup**  
(en milliards de dollars)



**Ratio de Capital Tier 1 Citigroup**



**Ratio Commun Tier 1 Citigroup**



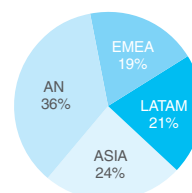
**Chiffre d'affaires net Citigroup**  
(en milliards de dollars)



**Chiffre d'affaires Citicorp**

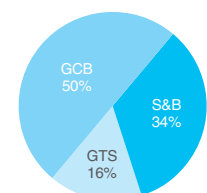
Chiffre d'affaires 2011 : 64,6 milliards \$

Par région



AN — Amérique du Nord  
EMEA — Europe, Moyen-Orient et Afrique  
LATAM — Amérique Latine

Par activité



GCB — Global Consumer Banking  
S&B — Securities and Banking  
GTS — Global Transaction Services

assortiment de systèmes technologiques obsolètes, se chevauchant souvent, ou même redondants et dont le remplacement était indispensable. Durant la crise, nous avons reporté de nombreuses initiatives importantes mais à présent nous devons nous attacher à rendre notre banque plus efficace et réactive.

Nombre de ces investissements, tels que celui d'environ 1 milliard USD en 2011, réalisés pour satisfaire aux exigences réglementaires, ne sont pas discrétionnaires. Certains, comme l'élaboration d'une plateforme technologique commune pour notre activité internationale de services aux particuliers, sont cruciaux pour optimiser l'expérience de notre clientèle à l'échelon mondial. Les investissements dans notre activité cartes en Amérique du Nord, ont augmenté de plus de 500 millions USD l'année dernière. Cet effort était nécessaire pour nous remettre dans une position qui nous permettra d'entrer en concurrence frontale avec nos pairs. Nous devons également investir sur les marchés émergents en croissance rapide où la passivité fait courir le risque de perdre une part de marché, ne serait-ce que pour nous maintenir à niveau. Nos investissements en faveur d'une croissance de la franchise client en Asie et en Amérique Latine se sont accrus d'environ 300 millions USD.

Notre intention est de réduire nos dépenses en 2012 par rapport aux niveaux de 2011 (en l'absence supposée de modifications des opérations de change ou de charges ponctuelles significatives). Nous poursuivrons également l'adaptation de nos activités aux opportunités que nous identifions afin d'être prêts et ce, que l'environnement actuel s'avère être le résultat d'une tendance cyclique ou séculaire.

## Progrès quant à nos priorités

Malgré un environnement difficile, nous avons pourtant en 2011 été en mesure de progresser sur toutes les priorités d'exécution définies dans la lettre de l'année dernière.

Nos efforts acharnés pour capter les échanges commerciaux et les flux de capitaux des marchés émergents ont été à l'origine de succès impressionnants au cours de l'année dernière. Les prêts aux entreprises de Citi sur les marchés émergents ont augmenté de 34 % entre 2010 et 2011. Parmi les nombreuses transactions que nous avons conclues sur ces marchés en 2011, Citi a été le chef de file de la levée de capitaux de 3,7 milliards USD pour la société russe de télécommunications VimpelCom. Il s'est agi du plus important exercice de financement des marchés de capitaux jamais réalisé pour une entreprise du secteur privé en Russie. En août 2011, Citi est d'autre part intervenue en qualité de consultant exclusif auprès de Kirin, une société japonaise de boissons, concernant son rachat de Schincariol à hauteur de

2,6 milliards USD, la seconde acquisition japonaise la plus importante jamais effectuée en Amérique Latine.

Dans le cadre de notre initiative en cours pour devenir la banque numérique à l'échelle mondiale, nous avons été fiers de nous voir décerner un mandat international par l'un des clients les plus importants de Citi pour les recouvrements et les paiements en ligne et par téléphone portable. Trois activités clés – Global Enterprise Payments, Global Consumer Banking et GTS – ont collaboré à la perfection dans chaque région pour réaliser ce projet. Alors que les détails du mandat sont en cours de finalisation, ce nouveau projet promet d'être exploitable pour tout un éventail de clients et d'industries. Nous innovons également avec d'autres partenaires, notamment des sociétés de télécommunications, des startups ainsi que d'autres acteurs dans l'écosystème, afin de contribuer à donner forme aux paiements par portable autour du globe. En mai, Citi a servi de banque chef de file pour le lancement aux États-Unis de Google Wallet, qui propose la toute dernière technologie de paiement par smartphone. Des systèmes pilotes de paiement par portable sont en cours d'essai en Asie et en Amérique Latine, et plusieurs autres sont actuellement négociés.

Je suis particulièrement fier des progrès accomplis pour optimiser l'expérience client au sein de notre banque. En 2011, nous avons ouvert de nouvelles agences Citi Smart Banking à Washington D.C., Tokyo et Busan en Corée du Sud. Cinq centres innovants de ventes et services ont été ouverts à Moscou et Saint-Pétersbourg, outre 130 établissements Citi Express en Colombie qui sont des bornes de services de pointe fonctionnant 24 heures sur 24. Nous avons ouvert des agences sur trois nouveaux marchés en Chine, élargissant notre présence dans ce pays à 13 villes. Et, en réponse directe aux commentaires de nos clients, nous avons introduit aux États-Unis la carte de crédit Citi Simplicity®, dont les avantages sont uniques et pionniers dans l'industrie : un seul taux annuel d'intérêt, un tarif unique et pas de pénalités de retard.

Au cours des 12 derniers mois, Global Consumer Banking a également introduit ou optimisé ses options de service bancaire numérique à un rythme exceptionnel pour répondre ou surpasser les attentes et permettre à Citi de réaliser son objectif : être la première banque numérique à l'échelle mondiale. Je n'ai pas l'occasion ici d'évoquer, ne serait-ce que la moitié de nos nombreux accomplissements, mais je veux cependant vous informer qu'en juillet, nous avons lancé une application pour la banque des particuliers conçue pour l'iPad®. Nos avancées ont également été déterminantes dans le développement de nouvelles applications client pour Facebook et le Kindle Fire d'Amazon, de même que celui des capacités de paiement personne à personne sur portable. Nous pouvons ainsi proposer aux clients des options bancaires

nouvelles et optimisées. Les résultats 2011 sont éloquentes : les utilisateurs Citi Mobile<sup>SM</sup> ont augmenté de plus de 80 %, et les virements par portable de 170 %.

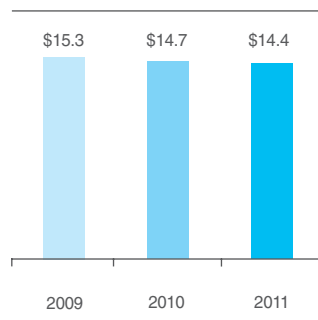
Pour réaliser notre ambition de devenir la meilleure source de contenu de l'industrie, nous avons renforcé en 2011 notre équipe mondiale Economics grâce à plusieurs recrutements clés, nous avons construit une capacité globale de recherche pour notre groupe Commodities et optimisé notre analyse boursière dans plusieurs secteurs cruciaux, notamment l'énergie et les soins de santé. Nous avons lancé une série d'études innovantes sous la marque Citi GPS (Global Perspectives & Solutions), dont les rapports fournissent une recherche thématique approfondie, pertinente pour l'ensemble de nos clients quant aux questions essentielles auxquelles l'économie mondiale doit faire face.

Nos progrès sont bien réels en termes d'engagement pour la construction de capacités bancaires de pointe en matière d'investissement et d'entreprise. Nous avons constitué en 2011 une base de talents dans des secteurs cruciaux comme la technologie, l'énergie et les produits industriels, et ce dans des pays clés, notamment la Chine, la Russie, le Brésil, le Qatar et le Royaume-Uni. Dans 10 pays des marchés émergents, nous avons ouvert de nouveaux bureaux régionaux pour optimiser la connectivité globale de nos entreprises clientes, aux États-Unis et à l'international, afin de les aider à capter les flux de capitaux vers, en provenance de et sur les marchés émergents. Nous avons procédé à une réaffectation de personnel à travers les régions pour répondre en priorité aux flux de clientèle et leur offrir une orientation et des recommandations fondées sur notre connaissance approfondie des marchés. Nous avons lancé une application Citi Global Banking Mobile pour l'iPad permettant aux clients d'accéder à nos toutes dernières analyses des marchés de capitaux internationaux ainsi qu'aux fusions et acquisitions (M&A). Citi s'attache particulièrement à soutenir les clients des marchés émergents en leur fournissant une connectivité interrégionale et des informations exhaustives.

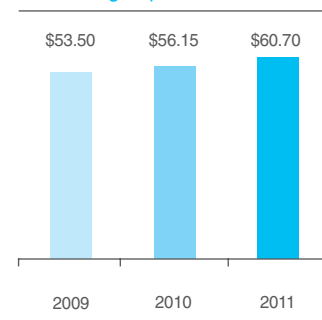
Notre stratégie de marque a fait l'objet d'une refonte pour mieux nous connecter à nos clients et veiller à présenter notre entreprise d'une manière cohérente et puissante, unifiée sous le nom « Citi » partout dans le monde, tout en conservant la dénomination « Citibank » pour notre banque de détail. Nous serons également fiers de parrainer les équipes américaines olympiques et paralympiques de 2012 lorsqu'elles tenteront de remporter l'or, cet été à Londres.

Nous avons également progressé quant à notre objectif constant : attirer à l'échelle internationale les talents les plus qualifiés, dotés d'un esprit ouvert sur le monde, où qu'ils se trouvent. Certains secteurs de l'organisation ont fait l'objet

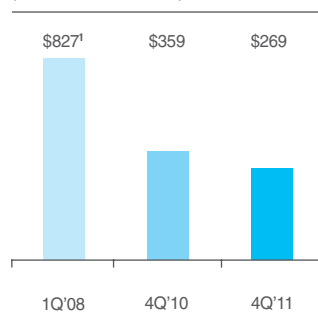
Résultat net Citigroup  
(en milliards de dollars)



Valeur comptable par action Citigroup

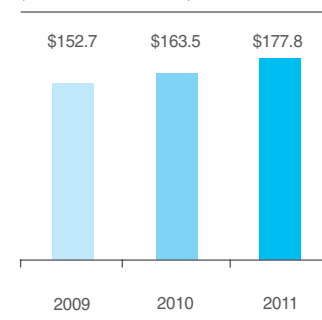


Actifs Citi Holdings  
(en milliards de dollars)

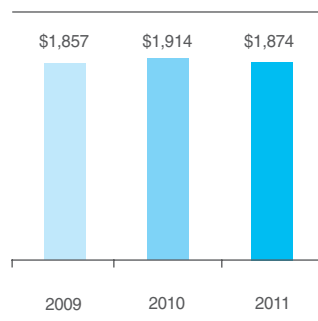


<sup>1</sup>Trimestre de pointe

Total des Capitaux propres  
(en milliards de dollars)



Total des Actifs Citigroup  
(en milliards de dollars)



Dépôts Citigroup  
(en milliards de dollars)



d'un réalignement pour illustrer au mieux la stratégie à long terme de Citi, avec notamment la création du rôle de COO/président et la nouvelle structure internationale pour les particuliers. C'est avec acharnement que nous avons œuvré à la succession du leadership afin de garantir que les quelque 200 postes cruciaux au sein de la société soient occupés par une équipe aux compétences supérieures. Nous avons par ailleurs organisé un nombre considérable de programmes de leadership et d'évolution des cadres supérieurs dont ont pu bénéficier plus de 10 000 de nos meilleurs éléments.

Citi a en outre affiché des avancées solides en 2011 concernant ses initiatives de promotion de l'inclusion financière. Citons simplement deux exemples : dans le cadre d'un partenariat avec la ville et le comté de San Francisco, nous avons procédé au lancement de Kindergarten to College, le premier plan universel d'épargne universitaire aux États-Unis. En Indonésie, collaborant avec la Société américaine de promotion des investissements privés à l'étranger (Overseas Private Investment Corporation) et la Banque Danamon, nous avons accordé un prêt de 20 millions USD pour financer la croissance du programme de microfinance de la Banque Danamon, qui octroie des prêts aux micro-entrepreneurs ainsi qu'aux petites entreprises.

### Trois responsabilités primordiales

Permettez-moi enfin d'aborder trois de nos responsabilités primordiales et de vous indiquer ce que nous avons accompli dans ces domaines au cours de l'année dernière. En premier lieu, dans tout ce que nous entreprenons, notre impératif est de veiller à ce que la sécurité et l'intégrité de cette institution soient absolument irréprochables. C'est un objectif particulièrement important dans l'environnement actuel. En second lieu, nous œuvrons avec acharnement pour stimuler la confiance dans notre franchise. Enfin, en troisième lieu, nous nous efforçons de faire prospérer autant que possible notre valeur comptable.

Tout d'abord, pour ce qui a trait à la sécurité et à l'intégrité, la puissance de notre capital est l'une des plus élevées parmi tous nos concurrents. En fin d'exercice, nous avons annoncé un ratio Commun Tier 1 (Bâle 1) à 11,8 %, en hausse par rapport aux 10,8 % de l'année dernière. Nous avons maintenu des liquidités considérables, avec environ un quart de notre bilan en trésorerie et titres liquides. Et nos réserves pour pertes de prêts sont demeurées solides.

De toute évidence, privilégier une réduction du risque dans nos livres de transactions comme à travers la franchise a eu un impact négatif sur notre chiffre d'affaires lors de la seconde moitié de 2011. Mais il s'agissait-là d'une mesure idoine dont l'adoption était nécessaire dans cet environnement. La sécurité comme l'intégrité doivent avoir la primauté. Pour cette raison, c'est avec la plus grande

prudence que nous avons, entre autres mesures, assuré la gestion de notre exposition au risque en Europe de l'Ouest, par exemple en cédant notre participation dans Egg Banking PLC et notre réseau belge de détail tout en continuant de proposer nos services à nos clients dans toute la région. Nous avons par ailleurs mis en place des opérations de couverture pour limiter les conséquences multiples de l'impossibilité actuelle de résoudre la crise européenne. Des mesures ont en outre été prises pour réduire le risque d'exploitation dans l'ensemble de notre entreprise. Nos efforts de lutte contre le blanchiment d'argent et pour un nouveau cadre du risque d'entreprise ont vocation à anticiper les problèmes avant qu'ils ne surgissent.

En second lieu, c'est avec constance que l'image de notre société s'est améliorée. Nous sommes de plus en plus distingués pour notre offre et pour ce que nous avons accompli depuis la crise financière. La grande majorité des analystes boursiers de premier plan conviennent que Citi est un bon investissement. Nous avons reçu de nombreux prix, notamment celui de Meilleure Banque en Asie, décerné par Euromoney et celui de Meilleure Banque privée mondiale et de Banque de Services de transactions de l'année par The Banker.

En troisième lieu, nous avons continué d'accroître la valeur comptable de notre société. En 2011, le rendement de nos actions ordinaires a été de 7,8 %. Nous sommes placés en milieu de peloton par rapport à nos concurrents mais bien en tête à l'égard de certains et c'est un chiffre solide au regard de notre environnement. De plus, nous avons obtenu ce rendement tout en accroissant nos actions ordinaires de 12 %, un niveau proche du sommet pour notre industrie.

Pour parler clairement, nous y sommes parvenus avec environ la moitié de notre capital essentiellement indisponible dans notre franchise principale. Citigroup dispose d'un capital PCGA d'environ 180 milliards USD. Cependant, aux fins du règlement de Bâle I, environ 25 milliards USD de survalueur sont déduits et quelque 40 milliards USD d'actifs d'impôts différés ne sont pas imputés. Ce qui nous laisse 115 milliards USD de Commun Tier 1, dont environ 25 milliards USD sont engagés dans Citi Holdings. En d'autres termes, seuls 90 milliards, soit la moitié de notre capital, sont disponibles pour soutenir des actifs susceptibles de générer des rendements au profit de notre franchise principale. Le rendement d'environ 16 % que nous avons obtenu pour notre franchise Citicorp est plutôt positif au regard d'un environnement associé à un taux d'intérêt excessivement bas ainsi qu'à une croissance léthargique au niveau mondial au cours de l'année.

Et pourtant le cours de nos actions a souffert. La totalité du secteur a connu une baisse. Tous les facteurs macroéconomiques évoqués ci-dessus, en particulier les problèmes en Europe, ont joué un rôle.

Nous avons souffert plus que certains, moins que d'autres. Citi Holdings, ainsi que les actifs d'impôts différés, ont continué à peser sur notre valeur boursière. Certains de nos pairs ont pu bénéficier d'une capacité de rachat d'actions, une option qui nous a fait défaut. En définitive, la valeur que nous souhaitons tous voir se manifester dans le cours de notre action sera la plus apparente lorsque nous serons en mesure de distribuer de manière significative des capitaux à nos actionnaires. Ceci demeure l'un de nos objectifs primordiaux.

### **Notre avenir**

Dans un monde agité de turbulences, bien des choses sont demeurées à l'identique. Mondialisation, numérisation, urbanisation ainsi que l'essor du consommateur du marché émergent demeurent des tendances qui définissent notre époque. Citi est en bonne place pour saisir les opportunités que ces tendances recèlent. Nous exerçons les activités adéquates dans les pays et les régions qui comptent, là où se trouve la croissance. En deux mots, notre stratégie est de positionner notre banque pour capter ces tendances au bénéfice de nos clients, tout en maintenant notre engagement envers une Finance responsable ainsi que les principes fondamentaux bancaires, pour nous mettre au service de l'économie réelle et non de nos intérêts exclusifs. Notre priorité absolue est la mise en œuvre de notre stratégie globale tout comme des priorités spécifiques que j'ai définies. Les deux sont de fait indissociables.

Nous nous concentrons sur les années et les décennies de notre avenir. Des facteurs environnementaux et réglementaires pourraient surgir, nous imposant de modifier le mode d'exécution de notre stratégie. Mais la stratégie proprement dite est adéquate, pour nous comme pour l'époque. Elle se fonde sur l'héritage exceptionnel que nous a laissé Walter Wriston, actualisé pour des temps en pleine transformation et l'environnement présent. C'est ce qui a façonné cette banque pour en faire une source d'énergie mondiale, qui nous servira au mieux ces années et décennies à venir. Les perspectives à court terme demeurent troubles pour bien des économies. Mais pour ce qui est du long terme, nous avons bien positionné notre société pour capter et capitaliser sur les tendances dont nous estimons qu'elles définiront l'économie mondiale.

Cordialement,



**Vikram S. Pandit**

Président-Directeur Général, Citigroup Inc.