

Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires,

2012 a été une année importante pour notre entreprise - nous avons fêté notre 200^e anniversaire, l'âge que peu d'entreprises arrivent à atteindre. Nous avons célébré cet événement sur chaque continent et dans pratiquement chaque pays, lors de notre Jour mondiale d'entraide le 16 juin, qui est aussi la date de notre création. Ce jour-là, 200 ans plus tard, plus de 110 000 personnes dans 93 pays ont célébré notre anniversaire en donnant en retour à la communauté.

J'ai travaillé pour Citi et ses prédécesseurs pendant toute ma carrière - presque 30 ans - et ce jour-là, j'étais particulièrement fier de faire partie de ce riche héritage. C'était un rappel émouvant du talent et de la personnalité/des caractéristiques de notre famille que je suis fier de guider.

Je saisis l'occasion de mettre en perspective l'année 2012 et, plus important encore, de pouvoir donner notre plan d'action pour 2013 et au-delà.

Notre anniversaire a été une fête merveilleuse - mais l'année dernière a également été source de déceptions. Nous avons dû subir des charges importantes qui ont affecté notre résultat financier tout au long de l'année. Nous en avons assumé certaines afin de tirer un trait sur nos problèmes hérités du passé. Et nous pensons que les actions de repositionnement annoncées en décembre nous aideront à long terme à améliorer la pertinence et l'efficacité de nos activités. La performance de notre cœur de métier s'améliore sans cesse, mais il est clair - surtout compte tenu des résultats de notre quatrième trimestre - que nous avons encore du chemin à faire.

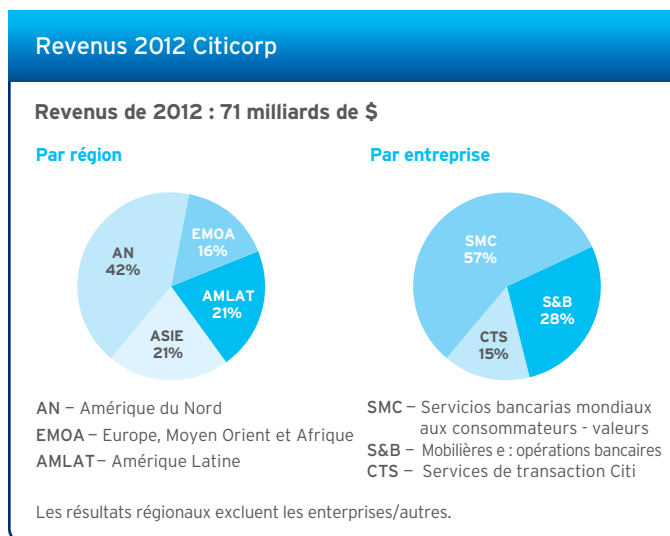
Lorsque je suis devenu PDG en octobre, je me suis fixé trois objectifs à atteindre avant la fin de l'année : passer nos activités en revue et préparer l'année 2013 ; sélectionner mon équipe de direction ; finaliser et soumettre à nos régulateurs notre structure de capital. Au cours de ces mois, j'ai également passé beaucoup de temps à rencontrer nos parties prenantes : clients, investisseurs, régulateurs et bien évidemment nos collaborateurs. Notre franchise et la direction que prend cette entreprise historique ont contribué au bon déroulement des différents échanges.

Ces importantes premières étapes franchies, nous avons désormais hâte de bâtir sur l'héritage formidable de Citi. Permettez-moi de partager ma vision de là où nous nous situons, de là où je souhaiterais que nous allions et de vous exposer mes plans pour y parvenir.

À bien des égards, notre société est très solide. Notre stratégie est parfaitement alignée sur trois tendances dominantes et séculaires à long terme : mondialisation, urbanisation et numérisation.

La croissance économique a basculé du monde développé vers les pays émergents. En fait, entre 2008 et 2012, 45 % de la croissance mondiale s'est concentrée sur un seul pays : la Chine. Nous devançons nos concurrents en ce qui concerne l'implantation sur ces marchés au développement rapide, car aucune autre banque n'a notre présence ni notre expérience. Et nous sommes en mesure de saisir des opportunités

exceptionnelles, alors que nos concurrents font machine arrière. Non seulement nous avons le réseau mondial le plus étendu, mais nous apportons aussi des décennies d'expérience à certains marchés-clés mondiaux.



Les gens sont de plus en plus nombreux à déménager dans les villes et la part de PIB produit dans les centres urbains augmente tous les ans. Aujourd'hui, 80 % du PIB mondial est généré dans les centres urbains. Les villes ne se reflètent pas uniquement dans notre nom - elles sont dans notre ADN. Nous avons identifié plus de 150 villes - concentrant à elles seules 32 % du PIB mondial. Elles correspondent à notre « business model » et représentent la majorité des opportunités à venir. Nous sommes déjà présents dans plus de 80 % d'entre-elles et nous envisageons de nous implanter dans les autres. En tant qu'entreprise, nous avons souvent parlé de notre présence dans plus de 100 pays - ce qui est vital pour notre réussite - mais à l'avenir, nous parlerons davantage des villes.

Enfin, le digital ne concerne pas seulement les sites Web, les applications et autres éléments orientés clients, bien qu'ils soient cruciaux. Le digital continuera à révolutionner notre secteur de fond en comble et à transformer l'interaction de nos clients - des particuliers aux grandes institutions - avec nous et leur utilisation de nos services. Nous avons fait des efforts considérables afin de mettre en place la Banque Intelligente pour nos clients - et sommes reconnus en tant que leaders du secteur. Nous créons également de meilleures plates-formes pour nos clients institutionnels. Il y a encore beaucoup à faire, mais nous sommes fiers de ce que nous avons déjà accompli.

En plus de notre réseau, nous offrons des produits et des services de classe mondiale et employons les meilleurs talents. Nous avons restructuré une grande partie de notre entreprise. Dans un secteur en cours de désendettement, nous avons lancé ce processus il y a plus de quatre ans et sommes en avance sur la plupart de nos concurrents.

Pourtant, notre société et notre secteur font toujours face à de fortes turbulences économiques, politiques et réglementaires. La croissance sera probablement irrégulière. Notre optimisme porte sur l'accélération du reclassement des États-Unis et sur le retour des marchés émergents sur leur tendance d'avant la crise. Mais les perspectives pour l'Europe demeurent mitigées.

Sur le plan politique, nous avons vécu une année d'élections et de transitions dans le monde entier. Les pressions des pouvoirs publics - intenses pendant la crise - subsistent et nous rappellent que nous avons toujours du chemin à faire pour regagner la confiance du public.

Les défis réglementaires à eux seuls sont énormes. Notre banque est bien capitalisée, même selon le critère plus strict de Bâle III. Mais au-delà de la capitalisation, la réglementation à laquelle nous faisons face est incommensurable. Une chose est sûre : les régulateurs n'ont pas envie que nous - ou toute autre banque majeure - ne nous développiions par croissance externe. Cette dynamique toutefois peut fonctionner à notre avantage. Nous devons moins nous préoccuper de fusions et d'acquisitions comme nos concurrents qui essayent de suivre nos traces - mais nous devons concentrer nos efforts pour tirer le meilleur parti de notre portefeuille d'activités.

Ces changements et d'autres redéfiniront toutes les relations de notre société : avec nos clients, nos régulateurs, nos employés et les communautés que nous servons - et surtout avec vous, nos investisseurs.

Nous n'avons, en outre, pas encore réglé deux problèmes hérités du passé et cela nous prendra un certain temps.

Citi Holdings est un frein significatif pour notre bénéfice net et immobilise une grosse quantité de capitaux. Nous avons fait beaucoup de progrès en ce sens. En 2012, nous avons encore réduit la taille de Holdings de 31 % ; à la fin du quatrième trimestre, elle ne représentait plus que 8 % de notre bilan, contre environ 40 % par le passé. Elle représente toutefois encore 23 % des risques actifs pondérés sous Bâle III. Une résolution rapide et économiquement viable du portefeuille restant n'existe pas. Je me suis longuement penché sur la question et je comprends mieux le problème - il est absurde de détruire du capital simplement pour aller plus vite. Nous continuerons à gérer ces actifs et nos dépenses associées de façon économiquement rationnelle, en saisissant toutes les opportunités raisonnables pour les réduire plus rapidement.

Nos actifs d'impôts différés (DTA) immobilisent aussi un montant de fonds propres significatif qui ne rapporte rien, en fait, pour les supprimer de nos livres comptables, il faudrait que nous génériions des bénéfices, en particulier aux États-Unis. En 2012, nos DTA ont évolué dans la mauvaise direction et ont augmenté de presque 4 milliards de Dollars. Une de mes tâches premières consistera à inverser cette tendance, mais l'utilisation d'une grosse partie de nos DTA prendra probablement plus de temps que de résoudre le problème de Holdings.

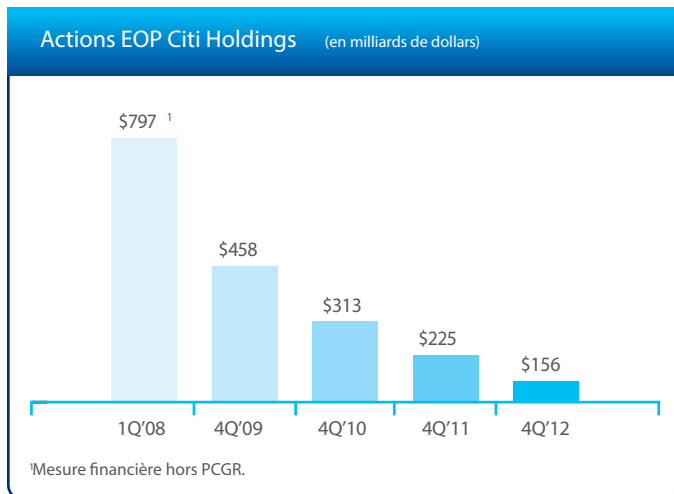


Michael L. Corbat
Président Directeur Général

Dans la pratique, cela signifie pour nous qu'environ un tiers de notre capital n'est pas disponible pour générer les retours que vous attendez et méritez. Avec le reste, nous devons donc nous surpasser et être meilleurs que nos concurrents. Il n'y a aucune place pour l'erreur. Mon équipe de direction comprend parfaitement les enjeux.

On me demande souvent si, à mon avis, mon mandat en tant que PDG sera considéré comme une réussite et à quoi je voudrais que la société ressemble à l'avenir ?

Tout d'abord, je veux que Citi génère des bénéfices cohérents et de qualité. Nous y parviendrons en améliorant nos relations avec la clientèle et en développant des revenus organiques à partir de nos activités-clés. L'avenir de notre franchise dépend de la réalisation cohérente de bénéfices de qualité à partir de nos activités-clés. En particulier, je veux nous voir générer des rendements adaptés au risque et au-dessus du coût de notre capital.



Deuxièmement, je veux que Citi soit connue pour prendre des décisions intelligentes dans tous les aspects de notre travail. Il est impératif que Citi soit une société qui se concentre sur l'efficacité et qui fasse preuve de clairvoyance à propos des risques - en termes financiers et de réputation - ainsi que des performances de ses investissements et de sa croissance. Nous bâtissons une culture de responsabilité et évaluons nos collaborateurs sur les décisions qu'ils prennent et les résultats qu'ils obtiennent ou non.

Troisièmement, je ne serai pas complètement satisfait tant que Citi n'aura pas totalement recouvert la confiance de tous ses intervenants. En fin de compte, nos résultats parleront d'eux-mêmes. Mon but est que Citi soit considérée à travers le monde et par toutes nos parties prenantes comme une institution incontestablement solide et stable.



Équipe Citi, de gauche à droite, à l'arrière-plan : Dominique Dawes, Gwen Jorgensen, Cullen Jones, Sanya Richards-Ross, Christie Rampone, Bob Bryan, Meb Keflezighi, Mike Bryan, Danell Leyva, Kari Miller et Rowdy Gaines ; au premier plan : Carlos Leon et Amanda McGrory.

Comment y parviendrons-nous ? Un seul mot : exécution.

Comme je l'ai dit en prenant mes fonctions, même si notre stratégie de base ne change pas, notre concentration sur l'exécution et l'efficacité opérationnelle s'intensifiera. Nous avons redéfini notre structure de gestion de façon à déléguer l'autorité aux niveaux appropriés.

Tout au long de ma carrière, j'ai toujours cru qu'il fallait pouvoir quantifier ses actions. Je me suis fixé des objectifs clairs autour de mesures claires - rendement des actifs, rendement sur fonds propres et efficacité opérationnelle - et je tiens mon équipe de direction responsable de ces mesures. J'ai d'ailleurs rendu ces objectifs publics afin que vous puissiez suivre nos progrès et nous tenir tous, moi compris, pour responsables.

Mon équipe et moi continuerons à chercher des moyens de peaufiner et d'optimiser l'exécution de nos stratégies et d'améliorer notre efficacité opérationnelle. En tant que société, nous devons montrer que nous avons de la discipline envers les dépenses, et avoir ce que j'appelle des « répartiteurs scrupuleux de nos ressources ». Notre réussite dépend de l'investissement de nos ressources dans les bons pays, dans les bonnes activités et au bon moment. Nous ne pouvons pas être tout pour tout le monde. Notre modèle d'entreprise est très simple : offrir les meilleurs produits et services bancaires clés aux particuliers et aux institutions en tirant parti de notre présence mondiale qui inclut les marchés et les villes à la croissance la plus rapide.

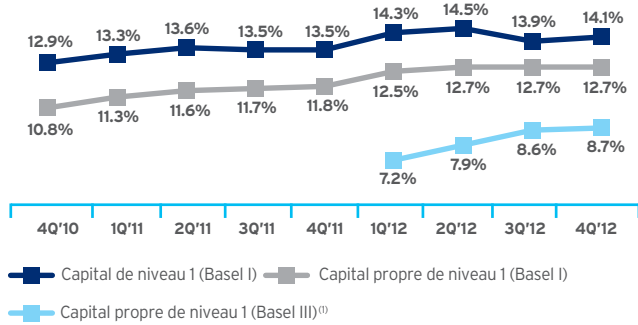
Nous avons l'aptitude exceptionnelle à la fois de guider et de suivre nos clients. Pour nous, l'avenir consiste à voir où nos clients vont et à nous assurer que nous y participons afin d'être prêts lorsqu'ils arriveront et auront besoin de nous.

De l'ambition à la réalisation : Citi sponsorise les équipes olympique et paralympique américaines en 2012

L'été dernier, lors des jeux olympiques et paralympiques de Londres 2012, des athlètes du monde entier ont capturé nos cœurs en démontrant ce que l'on peut réaliser lorsqu'on se bat pour ses rêves. Mais aucun athlète n'est seul sur le podium - derrière chacun d'entre eux se tient un réseau de supporters. Pour fêter le 200^e anniversaire de Citi, nous sommes fiers d'avoir été la banque sponsor officielle du Comité olympique américain (USOC) et des équipes olympiques et paralympiques américaines de 2012.

Pour notre premier parrainage de l'équipe américaine, Citi a annoncé une donation de 500 000 dollars à l'USOC pour lancer le programme Every Step of the WaySM. Grâce à Facebook et à Twitter, les fans et les clients de Citi ont

Citigroup Key Capital Metrics



¹ Le rapport de Capital propre de niveau 1 selon Basel III de Citigroup est une mesure non conforme aux PCGR.

Pour plus d'informations sur le Capital propre de niveau 1 et le ratio Capital propre niveau 1 selon Basel III estimé de Citi, y compris le calcul de ces mesures, voir la section « Ressources en capital et liquidité - Ressources en capital » du Rapport annuel 2012 de Citi sur le formulaire 10-K.

de diriger cette société au sein de laquelle j'ai tant appris et j'ai construit ma carrière. Assumer ce rôle est un honneur - et une responsabilité - unique dans une vie. Je ferai de mon mieux pour honorer la confiance que vous avez placée en moi.

Sincèrement,

Michael L. Corbat

Président Directeur Général, Citigroup Inc.

Il serait très probablement impossible de bâtir aujourd'hui ce que nous avons déjà réalisé. À maints égards, notre modèle d'entreprise devient de plus en plus rare. Le riche héritage laissé par nos prédécesseurs nous offre une extraordinaire opportunité - dont j'ai l'intention de profiter au maximum.

J'apprécie l'aide et les conseils de notre conseil d'administration pendant ma transition vers ce nouveau rôle. Je suis reconnaissant de la confiance immuable de chaque personne actionnaire de notre société. Je me considère en tant que PDG comme l'avocat et le défenseur de vos intérêts. Je continuerai toujours à faire ce qui est juste pour notre société et pour vous.

Je sais que de formidables choses nous attendent. Je suis fier

aidé à répartir la donation, représentée par 50 millions de points ThankYou®, aux programmes américains de sports olympiques et paralympiques qui ont inspiré les 13 athlètes, espoirs et anciens qui ont formé l'équipe américaine olympique et paralympique de Citi. Du sauvetage de vies grâce à des leçons de natation, à la fourniture d'équipements aux paralympiens de demain, le programme Every Step of the WaySM aura un impact durable sur les espoirs olympiques de communautés dans tout le pays.

La campagne comprenait des publicités radio, imprimées et numériques, des événements, des promotions et une distribution commerciale. Diverses publicités, toutes présentant les athlètes de l'équipe Citi, ont encouragé le public à rejoindre le programme Every Step of the WaySM sur citi.com/everystep et ont mis en exergue certains des produits bancaires de Citi les plus compétitifs et innovants, comme Mobile Check Deposit, Citibank® Popmoney® et

l'application de répartition des points ThankYou®.

En prévision des jeux olympiques et paralympiques de Londres 2012, Citi a partagé l'esprit olympique et paralympique à travers le pays, grâce à la tournée de levée du drapeau de l'équipe Citi USA. Les clients, collègues, étudiants locaux et partenaires communautaires de Citi ont eu l'opportunité de rencontrer les athlètes de l'équipe olympique et paralympique américaine, d'entendre des histoires inspirantes et de montrer leur support à l'équipe.

Nos félicitations à l'équipe USA et à l'équipe Citi, dont les membres ont gagné un total de six médailles d'or, trois médailles d'argent et deux médailles de bronze aux jeux olympiques et paralympiques de Londres 2012.

