

Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires,

Lorsque je vous ai écrit il y a un an, juste après être entré en fonction en tant que président-directeur général, j'avais fixé trois grands objectifs pour notre société. En premier lieu, celui que Citi génère des résultats constants et de qualité. Ensuite, l'objectif que Citi soit reconnue pour ses prises de décisions pertinentes dans chaque aspect de son travail. Enfin, j'ai conclu que je ne serai pas satisfait tant que Citi n'aura pas complètement reconstruit sa crédibilité auprès de tous les acteurs concernés.

Laissez-moi vous présenter nos progrès accomplis en 2013 en termes de réalisation de ces objectifs, ainsi que le plan d'action que j'ai défini pour l'année 2014 et au-delà.

2013 a été une année très chargée pour Citi et pour moi aussi, personnellement. J'ai parcouru plus de 320 000 km, visité 53 villes, rencontré en moyenne deux clients par jour, me suis entretenu avec les régulateurs de presque chaque pays que j'ai visité, eu des dizaines d'échanges avec les investisseurs et dialogué avec nos collaborateurs lors de rassemblements internes au moins une fois par semaine.

Il ressort un thème central de tous ces échanges, celui que tous nos interlocuteurs conviennent que notre stratégie axée sur les tendances séculaires dominantes de la mondialisation, de l'urbanisation et de la numérisation est pertinente, tant pour Citi que pour l'époque présente. Ces trois éléments s'alimentent les uns les autres. En effet, grâce à notre réseau mondial leader de l'industrie, à notre présence dans les plus grandes villes du monde et à un plan d'action ambitieux dans l'univers du numérique pour nos clients particuliers et entreprises, nous bénéficions d'un positionnement unique pour tirer parti de chacun de ces éléments au bénéfice de nos clients.

Toutefois, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur notre capacité à exécuter cette stratégie avec succès et à opérer nos activités à hauteur de leur considérable potentiel. Je sais que nous le pouvons, et nos performances en 2013 en sont une preuve solide.

Tout d'abord, fait essentiel, nous avons enregistré un bénéfice de 13,7 milliards de dollars, le plus important depuis la crise financière. Avec les marchés matures qui enregistrent des croissances nettement inférieures aux niveaux qui étaient auparavant considérés comme acquis, ainsi que de nombreux marchés émergents qui connaissent un ralentissement considérable par rapport à leurs pics récents, ce résultat démontre la résilience de notre franchise et le talent de nos collaborateurs à performer de façon homogène dans un environnement aux défis permanents.



Michael L. Corbat
Président-directeur général

Nous avons réussi à accroître nos revenus malgré un contexte de turbulences réglementaires et juridiques. Nous avons géré nos risques de manière rigoureuse tout au long d'une année volatile, avec des marchés en difficulté en raison de l'annonce de la Réserve fédérale qu'elle commencerait prochainement à réduire son programme d'Assouplissement quantitatif.

Dans un environnement particulièrement difficile pour générer du chiffre d'affaires, les dépenses, qui sont sous contrôle, sont perçues comme un moyen d'améliorer l'efficacité de la gestion. Je suis heureux que nous ayons tenu notre engagement en 2013 et réalisé 900 millions de dollars d'économies grâce à nos actions de repositionnement, ce qui a davantage favorisé l'infléchissement de nos dépenses.

Nous avons augmenté de 6 % notre portefeuille global de prêts au sein de Citicorp. Nous avons notamment dépassé un engagement pris en 2011 de prêter 24 milliards de dollars aux petites entreprises américaines sur trois ans. Avec 9,1 milliards de dollars prêtés en 2013, soit plus du double de 2009, cela porte le total à 26,6 milliards de dollars pour permettre aux petites entreprises de lancer et de développer leurs opérations, de créer des emplois et de transformer leur passion en progrès.

Nous avons également fait des progrès importants dans le règlement de problèmes hérités du passé. Nous avons ainsi résolu un litige hypothécaire important et utilisé 2,5 milliards de dollars de nos actifs d'impôts différés, réduit les actifs de Citi Holdings de 25 % supplémentaires et diminué de moitié les pertes annuelles de Holdings.

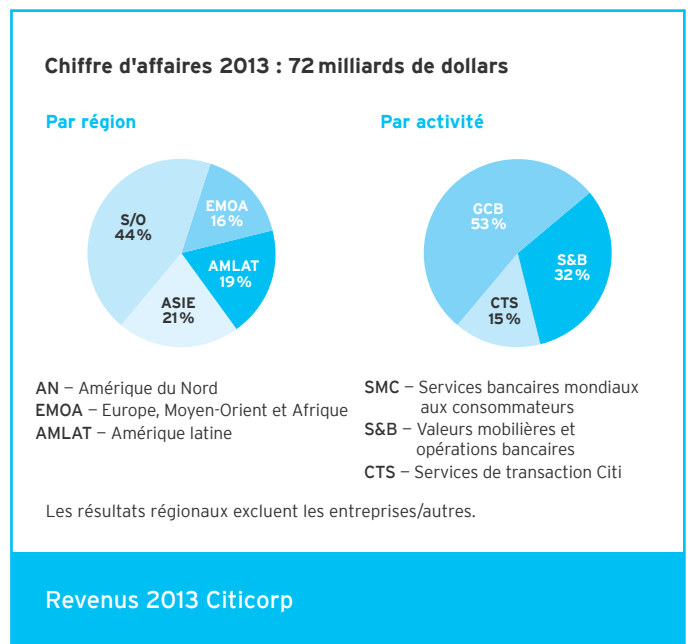
Ces chiffres ont permis de démontrer la capacité de cette franchise à générer des capitaux. Au cours de l'année 2013, nous avons généré plus de 20 milliards de dollars de capitaux réglementaires, clôturant l'année avec notre capital-actions ordinaire de première catégorie estimé à 10,6 % selon Basel III, soit 60 points de base au-dessus de l'objectif que nous nous étions fixé au début de l'année. À la fin de l'année, notre ratio d'endettement supplémentaire se situait à 5,4 %. Et, autre élément essentiel, nous n'avons reçu aucune objection de la part de la Réserve fédérale contre la structure du capital 2013.

Je vous ai dit l'an dernier que la mise en œuvre de notre stratégie serait mon objectif premier. En 2013, nous avons mis en place les outils clés pour nous permettre de tirer le meilleur parti de notre franchise. Nous avons créé des fiches d'évaluation détaillées, exigeantes, mais réalistes, pour juger les performances de plus de 500 des principaux dirigeants au sein de notre société. Nous avons classé nos 101 pays en quatre catégories ou « compartiments » pour nous aider à prioriser l'engagement de nos ressources dans des secteurs et régions de première importance pour nos clients. Et nous avons annoncé trois objectifs pour 2015, pour lesquels nous nous tenons responsables (rendement des actifs, rendement sur fonds propres et efficacité opérationnelle) et avons amélioré nos performances pour chacun d'entre eux en 2013.

Nous avons démontré que nous pouvions générer des bénéfices de qualité. Mais nos résultats de 2013 nous ont aussi surpris avec un exemple préjudiciable sur la façon dont les manquements à l'éthique peuvent mettre en péril tout ce pour quoi nous travaillons. Nous avons en effet découvert que des factures qui étaient payées par l'intermédiaire d'un programme de financement de créances clients au Mexique étaient falsifiées, entraînant une réduction de 235 millions de dollars de notre résultat net en 2013. Bien que nous ayons effectué une analyse rapide de programmes de prêts similaires, nous continuons d'enquêter sur ce qui s'est produit au Mexique et travaillons à identifier les domaines dans lesquels nous devons renforcer nos contrôles par l'intermédiaire de systèmes de surveillance plus stricts ou par des procédés améliorés. Nous poursuivons toutes les voies possibles pour recouvrer ces fonds et punir le coupable, à l'intérieur comme à l'extérieur de la société.

L'impact financier de la fraude peut être évalué. L'atteinte à notre crédibilité est plus difficile à mesurer. La crédibilité est la monnaie qui nous permet d'atteindre nos objectifs. C'est le cas des clients, la composante essentielle que nous cherchons à servir chaque jour ; même chose pour les régulateurs, qui nous accordent notre licence pour exercer notre activité ; cela est vrai aussi des employés, que nous devons attirer en faisant de Citi le meilleur lieu de travail possible ; enfin, cela est vrai pour nos actionnaires, dont la confiance nous est nécessaire pour réussir et dont nous nous attachons à mériter leur confiance.

Je veux que vous sachiez que j'ai indiqué très clairement à tous nos employés que j'attends de chacun et de tous le respect des normes les plus strictes. Nous avons lancé un programme complet, comprenant une formation améliorée et un accent continu sur le financement responsable afin de soutenir et de renforcer les valeurs institutionnelles qui servent si bien cette société depuis plus de deux siècles.



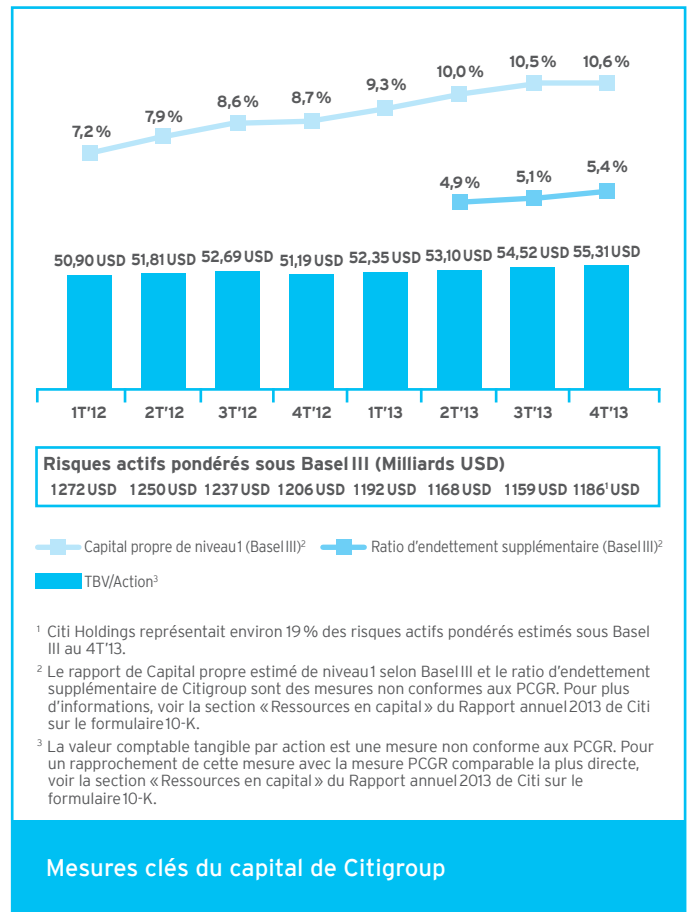
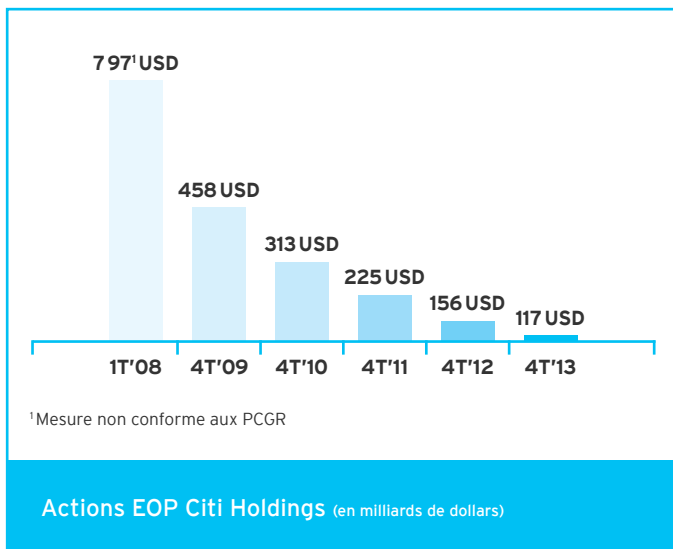
Lettre aux actionnaires

Je sais que la culture d'entreprise de Citi est forte et que la vaste majorité de nos collaborateurs distinguent le bien du mal et s'efforcent de prendre les bonnes décisions chaque jour, dans tous les aspects de notre travail. Mais je sais également qu'il suffit d'une seule personne pour mettre en péril notre crédibilité.

En nous tournant vers l'avenir, nous avons défini des objectifs clairs pour 2014. Nous devons poursuivre sur la lancée pour atteindre nos objectifs financiers en 2015. Nous espérons également résoudre davantage de problèmes hérités dans le but de laisser derrière nous la majeure partie de nos difficultés juridiques liées à la crise financière.

Citi Holdings constituant désormais seulement 6 % de notre bilan, notre attention s'est déplacée de la vente des actifs à la réduction des difficultés que le portefeuille restant provoque sur nos bénéfices. Nous espérons réduire encore cette année les pertes subies dans Holdings, nous rapprochant ainsi de l'équilibre. Chaque dollar économisé, bien évidemment, est un dollar de plus de rentabilité. Et nous espérons continuer à utiliser nos actifs d'impôts différés en générant des bénéfices aux États-Unis.

Dans nos activités de base, le travail avance pour intégrer et rationaliser nos produits et services et garantir que nous offrons une expérience transparente quelles que soient l'offre et la région. Un effort considérable est en train de transformer l'activité Clients de ce qu'elle est aujourd'hui, un amalgame de 36 banques locales, en une banque véritablement mondiale. Nous consolidons les plates-formes, processus et produits, le tout dans le but d'offrir à nos clients une expérience toujours remarquable, quel que soit le lieu où ils vivent, travaillent ou voyagent, et sur la totalité de notre gamme de produits.



Dans le Groupe Clients institutionnels, l'alignement et l'intégration de nos activités Marchés héritées et de nos activités Services aux investisseurs, Dépositaire direct, et Compensation, nous permettront de proposer un ensemble plus complet de capacités, tout en hiérarchisant plus efficacement nos ressources, notamment autour des opérations et de la technologie. À mesure que l'industrie évolue pour s'adapter à des exigences plus strictes en termes de risques de capital, d'endettement et de contrepartie, Citi bénéficie d'un positionnement unique pour devenir la plate-forme de services intégrés à la pointe du secteur.

Nous continuerons d'investir dans notre activité de Solutions de trésorerie et de commerce, le pilier de notre réseau mondial, tout en capitalisant sur nos objectifs du côté des paiements. Cette activité est favorable au capital et n'est pas facilement reproductible. Des décennies nous ont été nécessaires pour devenir et rester le leader évident de l'industrie mondiale.

Citi Bike®

Déverrouillez, conduisez, profitez et restituez

Lorsque la ville de New York a décidé de mettre en place un programme de vélos publics en libre-service sans étendre les ressources publiques, Citi a reconnu une opportunité unique de soutenir une initiative révolutionnaire qui permettrait de créer un nouveau réseau de transport durable et d'améliorer la vie des New-Yorkais, et c'est ainsi qu'est né le programme Citi Bike®.

Depuis son lancement en mai 2013, le programme Citi Bike est devenu le programme de vélos en libre-service le plus important et enregistrant la croissance la plus rapide aux États-Unis, et un spectacle familier des rues de la ville. Des milliers de vélos bleus dans plusieurs centaines de stations dans toute la ville sont disponibles 24 h/24, 7 j/7, 365 jours par an, grâce à des forfaits annuels, hebdomadaires ou journaliers.



Citi Bike® est le plus important programme de vélos en libre-service des États-Unis. Le système a été ouvert au public en mai 2013 avec 330 stations et 6 000 vélos. Le programme Citi Bike est exploité par NYC Bike Share.

Chaque station est équipée d'un kiosque à écran tactile, d'une carte de la zone de service et du voisinage et d'un système d'ancrage qui libère les vélos pour une location par carte ou par clé.

En 2013, les conducteurs de Citi Bike® ont effectué 6,3 millions de déplacements et parcouru plus de 18,5 millions de kilomètres, dépassant largement les autres villes dotées de programmes de vélos en libre-service. Parks & Trails New York a décerné le prix George W. Perkins pour son leadership environnemental exceptionnel et son aide à la création du programme Citi Bike.

« En permettant la création de Citi Bike®, Citi a montré qu'elle était un des principaux artisans des initiatives urbaines innovantes et un contributeur majeur de la croissance et du progrès de la ville de New York. »

– Michael R. Bloomberg, ancien maire de New York

Pour y parvenir, nous devons nous appuyer sur ce que nous avons mis en place l'an dernier pour faire passer à la deuxième phase d'exécution.

Nous allons nous concentrer sur la création d'une base de clientèle adéquate : les institutions et les clients qui correspondent le mieux à notre modèle économique et pour lesquels nous pouvons créer le plus de valeur. Nous allons simplifier et rationaliser nos systèmes et processus, en trouvant le bon équilibre entre la standardisation comme facteur d'efficacité et la flexibilité et la responsabilisation nécessaires pour que nos collaborateurs servent nos clients au mieux. Nous chercherons également à gagner du temps et de l'argent en consolidant nos opérations dans chaque ville et pays où nous sommes amenés à travailler, minimisant ainsi une fragmentation coûteuse. Une grande partie des ressources que nous économisons sera réinvestie dans nos activités les plus rentables et sera en particulier dédiée à l'amélioration de notre technologie et présence numérique. L'an dernier, nous avons lancé des versions pour tablette et smartphone de deux de nos plates-formes les plus réussies, Citi VelocitySM et CitiDirect BESM de sorte qu'aujourd'hui, les traders et trésoriers peuvent faire des affaires où qu'ils soient, grâce à une connexion sans fil. En association avec les succursales de Smart Banking et autres innovations de nos Services bancaires aux consommateurs, nous avons établi la base autour de laquelle nous pouvons satisfaire notre aspiration à devenir la banque numérique du monde.

Ensemble, nous avons accompli beaucoup au cours des dernières années. Nous avons recentré la franchise, créé les outils pour l'exécution et travaillé dur pour rebâtir notre crédibilité. Beaucoup reste encore à faire, mais les bases de notre succès futur ont été posées. Nous avons beaucoup accompli, et plus qu'assez pour commencer à montrer ce que cette franchise peut faire de mieux.

Sincères salutations,

Michael L. Corbat

Président-directeur général, Citigroup Inc.