

Chers actionnaires,

L'année 2014 a été une étape importante dans la transformation qu'opère Citi depuis plusieurs années, de manière réfléchie et prudente, sur la taille, le périmètre et la structure de l'entreprise. Elle a été aussi, évidemment, une année de défis, mais également de réussites importantes. Ainsi, avec le recul, en prenant en compte le contexte de cette année, nous pouvons voir le chemin que notre société a parcouru en peu de temps.

À pratiquement tous les égards, Citi est une institution plus forte, plus sûre, plus simple et plus petite qu'elle ne l'était avant, pendant ou juste après la crise financière ; et même par rapport à ce qu'elle était il y a deux ans, lorsque j'ai pris les fonctions de Président-directeur général.

C'est un euphémisme de dire que nous avons simplement « reconstitué » notre capital depuis la crise. En fait, notre capital dépasse aujourd'hui largement les niveaux d'avant la crise, avec près de 140 milliards de dollars en capital réglementaire et un ratio Tier 1 de capital-actions ordinaires de 10,6 %. En outre, nous détenons plus de 400 milliards de dollars en actifs liquides de haute qualité.

Le fait que Citi est aussi plus petite et plus simple se voit à travers beaucoup de paramètres. Notre effectif est aujourd'hui de 241 000 personnes, alors qu'il était à son plus haut de 375 000. Nous avons supprimé plus de 60 activités non essentielles. Notre bilan est plus petit et composé d'actifs de meilleure qualité. Les actifs de Citi Holdings, qui autrefois excédaient 700 milliards de dollars, sont maintenant inférieurs à 100 milliards USD. Nous avons également réduit le nombre de nos entités légales de façon à simplifier notre structure et notre gouvernance.

En bref, Citi n'est plus la banque qui est entrée dans la crise, qui en a souffert ou qui en est ressortie. C'est une entreprise très différente, qui a renoué avec ses racines en redevenant la banque la plus globale, pour les particuliers, les entreprises et les institutions, un partenaire de confiance pour les multinationales et des clients tournés vers l'international, qui travaillent dans tous les fuseaux horaires.

Lorsque j'ai été nommé Président-directeur général, mon objectif principal était, et reste, de renforcer encore ces progrès pour permettre à notre entreprise de mettre en œuvre tout le potentiel de notre réseau. Pour cela, j'ai défini quatre objectifs spécifiques pour Citi : premièrement, utiliser nos actifs d'impôts différés ; deuxièmement, conduire Citi Holdings au seuil de rentabilité ; troisièmement, générer des résultats constants et de qualité ; et quatrièmement, que Citi soit, de manière incontestable, reconnue comme une institution forte et stable.



Michael L. Corbat
Président-directeur général

Permettez-moi maintenant de passer en revue la progression de notre entreprise vers l'atteinte de chacun de ces objectifs en 2014, et vous faire part d'autres succès importants, sans oublier quelques contretemps, de cette année.

Il n'y a aucun doute sur le fait que nous avons fortement progressé en ce qui concerne les deux premiers objectifs. Nos actifs d'impôts différés (à déduire sur nos revenus futurs) ne sont pas près de disparaître. Mais nous avons montré que nous savons utiliser ces actifs de manière cohérente, et à un niveau plus élevé que prévu ou attendu par beaucoup, en générant du capital réglementaire additionnel. En utilisant 3,3 milliards de dollars de nos actifs d'impôts différés en 2014, nous avons dépassé de 800 millions de dollars le niveau de 2013, et avons utilisé 5,8 milliards de dollars sur les deux dernières années.

S'agissant du deuxième objectif, nous avons beaucoup travaillé pour conduire Citi Holdings au seuil de rentabilité en 2015, qui a été atteint dès 2014, plus tôt qu'attendu. Il peut y avoir des fluctuations d'un trimestre à l'autre, mais nous sommes déterminés à garder Holdings au seuil de rentabilité, ou légèrement plus haut, dans l'avenir prévisible.

De plus, en 2014 nous avons encore réduit de 16 % les actifs de Holdings, par des liquidations et ventes d'actifs continues. Au cours de l'année passée, nous avons bien avancé vers la vente de OneMain, annoncée récemment, et que nous pensons finaliser d'ici la fin de cette année. Après

un examen attentif, nous avons annoncé notre intention de sortir de plusieurs activités non essentielles pour nos clients Particuliers et Institutionnels, qui feront à l'avenir partie de Citi Holdings. Cette démarche nous permet de réaffecter ces ressources à des activités qui ont beaucoup plus de potentiel pour offrir de la valeur aux clients et générer des revenus pour l'entreprise.

Si l'on considère maintenant le troisième objectif, qui est de générer des résultats constants et de qualité, nos résultats ont été jusqu'ici contrastés. Nous avons connu plusieurs bons trimestres qui montrent la puissance de notre franchise et ce que cette entreprise peut faire à son meilleur niveau. Toutefois, l'environnement reste difficile et nos résultats ont également été affectés par une série de charges et de règlements juridiques, ainsi que par des frais considérables de repositionnement.

Pour autant, face à ces défis, nous avons énormément progressé dans chacun de nos secteurs d'activités. Concernant nos clients Particuliers, nous avons simplifié davantage notre offre de produits tout en augmentant le nombre de clients qui communiquent avec la banque principalement par des canaux numériques. Cela s'est traduit par une hausse de la satisfaction client, telle que mesurée par Net Promoter Scores.

Nous avons également accompli des progrès considérables dans la rationalisation et l'ajustement des effectifs de nos réseaux par pays et par agences. Nous avons décidé de nous désengager des 11 marchés en 2014, considérant que nous n'avions pas l'opportunité d'y obtenir des revenus convenables. À l'avenir, notre réseau à destination des Particuliers comprendra 24 pays où nous bénéficions à la fois de volumes, d'avantages compétitifs, d'un historique et d'une expertise. Nous avons vendu nos activités de détail en Grèce et en Espagne, et signé des accords pour vendre celles du Pérou et du Japon. Dans un environnement qui continue à être difficile, notre activité aux États-Unis a affiché de bonnes performances, tout en connaissant une croissance modeste à l'international.

Notre activité Clients institutionnels a affiché de bonnes performances toute l'année, en nous concentrant sur nos principaux clients, et nos activités bancaires pour les institutions ont continué à progresser fortement. Dans les activités de Banque d'Investissement, nous avons gagné des parts de marché chez nos clients cibles dans la plupart des régions, et enregistré un chiffre d'affaires en forte croissance. Malgré des taux d'intérêt bas, les revenus de nos activités de trésorerie et de financement ont également progressé, tout comme ceux de nos activités Banque Privée. Alors que nos activités de Marchés ont été affectées par une baisse d'activité des clients vers la fin de l'année, nous allons continuer à prendre des mesures pour nous assurer que ces activités sont bien calibrées en fonction de l'environnement à venir.

Je suis convaincu que, pour développer le potentiel de cette entreprise, nous devons à la fois nous efforcer de mettre en œuvre au maximum notre stratégie et cesser de faire obstacle à notre croissance en nous infligeant à nous mêmes

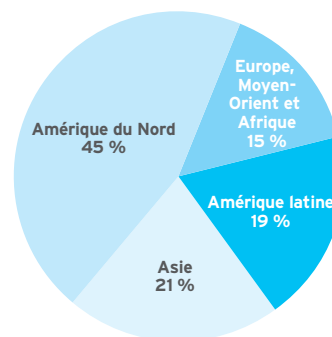
des difficultés. C'est pourquoi j'ai placé l'éthique et l'action au cœur de mon mandat de Président-directeur général. Agir de façon éthique dans tout ce que nous faisons est un impératif culturel et commercial. Cela affecte aussi directement nos résultats. Les amendes et règlements consomment du capital qui pourrait autrement être utilisé pour investir dans notre activité, ou bien vous être rendu, à vous, nos actionnaires. Agir de façon éthique, c'est d'abord et avant tout un permis pour faire des affaires. Ainsi, et c'est encore plus important, l'intégrité est la monnaie grâce à laquelle nous gagnons et méritons la confiance de nos clients et qui est le fondement indispensable de tout ce que nous faisons.

Et, je souhaite qu'il soit absolument clair que nous sommes toujours déterminés à atteindre, en 2015, les objectifs de rendement et de rentabilité que nous nous sommes fixés. Même s'ils seront difficiles à atteindre cette année, ils sont à notre portée si les conditions du marché restent stables. Tout ce que nous avons accompli au cours des deux dernières années a été fait pour préparer cette année. Et je suis sûr que nous serons à la hauteur.

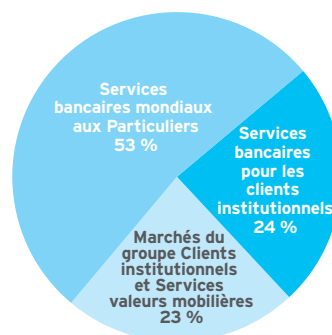
Revenus nets 2014 de Citicorp¹

Revenus nets 2014 de Citicorp : 71 milliards USD

Par région



Par activité



ICG – Groupe Clients institutionnels

¹Les résultats régionaux excluent les entreprises/autres.

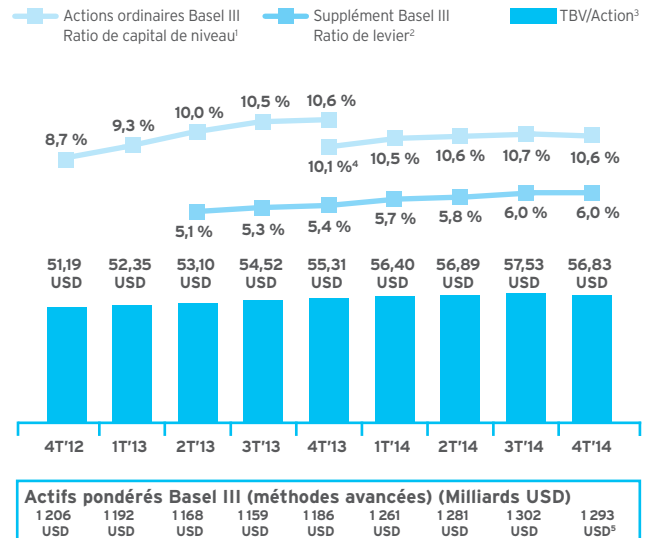
En ce qui concerne le quatrième objectif, qui est que Citi soit indiscutablement reconnue comme une institution forte et stable, notre capital, notre liquidité et tous nos chiffres attestent avec force des progrès substantiels que nous avons accomplis. Rien qu'en 2014, et ce malgré des frais juridiques considérables, nous avons pu générer 11 milliards de dollars de capital réglementaire, portant le total à 31 milliards de dollars sur les deux dernières années. Nos ratios de capital, de levier et de liquidité ont tous augmenté au cours de 2014.

Au-delà des chiffres, nous avons également fait des progrès considérables pour renforcer les piliers fondamentaux de cette entreprise, que ce soit dans le domaine de la gouvernance, de la culture, des contrôles ou de la technologie. Nous avons mis en place un système cohérent pour mesurer les performances (des activités, des fonctions, et surtout, du personnel) grâce à un système d'évaluation équilibré qui comprend des paramètres sur la culture et le contrôle, ainsi que des examens trimestriels que je conduis en personne. Nous avons consolidé 14 plateformes anti-blanchiment en une seule. De plus, nous avons construit une approche cohérente à l'échelle mondiale en ce qui concerne la formation en matière d'éthique, et nous avons établi des normes mondiales sur les aptitudes et les pratiques de vente.

Cependant, malgré ces progrès, nous avons découvert l'année dernière un cas de fraude au Mexique et la Réserve fédérale a relevé des problèmes importants dans nos processus de planification des capitaux. Nous continuons à investir dans nos fonctions Risque, Audit et Conformité, non seulement pour répondre au problème survenu au Mexique, mais aussi dans le cadre d'une démarche plus large pour nous assurer que nos processus de contrôles sont parmi les meilleurs du secteur.

En ce qui concerne notre plan de capitaux, nous avons passé la majeure partie de 2014 à travailler en étroite consultation avec les responsables de la Réserve fédérale pour répondre à leurs préoccupations. Nous avons investi et renforcé nos processus d'identification des risques et des scénarios et nous avons amélioré nos modèles

Chiffres clés de Citigroup



¹ Le ratio de capital-actions ordinaires de niveau 1 selon Basel III de Citigroup est une mesure financière non conforme aux PCGR. Pour plus d'information, voir la diapositive 40 de l'Examen des gains du quatrième trimestre 2014, disponible sur le site Web Relations investisseurs de Citigroup.

² Le ratio de levier supplémentaire selon Basel III de Citigroup est une mesure financière non conforme aux PCGR. Pour plus d'information, voir la diapositive 41 de l'Examen des gains du quatrième trimestre 2014, disponible sur le site Web Relations investisseurs de Citigroup.

³ La valeur comptable tangible par action (Tangible Book Value, TBV) est une mesure non conforme aux PCGR. Pour un rapprochement de cette mesure avec la mesure PCGR comparable la plus directe, voir la diapositive 41 de l'Examen des gains du quatrième trimestre 2014, disponible sur le site Web Relations investisseurs de Citigroup.

⁴ Le ratio de capital-actions ordinaires de niveau 1 selon Basel III de Citigroup au 31 décembre 2013 reflète un ajustement pour inclure, sur une base pro forma, environ 56 milliards USD d'actifs pondérés opérationnels supplémentaires liés à sa sortie approuvée du reporting parallèle Basel III, à compter de 2T'14.

⁵ Citi Holdings représentait environ 14 % des risques actifs pondérés estimés sous Basel III au 4T'14.



Jamie Anzellotti conseille Anika, étudiante à New York : « J'ai vu Anika se transformer en une jeune femme confiante et accomplie qui sait que les difficultés d'aujourd'hui sont les succès de demain ».

Les chemins du progrès : Un tremplin pour 100 000 jeunes en début de carrière

En mars 2014, Mike Corbat, Président-directeur général, et la Fondation Citi ont lancé « Les chemins du progrès », un engagement national de 50 millions de dollars sur trois ans pour donner à 100 000 jeunes de 16 à 24 ans ayant de faibles revenus et vivant en milieu urbain, partout aux États-Unis, la possibilité de renforcer leurs compétences au travail et acquérir des capacités de leadership, nécessaires pour jouer un rôle actif dans l'économie du 21^e siècle. Le projet concerne les 10 plus grandes villes des États-Unis : Boston, Chicago, Dallas, Los Angeles, Miami, Newark, New York, Saint Louis, San Francisco et Washington D.C.

et renforcé notre engagement dans la démarche d'analyse et d'examen complet des capitaux dans toutes nos activités.

Le 11 mars, nous avons appris avec satisfaction que la Réserve fédérale n'a pas soulevé d'objection concernant notre plan de capitaux de 2015. Cela signifie qu'à partir du deuxième trimestre de cette année, nous allons faire passer notre dividende trimestriel d'un à cinq cents par action, et allons commencer un programme de rachat d'actions ordinaires allant jusqu'à 7,8 milliards de dollars.

Il s'agit de montants considérables qui traduisent la promesse que nous vous avons faite il y a longtemps. Toutefois, les changements que nous avons apportés à notre processus de planification des capitaux sont encore plus importants. Nous avons l'intention de vous restituer du capital de manière constante à l'avenir. Et nous savons bien que, pour ce faire, tous les progrès que nous avons faits en 2014 pour améliorer nos processus doivent non seulement être intégrés dans la façon dont nous faisons des affaires, mais également se poursuivre dans le futur. Le défi consistant à constamment affiner et améliorer notre planification des capitaux est désormais une partie intégrante de notre mission, et il le restera. La barre sera toujours de plus en plus haute pour l'ensemble du secteur. Les représentants de la Réserve fédérale ont clairement indiqué qu'en raison de la structure mondiale unique de Citi, ils nous imposeront la norme la plus élevée et que nous sommes déterminés à atteindre.

En 2014, nous avons aussi renforcé et approfondi nos efforts pour accompagner des communautés. Par exemple, Citi s'est engagé à soutenir les petites entreprises et la création d'emplois. Il y a quatre ans, nous avons pris l'engagement de prêter 24 milliards de dollars sur trois ans aux petites entreprises américaines, ce qui représente une augmentation substantielle de ces prêts. Nous avons non seulement dépassé cet objectif, mais également maintenu ces niveaux. Pour la seule année 2014, nous avons prêté 9,2 milliards

de dollars aux petites entreprises américaines, presque le double du montant atteint cinq ans auparavant.

L'ensemble de ces réalisations, et bien d'autres encore, ont permis de bien positionner notre Groupe pour 2015 et au-delà. Je sais bien, toutefois, que l'avenir n'est jamais garanti. Ce que chacun de vous est en droit d'attendre, c'est que ces actions et ces investissements se traduisent dans les résultats du Groupe et dans le cours de l'action. Je suis persuadé que ce sera le cas, et que vous, ainsi que nos clients dans le monde entier, verrez bientôt le plein potentiel de notre Groupe.

Au début du mois de février, 280 des leaders de Citi se sont retrouvés lors de notre réunion annuelle pour définir les projets de l'année. Je ne suis jamais sorti d'une réunion avec autant d'optimisme et d'enthousiasme. Les gens étaient fiers et se réjouissaient de contribuer à la construction d'un brillant avenir pour cette entreprise. Nous sommes tous déterminés à faire en sorte que 2015 soit l'année où nous démontrerons clairement ce que notre Groupe peut accomplir.

J'apprécie votre confiance et je m'efforce chaque jour de la mériter.

Sincères salutations,



Michael L. Corbat

Président-directeur général, Citigroup Inc.

Ce projet a été développé en partenariat avec des acteurs nationaux de premier plan qui ont démontré leur capacité à mettre en œuvre des programmes à fort impact pour aider les jeunes à réaliser leurs ambitions.

Outre l'investissement financier et l'assistance technique fournis par la Fondation Citi, des centaines d'employés de Citi ont donné bénévolement leur temps et leur expertise aux « Chemins du progrès » en tant que coaches, mentors et animateurs d'ateliers de formation professionnelle.

Cette année, le programme Les chemins du progrès sera étendu à d'autres villes hors des États-Unis, dans le monde entier.

« Je félicite la Fondation Citi et ses partenaires, car ils font de nos enfants une priorité dans le cadre du programme Les chemins du progrès. Le partenariat novateur entre ces organisations aidera les jeunes de notre pays à réussir à l'intérieur et à l'extérieur des salles de classe, tout en permettant l'essor d'une classe moyenne prospère. »

Arne Duncan, Secrétaire, département de l'Éducation des États-Unis.