

Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires, 2015 a été une année charnière pour Citi. Elle a été marquée par les progrès tangibles que nous avons accomplis dans un effort soutenu visant à transformer et remodeler Citi en un établissement plus simple, plus petit, plus sûr et plus fort – plus encore que ce qu'il a été à tout moment depuis la crise financière.

Du point de vue du revenu net, les plus de 17 milliards USD que nous avons générés en 2015 font de cet exercice le meilleur que nous avons enregistré depuis 2006. En remplaçant ce chiffre dans son contexte, nous avons généré de solides bénéfices grâce à un fonctionnement en tant qu'entreprise plus petite, avec un effectif réduit, une empreinte plus ciblée et une combinaison d'activités et d'actifs spectaculairement différents de ce que Citi était il y a dix ans. Au cours des trois dernières années seulement, nous avons renforcé nos activités de base tout en réduisant notre effectif de 28 000 personnes, les actifs de plus de 130 milliards USD et les entités juridiques de plus d'un tiers. Dans le cadre de notre effort afin de mettre en place des centres de services partagés et exploiter les opportunités d'efficacité de notre business model, nous avons réduit notre réseau de succursales de près de 30 pour cent et supprimé 182 centres d'opérations.

Début 2015, nous avons défini trois objectifs pour nous-mêmes : générer une croissance substantielle, fournir un levier d'exploitation positif modeste sur notre base de dépenses essentielles et réduire de manière significative les barrières aux bénéfices dues aux frais juridiques et de repositionnement. En dépit d'une conjoncture économique difficile, nous avons atteint chacun de ces objectifs l'année dernière.

Nos performances ont été stimulées par la discipline que nous avons appliquée à la gestion de nos activités de base. Sur une base constante en dollars, nous avons développé notre chiffre d'affaires de 3 pour cent, tout en maintenant la stabilité de nos dépenses opérationnelles de base et en développant nos prêts et dépôts dans notre franchise de base, chacun de 5 pour cent. Nous avons également réduit la taille globale de notre bilan et avons revu à la baisse les actifs de Citi Holdings de plus de 40 pour cent par rapport à la période de l'exercice précédent.

Après avoir terminé la vente de plus de 32 milliards USD d'actifs, dont OneMain Financial et nos activités de banque de détail et de carte de crédit au Japon, nous avons clôturé l'exercice 2015 avec à peine 75 milliards USD d'actifs dans Holdings, ce qui ne représente que 4 pour cent de notre bilan. Plus significativement, Holdings a généré des bénéfices en 2015. À l'avenir, nous nous engageons à maintenir Holdings au moins au seuil de rentabilité.

Nous avons continué de faire des progrès en utilisant nos Actifs d'impôts différés (AID). Et avec un Ratio de capitaux propres sur capital-actions ordinaire de première catégorie de 12,1 pour cent et un Ratio de levier supplémentaire de 7,1 pour cent, la position de notre capital a largement dépassé les seuils réglementaires pour ces deux ratios sur une base entièrement mise en œuvre.

La position solide de notre capital a été déterminante pour atteindre le résultat positif à la CCAR (Comprehensive Capital Analysis and Review - Analyse et évaluation exhaustives du capital) de la Fed pour 2015. Cela nous a permis de commencer à verser un capital significatif aux actionnaires. Nous avons réduit nos actions ordinaires en circulation de plus de 70 millions, augmenté notre dividende et ainsi versé près de 6 milliards USD de capital à nos actionnaires.

Le passage de la CCAR avec succès a été une étape importante pour devenir le Citi que nous voulons être. Cela a également souligné notre engagement en faveur du maintien d'un processus de planification du capital conforme aux attentes légitimement élevées placées dans un établissement de portée véritablement mondiale. Dans la droite ligne de ces attentes, nous avons continué à investir dans la conformité, le contrôle et les fonctions réglementaires critiques pour conserver notre licence d'activité.

2015 a également été un exercice au cours duquel nous avons évalué nos progrès par rapport à une série d'objectifs et de cibles financières que j'ai présentés il y a trois

ans, juste après ma nomination en tant que PDG.

Notre premier objectif était de *générer des bénéfices constants et de qualité*. Nous y sommes parvenus en concentrant et en réaffectant nos ressources finies tout en réalisant des investissements ciblés sur des entreprises, offres de produits, marchés, segments de clients et infrastructures sélectionnés dans lesquels nous avons distingué une perspective claire de croissance future.

Notre deuxième objectif était *d'amener Citi Holdings au seuil de rentabilité*. Nous y sommes parvenus, et bien plus. En fait, nous avons dépassé notre objectif initial d'amener Holdings à la rentabilité en maintenant sa rentabilité durant l'exercice.

Notre troisième objectif était *d'utiliser nos Actifs d'impôts différés (AID)*. Nous avons atteint cet objectif en consommant plus de 7 milliards USD d'AID sur trois ans, dont 1,5 milliards en 2015.

Tous ces résultats ont contribué à nos progrès vers notre but le plus important : *être reconnu comme un établissement incontestablement solide et stable*. La combinaison du résultat net, des solides performances de Holdings et de l'utilisation des AID a permis de générer 50 milliards USD de capital réglementaire au cours des trois dernières années. Notre objectif continue d'être non seulement la génération de capital, mais aussi l'augmentation du rendement de ce capital pour les actionnaires.

À peu près au même moment où nous avons défini ces vastes objectifs stratégiques, nous avons mis en place trois objectifs financiers plus spécifiques, que nous nous sommes fixé d'atteindre dans un délai de trois ans.

Trois ans plus tard, où en sommes-nous ?

Notre premier objectif était *d'atteindre un Rendement sur les actifs (RsA) compris dans une fourchette de 90 à 110 points de base*. En atteignant 94 points de base, nous avons réalisé cet objectif. Notre deuxième objectif était *d'atteindre un Ratio d'efficacité de Citicorp situé aux environs de cinquante-cinq*. À 57 pour cent, nous en sommes proches. Et nous avons fait des progrès vers la réalisation de notre objectif *d'atteindre un Rendement de 10 pour cent sur les Fonds propres corporels (RFPC)*. Nous considérons que le rendement de 9,2 pour cent que nous avons obtenu est un résultat respectable compte tenu du fait que nous n'avons commencé à verser un capital significatif aux actionnaires qu'après avoir passé la CCAR l'an dernier. Nous maintenons notre engagement d'atteindre un RFPC supérieur à 10 pour cent.



Michael L. Corbat
Président-directeur général

Une grande partie de nos efforts au cours des dernières années a été consacrée à nous positionner de manière à nous concentrer sur l'avenir de nos deux principales activités. En 2015, nous avons commencé à faire évoluer notre position stratégique de la défense à l'attaque dans un certain nombre de régions, marchés et entreprises clés pour notre croissance future. Bien que nous restions dans un environnement difficile, grâce à notre discipline de dépenses, nous créons la capacité de faire des investissements ciblés dans des entreprises bien positionnées pour stimuler la croissance des revenus.

Dans notre Banque mondiale de services aux particuliers, nous continuons à concentrer notre empreinte en quittant un certain nombre de marchés sur lesquels nous ne pouvions pas voir de perspective claire pour atteindre le taux de rendement que nos investisseurs attendent et méritent. Nous concentrons notre présence physique dans les sites à fort impact, dans les principaux centres urbains. Nous maintenons le rythme non seulement avec nos concurrents, mais également avec nos clients en donnant la priorité à la numérisation rapide, à la mobilisation

et à la connectivité transparente des transactions financières de base.

Nous investissons dans notre activité américaine des Cartes de crédit et la positionnons de manière à accélérer et à accentuer sa croissance. Un signe significatif du succès de cette stratégie était notre annonce de partenariat avec Visa en tant qu'émetteur exclusif d'une carte de crédit à nos deux marques mise à la disposition de plus de 50 millions de membres de Costco. Citi a travaillé avec Android Pay, Apple Pay et Samsung Pay pour mettre à disposition des consommateurs américains des solutions de paiement mobile et s'est associée avec MasterCard pour étendre l'acceptation mondiale du portefeuille numérique Citi MasterPass.

Nous continuons par ailleurs de satisfaire le souhait d'un grand nombre de nos clients d'une expérience d'achat physique plus moderne, en lançant les succursales Smart Banking® dans un certain nombre de centres urbains à forte croissance dans le monde entier. Pour accélérer cette approche du « mobile d'abord », nous avons créé une nouvelle unité, Citi FinTech, afin de consolider et de

concentrer les efforts que nous consacrons au développement rapide d'une solution bancaire mobile radicalement simple et connectée.

Dans notre Groupe Clients institutionnels, nous prévoyons de capitaliser sur nos gains de part de marché en continuant à nous concentrer sur un nombre comparativement plus faible d'entreprises multinationales, d'établissements financiers, de gérants d'actifs, de fonds de couverture, de sociétés de capital-investissement et d'entités du secteur public ayant des besoins sophistiqués de produits et services bancaires en gros.

L'an dernier, nous avons aidé à faciliter un certain nombre de transactions marquantes, dont plusieurs constituaient des records. Parmi celles-ci, l'introduction en bourse d'un montant de 2,8 milliards USD de First Data Corporation, un package de financement d'acquisition de 34 milliards USD au nom de Teva Pharmaceutical Industries (le deuxième plus important prêt de l'année), et l'offre d'échange de créance de 36 milliards USD de notre client de longue date General Electric Company, la plus grande transaction de ce type de l'histoire.

Lettre aux actionnaires

Nous ne doutons pas que nous pouvons continuer à développer notre activité Trésor et Solutions commerciales (Treasury and Trade Solutions, TTS). Par l'intermédiaire du plus grand réseau exclusif mondial de paiement en boucle fermée, nous offrons une connectivité transparente aux systèmes bancaires dans près de 100 pays, facilitant chaque jour des flux financiers de 3 trillions USD dans plus de 135 devises.

Loin de nous considérer comme une entité monolithique visant à éliminer les concurrents plus petits, nous définissons notre rôle comme « taillé pour servir » un ensemble spécifique de clients qui s'appuient sur notre réseau mondial et qui proposeraient simplement leur clientèle à nos homologues mondiaux si, pour quelque raison que ce soit, nous ne pouvions satisfaire leurs besoins.

Mais nous ne servons pas uniquement les grandes entreprises. Parallèlement à notre situation de principal prestataire de services financiers à des entreprises internationales, l'an dernier, nos prêts aux petites entreprises aux États-Unis ont dépassé 10 milliards USD, augmentant le total de nos prêts au secteur sur quatre ans à un peu moins de 40 milliards USD. Nous avons également prêté et investi près de 5 milliards USD dans des projets d'habitations abordables aux États-Unis l'an dernier, faisant de nous le financeur numéro un d'un secteur crucial pour renforcer les communautés dans le pays.

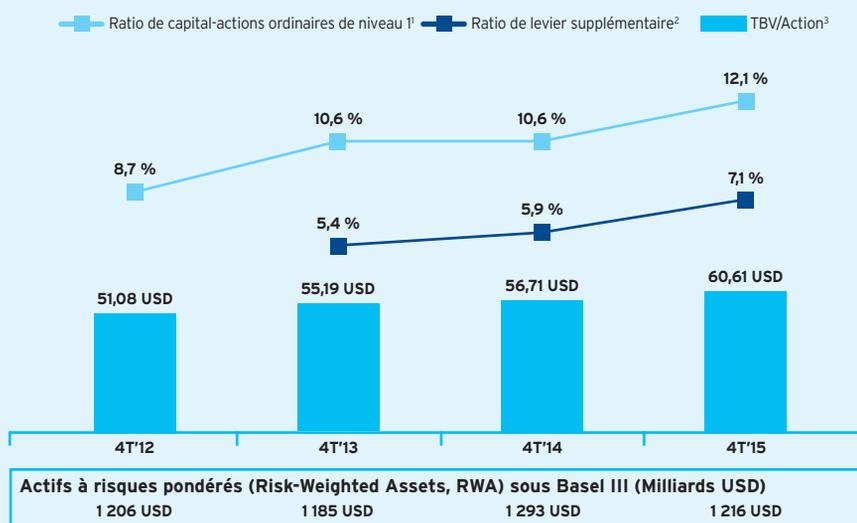
2015 a également été une année au cours de laquelle nous avons progressé dans notre rôle en tant que l'un des principaux citoyens mondiaux. Au cours de l'année écoulée, nous avons été en mesure de fournir à un grand nombre de nos partenaires – clients, organisations sans

but lucratif et les communautés dans le monde dans lesquelles nous vivons et travaillons – un soutien encore plus tangible de notre thèse selon laquelle les établissements mondiaux sont positionnés de manière unique pour aider la société à traiter les problèmes mondiaux sur une échelle mondiale.

Il n'est pas facile de penser à un défi plus important et obsédant que le changement climatique. Nous avons rendu publique notre initiative de Progrès durable de 100 milliards USD, renforçant notre engagement à long terme à prêter, investir et faciliter les solutions financières afin de réduire l'impact du changement climatique.

Nous investissons également dans la nouvelle génération de leaders. L'initiative « Voies vers le progrès », de 50 millions USD, de Citi Foundation aux États-Unis aide à combler le fossé des compétences entre les jeunes employés potentiels et les employeurs en les aidant à acquérir les compétences concernant le lieu de travail et de leadership critiques pour pouvoir jouer un rôle dans l'économie du XXI^e siècle. Plus d'un millier de mes collègues de Citi ont consacré leur temps et leur expertise au programme qui a touché plus de 70 000 jeunes par rapport à notre objectif de 100 000 jeunes dans dix villes. Portée par la résonance de cet effort, la Fondation a commencé à

Mesures clés du capital de Citigroup



Remarque : Certaines reclassifications ont été effectuées sur la présentation des périodes précédentes afin de se conformer à la présentation de la période en cours.

¹ Le ratio de capital-actions ordinaires de niveau 1 (Common Equity Tier 1, CET1) de Citigroup est une mesure financière non conforme aux PCGR. Pour plus d'informations, prière de se référer à la diapositive 39 de l'Examen des bénéfices du quatrième trimestre 2015, disponible sur le site internet Relations investisseurs de Citigroup.

² Le ratio de levier supplémentaire (Supplementary Leverage Ratio, SLR) de Citigroup est une mesure financière non conforme aux PCGR. Pour plus d'informations, prière de se référer à la diapositive 40 de l'Examen des bénéfices du quatrième trimestre 2015, disponible sur le site internet Relations investisseurs de Citigroup.

³ La valeur comptable tangible par action (Tangible Book Value, TBV) est une mesure non conforme aux PCGR. Pour plus d'informations, prière de se référer à la diapositive 40 de l'Examen des bénéfices du quatrième trimestre 2015, disponible sur le site internet Relations investisseurs de Citigroup.



10^{ème} Journée annuelle mondiale de la Communauté

Au cours des 10 dernières années, les bénévoles de Citi ont participé à plus de 11 000 activités durant la Journée mondiale de la communauté et ont offert plus de 2 millions d'heures de service.

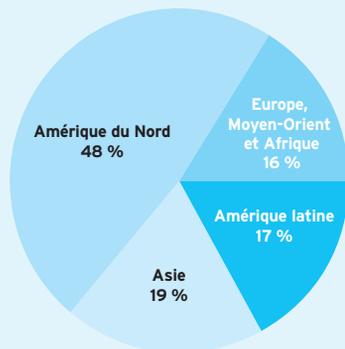
La Journée mondiale de la communauté offre un large éventail d'opportunités de services, qui canalisent l'enthousiasme et la passion de nos divers employés, ainsi que de leurs familles et amis, pour aider à satisfaire les besoins urgents de nos communautés.

En 2015, afin de célébrer notre 10^{ème} Journée annuelle mondiale de la communauté, plus de 80 000 bénévoles de Citi répartis dans 487 villes et 93 pays et territoires se sont engagés dans

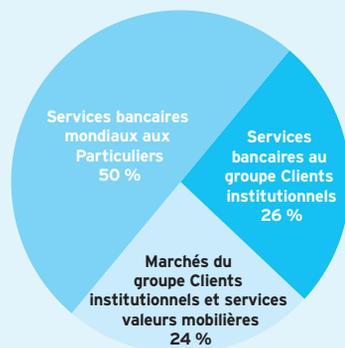
Revenus nets 2015 de Citicorp¹

Revenus nets 2015 de Citicorp :
67,6 milliards USD

Par région



Par activité



GCI – Groupe Clients institutionnels

¹ Les résultats excluent les entreprises/autres.

développer l'initiative des Voies vers le progrès au niveau international.

Les Voies vers le progrès ne sont qu'un des nombreux exemples que je pourrais citer parmi les divers programmes que nous avons développés afin de démontrer notre valeur pour la société civile. Et après avoir passé la totalité de mes 32 ans de carrière professionnelle ici, au sein de Citi, je suis à

des activités de services au bénéfice de leurs communautés locales. Dans les jours précédant la Journée mondiale de la communauté et pendant celle-ci, les collaborateurs de Citi, y compris les anciens employés, les clients, membres de la famille et amis ont travaillé côte à côte sur plus de 1 200 projets de services allant de la redynamisation urbaine à l'alphabétisation et l'éducation, en passant par le développement professionnel, la préservation de l'environnement et l'aide aux victimes de catastrophes.

la fois fier et convaincu du fait que la chose la plus importante qu'un leader puisse faire est de travailler sans relâche pour aider à créer une culture et une entreprise dans laquelle *tous* ses collaborateurs – de milieux, nationalités, cultures, intérêts et points de vue divers – sont fiers d'aller travailler chaque jour.

L'an dernier, en soutien de notre engagement à faire progresser une culture plus ouverte et collaborative, et en nous prévalant des normes éthiques les plus strictes possible, nous avons lancé une Mission et Proposition de valeur affinées. Pour la première fois, tous nos collaborateurs peuvent voir sur une page une description succincte de ce que nous faisons chaque jour dans la banque mondiale internationale. Vous pouvez la lire sur la page de garde.

Nous avons également déployé un nouvel ensemble de Normes de Leadership, illustrant la première mise à jour significative de ces importantes directives culturelles, comportementales et éthiques en cinq ans. Le principe directeur essentiel présidant au déploiement de nos nouvelles normes était de créer un langage commun autour de ce que signifie être un leader chez Citi.

En revenant sur nos progrès et performances, je conclurai que 2015 a été une année au cours de laquelle nous avons constaté une preuve indiscutable que notre aspiration à ramener Citi à ses racines historiques, en tant que banque mondiale commerciale, institutionnelle et de services aux particuliers, est à portée de main.

Nous sommes bien positionnés pour évoluer dans un environnement susceptible de rester difficile, que ces défis soient dus à la volatilité du marché, aux attentes de croissance révisées ou au risque et à l'incertitude politiques. Nous sommes entrés dans l'année 2016 avec une franchise solide – une stratégie claire, une position capitalistique enviable et un

portefeuille équilibré et fermement géré en termes de risques, conçu pour servir un ensemble discret de clients.

Aucun des outils de mesure à ma disposition, ne permettait de mesurer ce qui est certainement notre plus grand succès. Notre investissement continu en temps, énergie et concentration pour créer (et recréer) continuellement une culture et une société pour laquelle moi-même, et mes 230 000 collègues de Citi dans le monde entier, sommes fiers de travailler chaque jour, est ce qui a le plus de valeur en fin de compte ainsi qu'à la fin de l'année.

Bien qu'il soit difficile de mesurer ces choses, je crois fermement que le fruit de nos efforts fournira une contribution durable à la société, à nos communautés ainsi qu'au développement économique aussi bien cette année que dans les années à venir.

Sincères salutations,

Michael L. Corbat
Président-directeur général, Citigroup Inc.

Dans le cadre de nos efforts afin de permettre le progrès dans les villes du monde entier, cet événement annuel met également en lumière la profondeur de l'engagement de Citi et de ses partenaires pour traiter les problèmes locaux. Par exemple, un grand nombre de jeunes Américains participant à l'initiative des Voies vers le progrès de Citi Foundation a organisé et participé à des événements de bénévolat dans 10 villes où l'initiative était mise en œuvre.

