

Lettre aux actionnaires



Michael L. Corbat
Président-directeur
général

Chers actionnaires,

Dans quelques années, lorsque nous examinerons rétrospectivement l'année 2017, je suis persuadé que nous la considérerons comme une année où Citi s'est clairement sortie d'une période prolongée de simplification et de restructuration pour entrer dans une nouvelle ère de croissance durable centrée sur le client.

La croissance que nous impulsions aujourd'hui est durable, équilibrée et moins exposée que par le passé à des risques prévisibles et imprévisibles. Elle ne découlera pas d'une acquisition de concurrents, d'une pénétration de nouveaux territoires ou d'investissements dans des activités auxiliaires qui ne correspondent pas à notre stratégie. Elle découlera du service offert avec brio à nos clients particuliers et institutionnels. Elle découlera de la confiance des clients que nous aurons gagnée et préservée et de la sécurité que nous leur assurerons. Et elle découlera du fait que Citi est reconnue comme étant une société indiscutablement solide et stable qui a de quoi être fière, non seulement des impacts positifs qu'elle a sur la société, mais aussi de ses résultats financiers.

C'est dans ce contexte que, lors de la Journée des investisseurs en juillet 2017, notre première en neuf ans, j'ai rappelé notre conviction que, notre restructuration étant achevée, nous avons passé une étape. À partir de 2017, les décisions que nous avons prises pour concentrer les activités de notre franchise, investir dans nos capacités et améliorer la satisfaction de nos clients portent leurs fruits sous la forme d'une proposition de valeur plus convaincante, une accélération de la croissance et de meilleurs rendements pour les actionnaires. Notre objectif prioritaire est de combiner les répercussions positives d'un meilleur environnement macroéconomique et une performance de l'entreprise encore meilleure en vue d'obtenir un rendement *sur* le capital constamment plus élevé et un rendement *du* capital toujours meilleur pour nos actionnaires jusqu'en 2020 et au-delà.

Au niveau de l'exploitation, nos résultats financiers de 2017 appuient définitivement la stratégie que nous avons présentée lors de la Journée des investisseurs. Pourtant, suite à l'adoption de la législation sur la réforme fiscale aux États-Unis au quatrième trimestre de 2017, nous avons subi une charge ponctuelle de 22,6 milliards de dollars, ce qui a entraîné une perte nette pour l'exercice de 6,8 milliards de dollars. Cette charge exceptionnelle étant maintenant passée, nous pouvons désormais nous concentrer sur les effets positifs de la réforme fiscale pour nous et nos clients. Un moindre taux d'imposition entraîne une hausse du bénéfice net, ce qui, combiné à une réduction de plusieurs milliards de dollars de notre actif corporel net, aura un effet positif puissant sur nos rendements. Nous estimons que l'impact de la réforme fiscale devrait provoquer une hausse d'au moins 200 points de base de notre Rendement de l'actif corporel net (ROTCE, Return on Tangible Common Equity). Sur le plan symbolique, la réduction de la valeur de nos Impôts différés actifs (DTA, Deferred Tax Assets) - le dernier héritage de la crise financière - ne marque pas seulement de façon

définitive la fin d'une année, mais aussi la fin d'une époque.

La solide croissance qui a marqué nos activités fondamentales au service des particuliers et des institutions provient d'une présence nationale plus ciblée dans l'activité particuliers et d'une clientèle plus sélective dans l'activité institutions, chacune représentant environ la moitié de la taille maximale qu'elle a pu atteindre dans le passé. Nous avons continué à réaliser des investissements pour optimiser notre infrastructure et stimuler notre croissance dans des domaines ciblés, notamment nos franchises au Mexique, Cartes aux États-Unis, Solutions de trésorerie et de commerce, Actions et Banque d'investissement.

Pour l'activité Services bancaires mondiaux aux consommateurs, qui dessert plus de 100 millions de clients particuliers sur 19 marchés dans trois régions (Asie, Mexique et États-Unis), le montant total des recettes a augmenté de 4 % par rapport à 2016. Du point de vue des produits, l'activité Services bancaires mondiaux de détail a vu une augmentation des prêts et des actifs sous gestion alors que nous continuions à réduire notre empreinte physique. L'activité Cartes mondiales a également connu une croissance satisfaisante tirée par la hausse des volumes de ventes de prêts et d'achats dans les trois régions.

Notre Groupe de clients institutionnels a réalisé une performance impressionnante, son montant total des recettes étant en hausse de 7 %. Les revenus bancaires ont été plus élevés dans l'ensemble de notre franchise, que ce soit dans le cadre de notre activité fondamentale de Solutions de trésorerie et de commerce que dans celui de la Banque d'investissement, de la Banque privée et des Prêts aux entreprises. Dans notre segment Services marchés et valeurs mobilières, une performance plus faible des activités Titres à revenu fixe et Actions par rapport à l'environnement de négociation plus robuste de 2016 a été compensée par une croissance de l'activité Services valeurs mobilières. Une fois de plus, nous avons

Journée des investisseurs 2017

Citi a organisé notre première Journée des investisseurs il y a neuf ans le 25 juillet. Ce fut l'occasion de s'entretenir directement avec les investisseurs et de communiquer les progrès que notre entreprise a réalisés, ainsi que nos objectifs à l'avenir. Le message principal était que notre entreprise a passé un cap majeur. Les sujets abordés comprenaient le dynamisme que nous constatons dans nos activités, nos avantages concurrentiels et la confiance que nous accordons à notre stratégie.

prouvé la valeur de l'équilibre *entre* et *au sein* de nos activités.

Si l'on exclut l'impact de la réforme fiscale, notre bénéfice net de 15,8 milliards de dollars en 2017 a été en hausse de près d'un milliard de dollars, soit 6 %, par rapport à celui de 2016. Avec la même condition, le bénéfice par action s'élevait à 5,33 USD, soit 13 % de plus que l'exercice précédent, en comptant un bénéfice issu des rachats d'actions. Nous avons également progressé vers les objectifs que nous avons présentés lors de la Journée des investisseurs. Grâce à une stricte gestion des dépenses, nous avons dégagé un Ratio de rendement de 58 % pour toute l'année, ce qui représente une amélioration de plus de 150 points de base par rapport à 2016. Notre Rendement des actifs a progressé et a atteint 84 points de base. Et nous avons atteint un ROTCE de 8,1 %, en incluant l'impact de nos DTA. Et en excluant l'impact de nos DTA non déductibles, notre ROTCE est passé de 9 % en 2016 à 9,6 %, ce qui témoigne de la progression vers l'objectif de 10 % que nous avons évoqué lors de la Journée des investisseurs.

Quant à l'amélioration du rendement *du* capital pour nos actionnaires, les bons résultats que nous avons obtenus lors du « test de résistance » de notre Analyse et examen détaillés du capital (CCAR, Comprehensive Capital Analysis and Review) ont permis d'atteindre à nouveau



le rendement prévu de 19 milliards de dollars lors du cycle actuel de CCAR. Cette situation a permis de réduire le nombre de nos actions en circulation de plus de 200 millions et de rapporter plus de 17 milliards de dollars de capital aux actionnaires en 2017 par le biais de rachats d'actions ordinaires et de dividendes versés. Nous avons annoncé notre intention de reverser, sous réserve d'obtenir l'approbation des autorités de réglementation, au moins 40 milliards de dollars de capital supplémentaire aux actionnaires au cours des deux prochains cycles de CCAR de 2018 et de 2019. La Réserve fédérale et la FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation) n'ont trouvé aucune irrégularité ou lacune dans notre Plan de résolution de 2017. Ces deux étapes ont souligné la progression que nous avons réalisée en 2017 vers notre objectif de longue date d'être une institution indiscutablement solide et stable.

Je voudrais situer ces résultats dans le contexte plus général d'une évolution des mentalités que nous jugeons comme essentielle au maintien de ces tendances et trajectoires positives dans un avenir incertain. Nous ne pouvons pas contrôler l'environnement macroéconomique ou des taux d'intérêt. Mais nous pouvons et devons contrôler les répercussions que nos décisions et nos actes ont sur la satisfaction de nos clients lors de leurs interactions et relations avec nous.

Lettre aux actionnaires

Nous savons que nos clients s'attendent de plus en plus chaque jour à une satisfaction sans faille. En réponse à cette réalité, notre banque pour les particuliers a lancé *trois fois* plus de fonctionnalités numériques en 2017 qu'en 2016, entraînant ainsi une croissance à deux chiffres des clients utilisateurs des services numériques et mobiles au niveau mondial.

Quant à notre activité tournée vers les institutions, la plateforme de services bancaires en ligne de Citi, CitiDirect BE®, a été classée n° 1 pour la douzième année consécutive dans l'étude d'Analyse comparative des services bancaires numériques de Greenwich Associates de 2017. Nous nous sommes associés à Nasdaq pour le déploiement d'une application avant-gardiste utilisant la technologie blockchain et des registres distribués afin de faciliter et d'automatiser le traitement des paiements. Notre activité Solutions de trésorerie et de commerce, qui fournit des services de gestion de trésorerie et de financement commercial à des entreprises multinationales et des clients du secteur public dans le monde entier, a également lancé une multitude d'offres numériques conçues pour faire de notre réseau mondial, le plus grand réseau de circulation d'argent au monde, un avantage concurrentiel encore plus précieux qu'aujourd'hui.

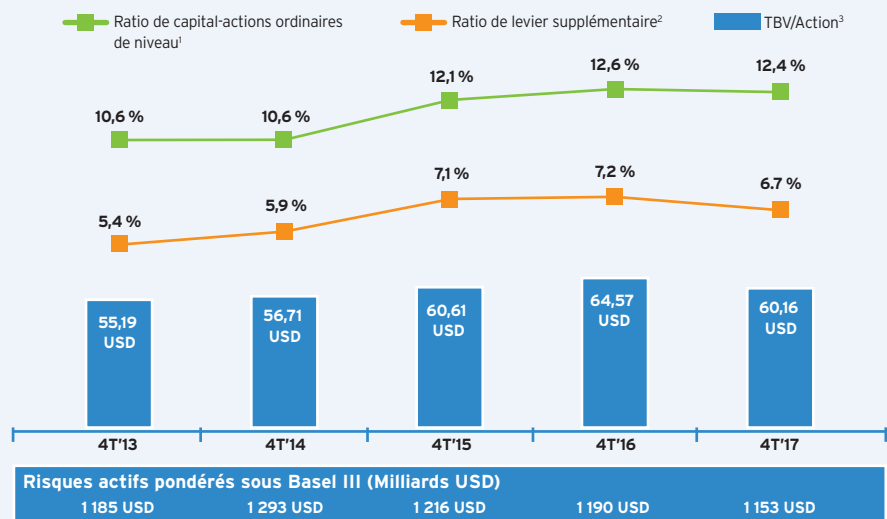
L'ensemble des innovations que nous avons lancées, qui sont essentielles pour servir les clients avec brio, n'auraient eu aucune chance de les attirer ou d'être acceptées par eux s'ils avaient pu douter de la solidité de notre réputation ou de nos valeurs. Fort heureusement, les fondations solides que nous avons établies, basées sur une culture de compétence, de conformité et de contrôle, parlent pour nous. À plusieurs reprises en 2017, au fur et à mesure des événements, j'ai eu l'occasion de réaffirmer ces valeurs fondamentales pour que les prises de position ne soient pas seulement justifiées mais aussi nécessaires.

Le troisième jour de janvier, en réponse à un récent Décret présidentiel sur l'immigration aux États-Unis, j'ai écrit à mes quelque 210 000 collègues de Citi dans la centaine de pays où nous ouvrons nos portes tous les jours pour leur rappeler que la diversité au sein de notre entreprise est une valeur non seulement fondamentale pour notre présent et notre futur, mais également, étant donné notre dimension mondiale, un véritable avantage concurrentiel pour notre société. Pour accélérer la progression sur ce point important, j'ai demandé à au moins un de mes collaborateurs directs de co-diriger chaque Groupe d'affinité que nous avons récemment établis, notamment Fierté, Culture noire, Culture asiatique et Hommages de Citi, dédié au soutien des anciens combattants, avec un autre haut

dirigeant de Citi. En faisant cette annonce, j'ai écrit et j'ai dit à mes collègues que, bien qu'étant conscient du travail qui reste à faire, je suis convaincu, nos antécédents prouvant notre capacité à accomplir des choses difficiles, que nous parviendrons à aller là où nous devons aller.

En l'honneur de notre 12ème Journée mondiale des communautés, j'ai rejoint mes collègues pour planter des arbres, organiser la bibliothèque et installer des ordinateurs dans une école primaire en banlieue de Mexico. J'étais aussi fier du projet lui-même du fait que je me joignais à plus de 100 000 autres personnes qui revitalisaient des espaces verts, servaient et collectaient de la nourriture pour ceux qui en avaient besoin, et de bien d'autres façons se

MESURES CLÉS DU CAPITAL – 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 de Citigroup est une mesure financière non conforme aux PCGR. Pour de plus amples informations, veuillez consulter « Capital Resources-Basel III (Full Implementation) » dans le Rapport annuel 2017 de Citi sur le Formulaire 10-K.

² Le Ratio de levier supplémentaire de Citigroup est une mesure financière non conforme aux PCGR. Pour de plus amples informations, veuillez consulter « Capital Resources-Basel III (Full Implementation) » dans le Rapport annuel 2017 de Citi sur le Formulaire 10-K.

³ La valeur comptable tangible par action (Tangible Book Value, TBV) est une mesure non conforme aux PCGR. Pour de plus amples informations, veuillez consulter « Capital Resources-Tangible Common Equity, Tangible Book Value Per Share, Book Value Per Share and Returns on Equity » dans le Rapport annuel 2017 de Citi sur le Formulaire 10-K.

portaient volontaires pour être au service nos communautés.

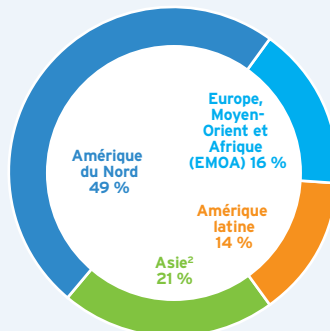
Notre engagement à soutenir les communautés que nous servons a été mis à rude épreuve par les ravages des ouragans Harvey et Irma, qui se sont rapidement succédés au Texas, en Floride et dans les Caraïbes. Dans ces zones et d'autres zones touchées par les catastrophes naturelles en 2017, dont Mexico, qui a subi un puissant tremblement de terre, et l'Asie du Sud-Est, durement touchée par des inondations, des centaines de nos employés ont fourni des efforts extraordinaires pour soutenir et protéger leurs collègues, clients et communautés. En étroite collaboration avec les associations à but non-lucratif locales et mondiales, notamment la Croix-Rouge américaine, dans toutes ces communautés dévastées, nos interventions rapides ont fourni des fonds, des produits de première nécessité et la contribution de bénévoles à ceux ayant un besoin urgent de secours. Mes collègues de Citi ont envoyé 22 tonnes de nourriture et de fournitures à des collègues et des communautés de Porto Rico aux lendemains des tempêtes. Lors des deux semaines qui ont suivi Irma et Harvey, nous avons soutenu la Croix-Rouge en lui permettant de rediriger des appels téléphoniques vers des agents spécialement formés dans notre centre d'appel de Hagerstown au Maryland qui a aidé 1 800 personnes recherchant une aide d'urgence ou des membres de leur famille.

L'étendue dramatique des pertes humaines et matérielles que ces tempêtes destructrices ont laissées dans leur sillage nous ont rappelé avec force les conditions météorologiques extrêmes que connaissent de plus en plus d'endroits en raison du réchauffement climatique. Les phénomènes météorologiques extrêmes devenant de plus en plus courants, le renforcement de notre capacité d'adaptation est un objectif clé de notre travail de financement d'infrastructures vitales, en partenariat avec des organismes et entités du secteur public à l'échelle mondiale.

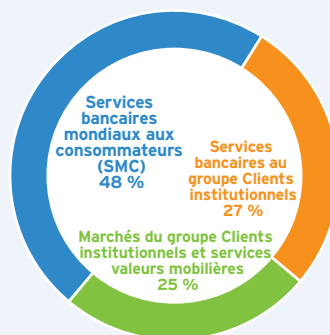
RECETTES NETTES 2017¹

Recettes nettes pour 2017 :
68,4 milliards d'USD

PAR RÉGION



PAR ACTIVITÉ



GCI – Groupe Clients institutionnels

¹ Les résultats excluant la rubrique Entreprise/autres sont des mesures financières non conformes aux PCGR.

² Le SMC pour l'Asie inclut les résultats des opérations des activités SMC dans certains pays de la région EMOA.

Il y a trois ans, nous avons établi un nouvel objectif de notre activité Financement pour l'environnement avec un objectif sur dix ans de financer et faciliter à hauteur de 100 milliards de dollars des activités pour l'environnement, et nous sommes bien partis pour l'atteindre avec une avance de plusieurs années. En février 2017, nous avons annoncé un nouvel objectif qui est de satisfaire 100 % de nos besoins énergétiques mondiaux au moyen de sources d'énergies renouvelables d'ici 2020.

En octobre, lorsque nous avons inauguré la nouvelle place et la nouvelle entrée de notre Siège mondial à New-York, nous avons souligné les nombreux aspects relatifs à la durabilité que nous avons intégrés dans nos plans car nous nous reposons sur eux pour viser une certification LEED Platine, la plus prestigieuse certification du U.S. Green Building Council en matière de durabilité, pour le 388, Greenwich Street.

2017 a également été l'année où le programme Passerelles du progrès (Pathways to Progress) est devenu mondial. En effet, le programme révolutionnaire de la Fondation Citi qui dans sa première phase a déjà orienté 100 000 jeunes dans dix villes des États-Unis vers l'acquisition de compétences et vers des opportunités d'emploi et de carrière. Le programme vise désormais à toucher 500 000 jeunes à risque dans le monde d'ici 2020. L'investissement de 100 millions de dollars de la Fondation dans les Passerelles est la plus importante contribution philanthropique de son histoire.

En conclusion, le mot que j'ai utilisé plus d'une fois lors de notre Journée des investisseurs pour décrire mon sentiment sur notre situation actuelle est « fierté »; mot qui désigne également la direction vers laquelle nous nous dirigeons. Citi, aujourd'hui et demain, est et sera une société *pour* et avec laquelle tous nos collègues et clients sont fiers de travailler. Je vous suis reconnaissant d'être à nos côtés. En examinant rétrospectivement les décisions que nous avons prises pour assurer une croissance prudente et la décision que vous avez prise de nous faire confiance, j'espère que vous partagerez ma conviction et ma certitude que nos meilleurs moments sont dans les jours et les années à venir.

Sincères salutations,

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