

Lettre aux actionnaires



Michael L. Corbat
Directeur général

Chers actionnaires,

Citi a connu en 2018 une progression constante et significative vers la réalisation de l'objectif général que nous avons défini lors de notre Journée des investisseurs en 2017 : améliorer les rendements générés par le capital de nos actionnaires jusqu'en 2020 et au-delà. Ce jour-là, nous avons également présenté notre stratégie à suivre pour respecter cet engagement. Nous prévoyons de générer une croissance durable du chiffre d'affaires impulsée par les clients en renforçant nos relations avec les clients actuels et en en acquérant de nouveaux dans les segments ciblés. Nous allons utiliser notre taille et notre technologie pour améliorer nos capacités tout en réduisant les coûts des services que nous offrons à nos clients. Nous comptons optimiser notre assise financière, notamment par le remboursement de tous les capitaux au-delà du montant dont nous avons besoin pour opérer avec prudence et investir dans l'entreprise. Enfin, nous nous sommes engagés à maintenir notre concentration sur nos mécanismes de contrôles et notre gestion des risques afin de nous assurer que Citi soit un établissement incontestablement robuste et stable.

En 2018, nous avons satisfait chacun de ces engagements tout en démontrant notre capacité à évoluer dans un environnement complexe : du début de l'année marqué par la confiance suscitée par la réforme fiscale aux États-Unis et par une croissance mondiale synchrone, jusqu'à la fin de l'année lorsque les marchés ont chuté avec une volatilité et une vitesse rarement observées. Après un quatrième trimestre marqué par des inquiétudes relatives au cycle économique, aux échanges commerciaux avec la Chine et à l'incidence de la politique de taux d'intérêt de la Réserve fédérale, nos progrès constants en 2018 ont apporté la démonstration à point nommé de la résilience de notre personnel, de notre modèle et de notre franchise mondiale sur les marchés difficiles.

Comme nous l'avions annoncé, nous avons stimulé la croissance dans l'ensemble de notre entreprise grâce au renforcement des relations avec les clients actuels tout en en attirant de nouveaux.

Dans notre activité de Services bancaires mondiaux aux consommateurs, nous avons utilisé notre taille et notre technologie pour permettre à nos clients de profiter de nos services bancaires en toute facilité, en utilisant le canal de leur choix. Dans notre activité de franchise aux États-Unis, notre application mobile évoluée permet désormais aux clients d'avoir une vue complète de leurs finances et, une première dans le secteur, offre les mêmes capacités aux personnes qui ne sont pas clientes de Citi. Au Mexique, notre application mobile remaniée génère une croissance à deux chiffres du nombre d'utilisateurs. Nous tirons parti de notre expérience en Asie, où nous enregistrons une forte implication pour le numérique et où notre plateforme de prêt numérique est en croissance.

Dans notre activité du Groupe des clients institutionnels, nous avons mis à niveau nos capacités afin de nous consacrer exclusivement à la fourniture de solutions à nos clients, et non de produits. Notre activité Solutions de trésorerie et de commerce offre la suite de plateformes, d'outils et d'analyses numériques la plus polyvalente et la plus puissante du secteur. Le lancement de Citi Smart Match[®], créé en partenariat avec l'entreprise de technologie financière HighRadius, en est un exemple frappant. Cette solution utilise l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine pour permettre à nos entreprises clientes d'automatiser le rapprochement des factures non soldées et des paiements.

Mais nous ne nous en tiendrons pas là. Dans toute l'entreprise Citi, nous innovons continuellement pour améliorer notre proposition de valeur et accélérer notre rapidité de commercialisation. Nous simplifions l'intégration des clients, proposons des offres plus personnalisées, créons des plateformes de libre-service plus intuitives et pratiques, et éliminons les problèmes de nos processus. Ces

mesures ont réduit les coûts de nos services à la clientèle et nous ont permis de financer des investissements dans des domaines qui nous placent en bonne position pour notre croissance future. Au cours du second semestre de 2018, les économies d'efficacité réalisées ont dépassé nos investissements supplémentaires d'environ 200 millions de dollars, un montant qui devrait atteindre la fourchette de 500 à 600 millions de dollars en 2019 et 2020.

Afin de favoriser la croissance et de stimuler les rendements, nous avons également apporté des modifications structurelles à l'ensemble de la franchise.

Sur notre plus grand marché de consommateurs, les États-Unis, nous avons créé une structure plus efficace, centrée sur le client, qui unifie le leadership et la stratégie de nos activités de Cartes de marque et de Services bancaires de détail, en cohérence avec nos franchises destinées aux consommateurs en Asie et au Mexique. Notre franchise ne devrait pas seulement attirer de nouveaux clients, elle devrait également nous permettre de convertir en clients à relations multiples une plus grande proportion de nos plus de 28 millions de clients utilisateurs de cartes de marque. Bon nombre de nos clients titulaires de cartes résidant au-delà de notre réseau de succursales dans six villes, nous pensons pouvoir élargir ces relations en apportant des propositions de valeur uniques et convaincantes, associées à nos capacités numériques et à notre réseau de guichets automatiques à l'échelle nationale parmi les meilleurs du secteur.

Dans notre activité du Groupe des clients institutionnels, nous avons également

procédé à des changements structurels afin d'améliorer davantage la satisfaction de nos clients. En combinant nos divisions Entreprise, Services bancaires d'investissement et Origination sur les marchés des capitaux dans une nouvelle unité, sous le nom de Services bancaires, marchés des capitaux et conseil, nous permettons à nos clients d'accéder à un plus large éventail de solutions créatives dans l'ensemble de notre plateforme institutionnelle. Nous récoltons également les fruits d'une plus grande connectivité entre nos solutions de trésorerie et de commerce et nos activités de change. Surtout, nous nous donnons l'occasion d'avoir une vision plus large, plus approfondie et plus holistique de nos clients et de l'évolution de leurs besoins.

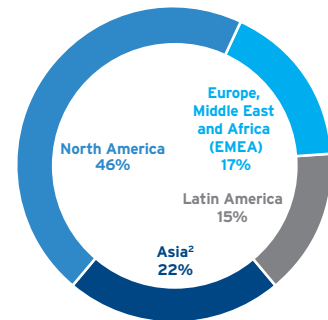
Toutes ces mesures ont soutenu notre stratégie et contribué à la performance de notre entreprise en 2018. Notre bénéfice net, qui s'élève à 18 milliards de dollars, a été 14 % plus élevé qu'en 2017, sans tenir compte de l'incidence ponctuelle de la réforme fiscale au cours des deux périodes¹. De la même manière, grâce à la hausse du bénéfice net et au bénéfice des rachats d'actions, notre bénéfice par action a progressé de 25 % pour atteindre 6,65 \$ par action. Et nous avons continué à améliorer notre taux de rendement, le ramenant à environ 57 % pour l'année après avoir réduit notre base de dépenses à un peu moins de 42 milliards de dollars.

D'une manière peut-être plus significative encore, notre rendement des fonds propres tangibles (Return on Tangible Common Equity ou ROTCE) a atteint 10,9 %², dépassant ainsi notre objectif d'au moins 10,5 % pour l'année, alors que nous

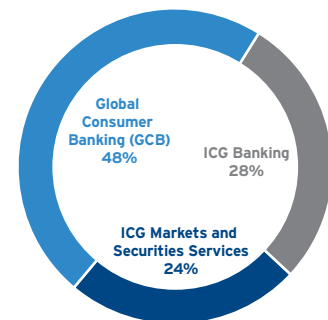
2018 NET REVENUES¹

2018 Net Revenues: \$70.8 Billion

BY REGION



BY BUSINESS



ICG – Institutional Clients Group

¹ Results exclude Corporate/Other revenues (of \$2.1 billion) and are non-GAAP financial measures.

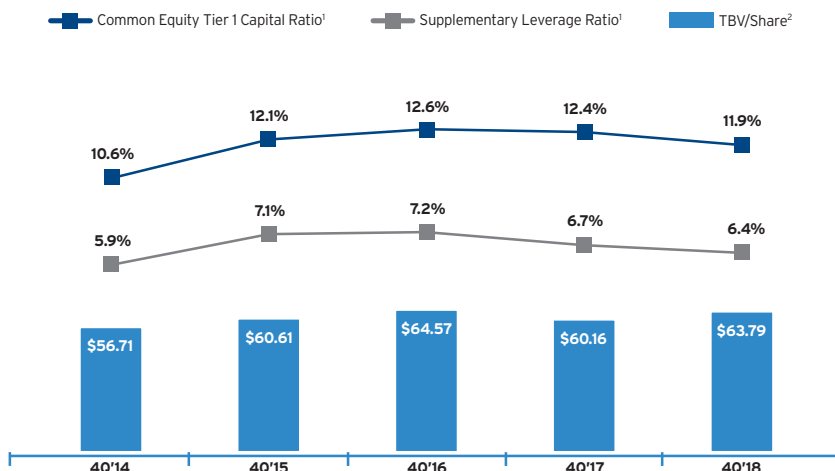
² Asia GCB includes the results of operations of GCB activities in certain EMEA countries.

progressons vers notre objectif d'au moins 13,5 % pour 2020.

Notre résultat lors du stress test dans le cadre de l'Analyse et examen détaillés du capital (Comprehensive Capital Analysis and Review ou CCAR) de la Réserve fédérale américaine nous a permis de distribuer 22 milliards de dollars de capital pour le cycle de 2018 et nous sommes en bonne voie d'atteindre notre objectif, sous réserve de l'approbation réglementaire, de distribuer au moins 60 milliards de dollars de capital au cours des trois cycles du CCAR se terminant en 2020.

Dans le cadre de l'activité Services bancaires mondiaux aux consommateurs et du Groupe des clients institutionnels, nous avons généré une croissance de 3 % du chiffre d'affaires sous-jacent, hors incidence des plus-values de vente sur les deux périodes³. Dans notre activité Services bancaires mondiaux aux consommateurs, nous avons récolté les bénéfices des investissements que nous avons effectués au cours des dernières années dans des domaines en croissance, notamment les Cartes de marque américaines ; l'activité des Services de détail, aidés par l'acquisition du portefeuille LLBean ; et au Mexique,

CITIGROUP – KEY CAPITAL METRICS



¹ Citigroup's Common Equity Tier 1 Capital Ratio and Supplementary Leverage Ratio for 2017 and prior years are non-GAAP financial measures. For additional information, please see "Capital Resources" in Citi's 2018 Annual Report on Form 10-K.

² Tangible Book Value (TBV) per share is a non-GAAP financial measure. For a reconciliation to reported results, please see Appendix A.

où nous gagnons des parts de marché et accélérons notre transformation numérique. En Asie, nous avons connu de bonnes entrées d'actifs sous gestion et une bonne croissance du nombre de clients Citigold, malgré l'environnement macroéconomique incertain qui a eu une incidence sur les revenus d'investissement.

Dans le cadre de l'activité du Groupe des clients institutionnels, la volatilité et l'incertitude de fin d'année ont eu des répercussions défavorables sur nos activités sensibles au marché, notamment celle des Services bancaires en revenu fixe et investissement, bien que nous ayons augmenté nos parts et notre chiffre d'affaires dans le cadre de l'activité Conseil en fusions/acquisitions et actions pour l'année. Nos activités de régularisation régulière - Solutions de trésorerie et de commerce, Gestion de titres, Banque privée et Prêt aux entreprises - ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 9 % pour l'année. Notre activité de base, Solutions de trésorerie et de commerce, s'est distinguée par la croissance de son chiffre d'affaires pour la cinquième année consécutive en dollars constants. Et malgré les inquiétudes concernant la rhétorique et les droits de douane sur les échanges commerciaux, notre réseau mondial, difficile à reproduire dans l'environnement actuel, a montré qu'il était bien placé pour attirer les flux, où qu'ils se trouvent.

Nos banquiers ont également offert un service remarquable à leurs clients en les conseillant dans le cadre de certaines des plus grosses transactions de l'année. Il s'agit par exemple de la fusion du groupe NEX avec le groupe CME, des conseils prodigués à Time Warner dans le cadre de son acquisition par AT&T, des conseils financiers conjoints prodigués à Ant Financial dans le cadre de la plus grande levée de fonds d'une société privée, et de Nestlé Holdings dans le cadre de son premier placement privé en dollars américains.

La confiance, la satisfaction et la loyauté que nous établissons avec les clients de Citi sont également les termes qui me viennent à l'esprit lorsque je pense à mes collègues de Citi dans le monde entier. Ils expriment ce que je ressens pour un certain nombre de collègues et amis proches de l'entreprise qui ont choisi 2018 soit pour prendre leur retraite soit pour se lancer dans une nouvelle phase enthousiasmante de leur vie. Je ne les nommerai pas tous, mais je soulignerai l'importante transition que nous avons annoncée cet automne lorsque, après près de sept ans à la présidence et d'une décennie à siéger à notre conseil d'administration, Michael O'Neill a pris sa retraite. Nous sommes extrêmement reconnaissants à Michael O'Neill d'avoir rendu le conseil d'administration de Citi et l'entreprise plus forts, meilleurs, plus diversifiés et plus compétents.

Le conseil a élu John C. Dugan comme nouveau président. Ce faisant,

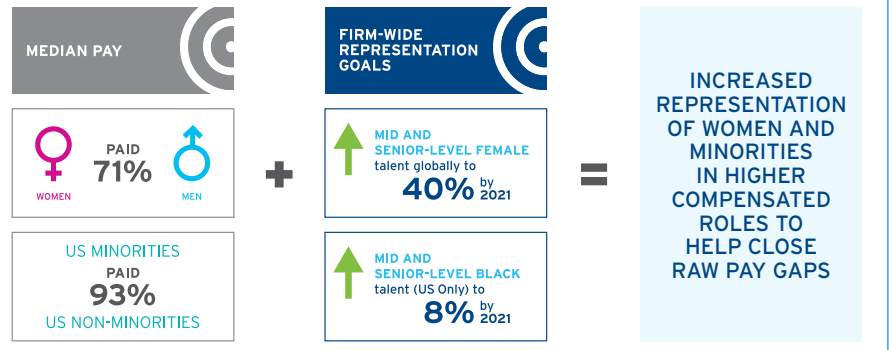
Pay Equity Review

Global figure measuring equal pay, including base salary and bonuses, for equal work adjusting for appropriate factors such as job function, level, geography, etc.



Raw Pay Gap Data

First company to disclose aggregate measure of total compensation (all men vs all women, all US minorities vs US non-minorities) across all employees regardless of role.



conformément aux pratiques de gouvernance d'entreprise de pointe, nous avons maintenu notre modèle de président non exécutif. John est un ancien Comptroller of the Currency (« contrôleur de devise »), un conseiller distingué et leader de longue date du secteur. En tant que membre du conseil d'administration depuis 2017, et auparavant conseiller auprès du conseil, il connaît bien notre entreprise et a démarré sur les chapeaux de roue.

Franz Humer et Anthony Santomero vont également prendre leur retraite en 2019, ayant atteint l'âge de la retraite des administrateurs de Citi. Tony siège au conseil depuis 2009 et préside le conseil d'administration et le comité de gestion des risques de Citibank. Franz siège au conseil depuis 2012 et préside le comité éthique et culture. Nous les remercions tous les deux pour leurs années de service.

Nous remercions et félicitons également plusieurs membres hauts placés de mon équipe de direction au moment de leur retraite, notamment notre directeur financier, John Gerspach, dont la succession est assurée par Mark Mason, cadre de longue date de Citi. Chacun de ces cadres talentueux nous manquera, mais nous sommes heureux d'accueillir un nouveau groupe de cadres à des postes de direction chez Citi, où je suis sûr qu'ils se distingueront.

En 2018, nous avons également décidé, à plusieurs reprises, qu'une société devait parfois prendre position. Ce fut le cas en janvier lorsque, fidèles à notre engagement en matière de diversité et d'intégration, nous fûmes l'une des premières sociétés de services financiers à divulguer volontairement notre écart de rémunération ajusté entre les hommes et les femmes aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne et entre les minorités et les non-minorités aux États-Unis. Nous avons constaté que les femmes touchaient en moyenne 99 % de ce que gagnaient les hommes et que les personnes appartenant à des minorités gagnaient en moyenne 99 % de la rémunération des personnes n'appartenant pas à des minorités. Nous avons procédé à des ajustements salariaux pour permettre de combler les écarts. Nous avons considéré cela comme un premier pas vers une plus grande transparence en matière d'équité salariale.

En février, j'ai signé l'Action du PDG en faveur de la diversité et de l'intégration, à laquelle ont adhéré plus de 350 directeurs généraux et présidents déterminés à promouvoir les changements de politique et les pratiques dans nos propres entreprises qui rendent les lieux de travail plus équitables.

Pendant l'été, mon équipe de direction et moi-même avons annoncé des objectifs de représentation visant à augmenter le nombre de collègues noirs aux États-Unis et de collègues femmes dans le monde occupant des postes de haut niveau.

En fin de compte, ce qui importe le plus pour moi, c'est que chaque personne travaillant pour Citi soit fière de son identité et que Citi la soutienne en ce sens. D'après mon expérience, la présence d'une équipe diversifiée avec des réflexions, perceptions et des points de vue différents permet de prendre de meilleures décisions.

En mars, suite à la tragique fusillade dans une école à Parkland, en Floride, et à l'épidémie de violence avec arme à feu aux États-Unis, nous avons été la première banque à annoncer une politique relative au secteur commercial des armes à feu. Elle oblige nos clients du secteur du détail à appliquer les meilleures pratiques établies, notamment les vérifications des antécédents et les restrictions d'âge. Nous ne nous faisons aucune illusion sur le fait qu'une politique constitue une solution idéale, mais nous ne pouvions pas ressentir plus intensément qu'il incombe à des entreprises comme la nôtre de faire davantage lorsque nous le pouvons.

Tout au long de l'année, nos collègues ont prouvé leur engagement envers les communautés que nous desservons. En juin, nous avons invité plus de 100 000 bénévoles, anciens, clients, amis et familles de Citi dans plus de 450 villes réparties dans 90 pays et territoires, pour collaborer sur plus de 1 400 projets de services au sein de leurs communautés. Ce fut notre plus grande Journée mondiale des communautés à ce jour. Que ce soit pour nourrir les personnes souffrant de la faim ou pour revitaliser les écoles, nos employés ont montré l'impact positif que notre entreprise a sur les communautés auxquelles nous offrons nos services.

Le dur labeur de milliers de collègues de Citi a créé une culture dont nous pouvons être fiers. Il s'agit d'une culture reposant sur des principes de déontologie et d'exécution à la lumière de notre mission qui consiste à favoriser la croissance et le progrès économique dans le monde entier.

Ces efforts font partie des raisons pour lesquelles *EuroMoney* a nommé Citi « Meilleure banque pour la responsabilité sociale des entreprises ». Je n'aurais pas pu dire mieux que les rédacteurs : « *L'accent mis sur l'amélioration des économies pour tous est un objectif profondément ancré chez Citi.* »

Celui-ci est la raison d'être de notre initiative Progrès durable, dans le cadre de laquelle

Citi a annoncé un partenariat mondial investi d'une mission avec le Comité international paralympique

« Citi et le CIP sont des partenaires idéaux car nous partageons la même passion de promotion d'une société de diversité et d'intégration accrues. Ces athlètes ont surmonté l'adversité pour atteindre l'élite mondiale de l'excellence sportive. Leur force, leur persévérance et leur détermination sont vraiment ce qui les rend exceptionnels, et nous sommes impatients de soutenir leur parcours de compétition sur la scène mondiale. »

– Michael Corbat, président directeur général



Les 18 comités paralympiques nationaux parrainés par Citi seront l'Australie, le Taïpei chinois, la Colombie, le Costa Rica, la Grande-Bretagne, Hong Kong, l'Inde, l'Indonésie, l'Irlande, la Malaisie, le Mexique, le Nigeria, les Philippines, la Pologne, Singapour, l'Afrique du Sud, la Thaïlande et les Émirats Arabes Unis.

Le partenariat international durera jusqu'en 2020 et comprend un soutien aux Comités paralympiques nationaux de 18 pays qui se préparent aux prochains Championnats du monde et régionaux, ainsi qu'aux Jeux paralympiques de Tokyo en 2020. Par le biais de ce partenariat, Citi vise à sensibiliser le public au mouvement paralympique, à soutenir les athlètes paralympiques et à plaider en faveur d'un changement de comportement de la société vis-à-vis du handicap.

nous avons enregistré 95 milliards de dollars de transactions pour atteindre notre objectif de financement environnemental de 100 milliards de dollars sur 10 ans. Il s'agit d'un objectif que nous allons atteindre presque cinq ans plus tôt que prévu.

Cette orientation a également éclairé le partenariat de la Fondation Citi établi avec l'International Rescue Committee visant à investir dans la formation et le placement de jeunes réfugiés au Nigeria, en Jordanie et en Grèce. Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de notre engagement de 100 millions de dollars dans le programme Passerelles du progrès qui aide 500 000 jeunes du monde entier à accéder à des opportunités économiques par le biais du marché du travail.

Nous avons démarré 2019 avec une forte détermination et une grande focalisation. Nous avons formulé nos objectifs et disposons des ressources

pour les atteindre. Alors que la situation macroéconomique exige de la flexibilité, nous sommes préparés à un large éventail d'environnements opérationnels.

Nous resterons fidèles à notre mission, qui est de favoriser la croissance et le progrès, et continuerons d'être fidèles à nos valeurs dans les services que nous fournissons à nos clients. Comme nous l'avons montré en 2018, nos objectifs sont réalisables et nous nous engageons chaque jour à progresser régulièrement pour les atteindre, tout au long de 2019.

Sincères salutations,

Michael L. Corbat
Directeur général, Citigroup Inc.

¹ Les résultats d'exploitation de Citi, sans tenir compte de l'incidence de la réforme fiscale, sont des mesures financières non conformes aux normes GAAP. Pour un rapprochement avec les résultats publiés, veuillez consulter l'Annexe A.

² Le ROTCE en 2018 ne tient pas compte de l'incidence de la réforme fiscale et est une mesure financière non conforme aux normes GAAP. Pour un rapprochement avec les résultats publiés, veuillez consulter l'Annexe A.

³ Les résultats d'exploitation de Citi, sans tenir compte de l'impact des plus-values sur vente en 2018 (environ 250 millions de dollars pour l'activité Services bancaires mondiaux aux consommateurs en Amérique latine) et en 2017 (environ 580 millions de dollars pour le Groupe des clients institutionnels), sont des mesures financières non conformes aux normes GAAP. Pour un rapprochement avec les résultats publiés, veuillez consulter l'Annexe A.