



Banque Royale du Canada

Avis de convocation à l'assemblée annuelle
des détenteurs d'actions ordinaires

Le 8 avril 2020

Circulaire de sollicitation de procurations



VOTRE VOTE EST IMPORTANT!



Banque Royale du Canada

Avis de convocation à l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires

Le mercredi 8 avril 2020 à 9 h 30 (heure de l'Est)
Palais des congrès du Toronto métropolitain
Édifice Nord, Théâtre John Bassett
255 Front Street West, Toronto (Ontario)

Questions à l'ordre du jour de l'assemblée

À l'assemblée, les actionnaires seront appelés à :

- 1 Recevoir nos états financiers pour l'exercice clos le 31 octobre 2019 et le rapport de l'auditeur s'y rapportant
- 2 Élire les administrateurs
- 3 Nommer notre auditeur
- 4 Se prononcer sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction
- 5 Étudier les propositions d'actionnaires figurant à l'annexe A de la circulaire de sollicitation de procurations qui sont dûment présentées à l'assemblée et
- 6 Délibérer sur toute autre question qui pourrait être dûment soumise à l'assemblée.

Par ordre du conseil d'administration

La première vice-présidente, conseillère générale associée et secrétaire,



Karen McCarthy

Le 11 février 2020

Votre vote est important!

Veillez voter le plus tôt possible afin que les droits de vote attachés à vos actions puissent être exercés à l'assemblée. La Société de fiducie Computershare du Canada, notre agent des transferts, doit avoir reçu votre vote au plus tard à 17 h (heure de l'Est) le lundi 6 avril 2020.

Des instructions de vote détaillées sont données à la page 8 de cette circulaire.



Si vous prévoyez assister à l'assemblée et que des dispositions particulières doivent être prises parce que vous avez des problèmes auditifs ou que vous êtes une personne à mobilité réduite, veuillez communiquer avec la secrétaire, dont les coordonnées figurent sur la couverture arrière de cette circulaire.



Chers actionnaires,

Nous sommes heureux de vous inviter à l'assemblée annuelle, qui se tiendra cette année à Toronto, en Ontario, le mercredi 8 avril 2020 à 9 h 30.

Créer de la valeur à long terme

L'année qui vient de s'écouler marquait le 150^e anniversaire de notre constitution à Halifax en 1869. Fidèles à notre tradition d'excellence opérationnelle, nous avons continué, en 2019, de trouver de nouveaux moyens de croître, de renforcer notre position de chef de file et de créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes.

Nos résultats financiers annuels découlent en partie de ces accomplissements. Dans un contexte macroéconomique difficile, nous avons déclaré un bénéfice net de 12,9 G\$ et un rendement des capitaux propres de 16,8 % et avons commencé la nouvelle décennie en affichant un excellent ratio de fonds propres de première catégorie sous forme d'actions ordinaires dépassant légèrement 12 %. Nous avons également augmenté notre dividende trimestriel à deux reprises au cours de 2019, soit une hausse annuelle du dividende de 8 %, et avons distribué à nos actionnaires une somme additionnelle de 1 G\$ par voie de rachats d'actions.

Parallèlement, nous avons continué d'investir dans nos employés, nos processus, nos produits et la technologie afin que la banque continue de prospérer. Par exemple, en 2019, l'engagement de nos employés a atteint de nouveaux sommets. La satisfaction de la clientèle s'est aussi accrue et, dans de nombreux cas, RBC devance ses pairs à l'échelle canadienne et internationale à ce chapitre. De plus, RBC a été reconnue comme la marque ayant la plus grande valeur au Canada et comme l'une des 100 premières marques à l'échelle mondiale.

Conserver notre position de chef de file

Tout au long d'une autre année bien remplie, votre conseil a continué d'épauler l'équipe de haute direction afin que la banque puisse maintenir sa position de chef de file aujourd'hui et dans l'avenir.

À cette fin, nous avons guidé et conseillé l'équipe de direction dans la poursuite de la transformation de la banque, afin que cette dernière puisse répondre aux besoins changeants des clients et saisir les occasions d'affaires sur le marché mondial, lequel est caractérisé par une évolution rapide et une concurrence de plus en plus vive. Nous avons aussi évalué minutieusement les occasions d'affaires et les occasions stratégiques à l'aide d'une gestion disciplinée des risques, en travaillant avec la direction pour donner l'exemple et favoriser une culture de saine gouvernance à tous les échelons de RBC. En 2019, notre comité de la gouvernance a continué d'améliorer la communication d'information sur les questions de conduite et de culture par le conseil et ses comités et de surveiller les tendances émergentes et les pratiques exemplaires à cet égard.

Nous avons également accentué notre surveillance du domaine si important que constituent les changements climatiques. Étant donné la nature cruciale de cette question pour nos secteurs d'exploitation, nos pratiques en matière de risques, nos employés et les collectivités, il est essentiel que le conseil maintienne sa surveillance des mesures prises à cet égard, dont, en 2019, l'élaboration de la stratégie relative aux changements climatiques de RBC et l'amélioration de l'information présentée à ce sujet. D'autres domaines faisant l'objet d'une surveillance de la part du conseil sont présentés plus en détail dans la circulaire.

Miser sur une saine gouvernance

Votre conseil est d'avis que le respect des normes de gouvernance les plus strictes qui soient est une condition essentielle à l'obtention d'un solide rendement et à la réussite de la banque. En 2019, notre approche en matière de gouvernance a permis à RBC de remporter le prix de la meilleure gouvernance et celui du meilleur engagement de la part d'une équipe de gouvernance lors de la remise des prix pour l'excellence en matière de gouvernance à Toronto de même que le prix de la meilleure gouvernance internationale lors de la remise des prix de la gouvernance d'entreprise à New York. Nous avons aussi été heureux d'accueillir deux nouveaux membres au sein du conseil de RBC, soit Frank Vettese et Maryann Turcke, qui s'ajoutent à un conseil déjà solide et en enrichissent les délibérations grâce à leurs compétences exceptionnelles et à leur vaste expérience.

Interagir avec les parties prenantes

Comprendre les attentes multiples de nos investisseurs, de nos clients et des collectivités que nous servons est essentiel pour assurer le succès de la banque. C'est pourquoi le maintien d'un dialogue ouvert et constant avec nos parties prenantes représente l'une des grandes priorités du conseil.

L'assemblée annuelle vous offre l'occasion de discuter du rendement et de la stratégie de la banque et d'autres questions qui vous tiennent à cœur. L'intérêt constant que vous manifestez et le soutien indéfectible que vous démontrez envers l'objectif de la banque, qui est de créer une valeur significative pour toutes nos parties prenantes, comptent vraiment pour nous.

Nous vous invitons à prendre connaissance des renseignements donnés dans cette circulaire de sollicitation de procurations et à exercer votre droit de vote en personne, en ligne, par téléphone ou encore en remplissant et en retournant votre formulaire de procuration ou votre formulaire d'instructions de vote.

En espérant que vous participerez à l'assemblée annuelle en avril, nous vous prions d'agréer, chers actionnaires, nos salutations distinguées.

La présidente du conseil,



Kathleen Taylor

Le président et chef de la direction,



David McKay

À propos de RBC

Notre rapport annuel, notre notice annuelle, notre circulaire de sollicitation de procurations, nos états financiers et notre rapport de gestion se trouvent à l'adresse rbc.com/investisseurs et sur sedar.com. Si vous souhaitez obtenir un exemplaire de ces documents, vous pouvez communiquer avec notre secrétaire (voir les coordonnées sur la couverture arrière de cette circulaire).

Inscription à la transmission électronique

Vous pouvez recevoir par courriel les documents destinés aux actionnaires, y compris notre circulaire de sollicitation de procurations. La transmission électronique est plus rapide que la poste et aide à réduire les frais d'impression et de poste ainsi que le gaspillage de papier.

Actionnaires non inscrits (propriétaires véritables)

Inscrivez-vous au www.proxyvote.com à l'aide du numéro de contrôle indiqué sur votre formulaire d'instructions de vote ou, après l'assemblée annuelle, en obtenant un numéro d'enregistrement unique auprès de votre intermédiaire.

Actionnaires inscrits

Inscrivez-vous au www.investorvote.com à l'aide du numéro de contrôle indiqué sur votre formulaire de procuration ou au www.investorcentre.com en cliquant sur le bouton « Inscrivez-vous à la transmission électronique » au bas de la page.

L'information donnée dans cette circulaire est en date du 11 février 2020. Tous les montants sont exprimés en dollars canadiens, à moins d'indication contraire.

Dans cette circulaire, à moins d'indication contraire, les mots « RBC », « banque », « nous », « notre » et « nos » renvoient à la Banque Royale du Canada, le mot « actions » renvoie aux actions ordinaires de RBC et les mots « actionnaire », « vous », « votre » et « vos » font référence à un détenteur d'actions.

Les sites Web ne sont mentionnés qu'à titre informatif et l'information qu'ils contiennent ne fait pas partie de cette circulaire, pas plus que les autres sites auxquels ils renvoient.

Circulaire de sollicitation de procurations

Contenu de la circulaire

L'assemblée
annuelle

p. 5

Rémunération de
la haute direction

Gouvernance

p. 24

p. 54

Autres questions

p. 115

Propositions
d'actionnaires

p. 116

Coordonnées

Couverture
arrière

L'assemblée annuelle

Questions soumises à l'assemblée	6
Foire aux questions sur le vote	7
Administrateurs	10
Les candidats	10
Compétences	18
Rémunération des administrateurs	19

Questions soumises à l'assemblée

Cette année, l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires se tiendra le mercredi 8 avril 2020 à 9 h 30 (heure de l'Est) au Palais des congrès du Toronto métropolitain. C'est à cette occasion que vous, les actionnaires, élirez les membres du conseil, nommerez l'auditeur et vous prononcerez sur d'autres grandes questions de gouvernance. Si vous ne pouvez assister à l'assemblée, nous vous invitons à y participer par procuration. Veuillez vous reporter à la foire aux questions sur le vote pour plus d'information sur le vote par procuration.

Vous pouvez aussi participer à l'assemblée et poser des questions en direct via webdiffusion à rbc.com/investisseurs. Cette webdiffusion sera archivée sur notre site Web jusqu'à la prochaine assemblée annuelle.

Vous serez appelés à délibérer sur les questions suivantes à notre assemblée annuelle :

1 Recevoir nos états financiers

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 octobre 2019 figurent dans notre rapport annuel 2019, qui vous a été envoyé par la poste avec cette circulaire, et se trouvent aussi à l'adresse rbc.com/investisseurs.

2 Élire notre conseil d'administration

Quatorze candidats sont proposés aux fins d'élection à un poste d'administrateur de RBC. Voir la page 10 de cette circulaire pour plus d'information sur les candidats. Chaque administrateur siège jusqu'à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires. Tous ces candidats sont administrateurs de RBC à l'heure actuelle.

► Le conseil recommande de voter **POUR** chaque candidat.

3 Nommer notre auditeur

Le conseil propose que le cabinet PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l. (PwC) soit nommé auditeur jusqu'à la prochaine assemblée annuelle. PwC est notre auditeur depuis le 29 janvier 2016. Des représentants de PwC assisteront à l'assemblée et pourront répondre à vos questions. Une description des honoraires versés à notre auditeur figure à la page 47 de cette circulaire.

► Le conseil recommande de voter **POUR** la nomination de PwC comme auditeur.

4 Se prononcer sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction

L'opinion des actionnaires représente un aspect clé de notre processus d'interaction avec ceux-ci. C'est pourquoi nous vous invitons à vous prononcer sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction à chaque assemblée annuelle.

Nous vous invitons à prendre connaissance de la section portant sur la rémunération de la haute direction, commençant à la page 54 de cette circulaire, où nous décrivons notre approche en matière de rémunération de la haute direction. Si vous avez des commentaires ou des questions concernant notre approche, veuillez communiquer avec la présidente du conseil, dont les coordonnées figurent sur la couverture arrière de cette circulaire.

Bien que ce vote soit consultatif et non contraignant, le conseil prend son résultat en compte dans la planification de la rémunération future.

Plus particulièrement, le conseil recommande l'approbation de la résolution consultative suivante :

« Il est résolu, à titre consultatif et sans que soient diminués le rôle et les responsabilités du conseil d'administration, que les actionnaires acceptent l'approche en matière de rémunération de la haute direction divulguée dans la circulaire de sollicitation de procurations transmise en vue de l'assemblée annuelle 2020 des détenteurs d'actions ordinaires. »

► Le conseil d'administration recommande de voter **POUR** notre approche en matière de rémunération de la haute direction.

5 Étudier les propositions d'actionnaires

Les propositions d'actionnaires figurent à l'annexe A de cette circulaire, à partir de la page 116.

- **Le conseil recommande de voter CONTRE chacune des propositions pour les raisons données dans les réponses du conseil.**

Les propositions d'actionnaires en vue de la prochaine assemblée annuelle doivent être soumises d'ici le 13 novembre 2020.

Foire aux questions sur le vote

Qui peut voter?

- **Chaque action vous confère une voix, sous réserve des restrictions sur le droit de vote expliquées ci-dessous.**

Vous avez le droit de voter si vous déteniez des actions à la date de référence, soit le 11 février 2020. Il y avait, à cette date, 1 423 930 795 actions en circulation donnant droit de vote.

Qui ne peut pas voter?

Les droits de vote ne peuvent pas être exercés si les actions auxquelles ils s'attachent sont détenues en propriété effective par :

- le gouvernement du Canada ou l'un de ses organismes
- le gouvernement d'une province ou l'un de ses organismes
- le gouvernement d'un pays étranger ou de l'une de ses subdivisions politiques ou de l'un de ses organismes
- une personne qui a acquis plus de 10 % d'une catégorie de nos actions sans l'approbation du ministre des Finances ou
- une personne ou les entités contrôlées par l'une des personnes énumérées ci-dessus, si ces actions leur permettent d'exprimer au total un nombre de voix supérieur à 20 % des voix possibles.

En date du 11 février 2020, à la connaissance de la direction et du conseil, aucune personne n'était propriétaire, n'exerçait le contrôle ni n'avait la haute main sur plus de 10 % de nos actions en circulation.

Quelles sont les modalités du vote?

- **Vous pouvez exercer les droits de vote que vous confèrent vos actions par procuration ou en personne à l'assemblée.**

Pour être approuvées, les questions mises aux voix à l'assemblée annuelle doivent recueillir la majorité simple des voix exprimées en personne ou par procuration.

Mon vote est-il confidentiel?

- **Oui, votre vote est confidentiel.**

Pour assurer la confidentialité de votre vote, notre agent des transferts, Société de fiducie Computershare du Canada (Computershare), dépouille toutes les procurations et ne donne aucune information relative aux votes individuels à RBC, sauf si l'actionnaire a clairement l'intention de faire connaître son opinion au conseil ou à la direction ou si Computershare est tenue par la loi de la divulguer.

Si vous utilisez un formulaire d'instructions de vote pour voter, votre intermédiaire compilera votre vote et communiquera seulement le résultat du vote à Computershare.

Comment puis-je voter?

Vous pouvez voter de deux façons : en personne à l'assemblée ou par procuration. Veuillez suivre les instructions ci-dessous selon que vous êtes un actionnaire non inscrit (propriétaire véritable) ou un actionnaire inscrit.

Actionnaires non inscrits (propriétaires véritables)

Un intermédiaire, comme un courtier en valeurs mobilières, un fiduciaire ou une institution financière, détient vos actions.

Votre intermédiaire vous a fait parvenir un formulaire d'instructions de vote avec cette circulaire.

Si vous assistez à l'assemblée

- Inscrivez votre nom dans la section du formulaire d'instructions de vote qui sert à donner instruction à votre intermédiaire de vous nommer fondé de pouvoir.
- Signez le formulaire d'instructions de vote et retournez-le conformément aux instructions fournies.
- **Ne remplissez pas** la section du formulaire portant sur les instructions de vote, puisque vous voterez à l'assemblée.
- À votre arrivée à l'assemblée, veuillez vous présenter à la table d'inscription.

Si vous n'assistez pas à l'assemblée

Veuillez transmettre vos instructions de l'une des façons suivantes :



Rendez-vous au www.proxyvote.com et saisissez votre numéro de contrôle à 16 chiffres indiqué sur le formulaire d'instructions de vote ci-joint.



Français : 1-800-474-7501
Anglais : 1-800-474-7493



Remplissez votre formulaire d'instructions de vote et retournez-le par la poste dans l'enveloppe prévue à cet effet.



Transmettez votre formulaire d'instructions de vote dûment rempli par télécopieur au 514-281-8911 ou au 905-507-7793.

Vous avez changé d'avis?

Si vous avez déjà fait parvenir votre formulaire d'instructions de vote rempli à votre intermédiaire et que vous voulez changer vos instructions de vote ou voter en personne à l'assemblée, veuillez communiquer avec votre intermédiaire.

Actionnaires inscrits

Vos actions sont immatriculées directement à votre nom auprès de notre agent des transferts, Computershare.

Un formulaire de procuration se trouve dans cet envoi.

Si vous assistez à l'assemblée

- **Ne remplissez pas et ne retournez pas** votre formulaire de procuration, puisque vous voterez à l'assemblée.
- À votre arrivée à l'assemblée, veuillez vous présenter à notre agent des transferts, Computershare, à la table d'inscription.

Si vous n'assistez pas à l'assemblée

Veuillez transmettre vos instructions de l'une des façons suivantes :



Rendez-vous au www.investorvote.com et saisissez votre numéro de contrôle à 15 chiffres indiqué sur le formulaire de procuration ci-joint.



Remplissez votre formulaire de procuration et retournez-le par la poste dans l'enveloppe prévue à cet effet.



Transmettez votre formulaire de procuration dûment rempli par télécopieur à l'un des numéros suivants :
Au Canada et aux États-Unis : 1-866-249-7775
Ailleurs qu'en Amérique du Nord : 416-263-9524

Vous avez changé d'avis?

Vous pouvez révoquer votre procuration en faisant parvenir un avis écrit :

- à la secrétaire au plus tard le dernier jour ouvrable précédant l'assemblée ou
- à la présidente du conseil le jour même de l'assemblée ou de sa reprise en cas d'ajournement.

Vous pouvez aussi remplir, signer et retourner un nouveau formulaire de procuration portant une date ultérieure à celle qui figure sur le formulaire de procuration déjà retourné à Computershare.

Comment fonctionne le vote par procuration?

Le formulaire de procuration ci-joint nomme Kathleen Taylor ou David McKay, tous deux administrateurs de RBC, comme votre fondé de pouvoir, ce qui leur donne le pouvoir d'exercer les droits de vote attachés à vos actions à l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement.

Vous pouvez choisir de nommer une autre personne ou une société comme fondé de pouvoir à l'assemblée, y compris quelqu'un qui n'est pas actionnaire. Vous n'avez qu'à indiquer le nom de la personne ou de la société de votre choix dans l'espace prévu à cette fin sur le formulaire de procuration, mais celle-ci doit assister à l'assemblée pour y exercer les droits de vote attachés à vos actions.

Si vous êtes un propriétaire véritable, veuillez vous reporter au formulaire d'instructions de vote reçu de votre intermédiaire.

Comment mon fondé de pouvoir exercera-t-il les droits de vote attachés à mes actions?

Votre fondé de pouvoir doit suivre vos instructions de vote sur la façon dont vous voulez que soient exercés les droits de vote attachés à vos actions. Vous pouvez aussi laisser à votre fondé de pouvoir le soin de décider. Si vous n'avez pas donné d'instructions de vote à l'égard d'une question en particulier, votre fondé de pouvoir votera selon son bon jugement.

À moins que vous ne donniez des instructions différentes, les droits de vote attachés aux actions visées par une procuration seront exercés :

- **POUR** l'élection de nos candidats aux postes d'administrateur
- **POUR** la nomination de PwC en tant qu'auditeur
- **POUR** la résolution consultative sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction
- **POUR** les propositions de la direction en général
- **CONTRE** les propositions d'actionnaires figurant à l'annexe A.

Et s'il y a des modifications ou si d'autres points sont ajoutés?

Si des modifications aux questions soumises à l'assemblée décrites dans cette circulaire ou d'autres questions sont dûment soumises à l'assemblée, votre fondé de pouvoir votera comme il le jugera approprié.

De quelle façon RBC sollicite-t-elle des procurations?

- **La direction de RBC sollicite votre procuration en vue de son utilisation à notre assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires le 8 avril 2020 ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement.**

La direction de RBC sollicite des procurations principalement par la poste. Nos administrateurs, membres de la direction et employés pourraient aussi vous téléphoner, vous écrire ou vous parler pour vous encourager à voter. Nous avons retenu les services de Laurel Hill Advisory Group pour nous aider dans cette tâche, moyennant un coût estimé à 30 000 \$. Nous payons les coûts associés à la sollicitation de procurations.

Où puis-je trouver les résultats du vote?

Après l'assemblée, nous afficherons les résultats du vote à l'adresse rbc.com/investisseurs et les déposerons auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières sur sedar.com.

Comment puis-je poser des questions à l'assemblée annuelle?

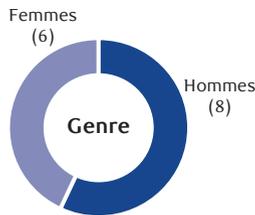
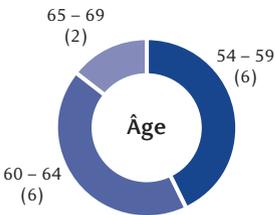
Vous pouvez poser des questions sur RBC et ses activités avant l'assemblée en communiquant avec la secrétaire, dont les coordonnées figurent sur la couverture arrière

de cette circulaire, par écrit au moment de votre inscription à l'assemblée auprès de Computershare, en personne à l'assemblée ou encore en participant via notre webdiffusion en direct à rbc.com/investisseurs.

Les candidats

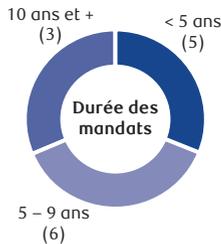
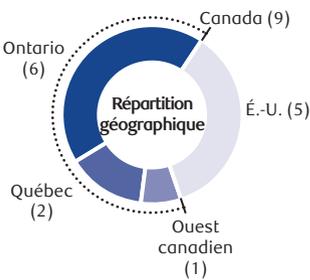
Cette année, il y a 14 candidats à l'élection aux postes d'administrateur. Le profil de chaque candidat ci-après présente un sommaire de son expérience professionnelle et de ses domaines d'expertise, les comités du conseil dont il est membre à l'heure actuelle ainsi que les conseils d'autres sociétés ouvertes auxquels il a siégé au cours des cinq dernières années. Pour plus d'information sur nos candidats, voir la rubrique « Administrateurs et membres de la haute direction » de notre notice annuelle datée du 3 décembre 2019. L'information donnée dans cette circulaire sur chaque candidat à un poste d'administrateur est à jour en date du 11 février 2020.

Composition du conseil



43 %

de nos candidats aux postes d'administrateur sont des femmes



La durée moyenne du mandat des candidats aux postes d'administrateur est de

7,1 ans

Cette section présente également l'avoir en titres de capitaux propres de RBC détenu par chaque candidat à la fin de nos deux derniers exercices, lequel est composé d'actions et d'unités d'actions différées d'administrateurs (UADA). Les valeurs des actions et des UADA sont fondées sur un cours de 106,24 \$ et de 95,92 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la Bourse de Toronto (TSX) le 31 octobre 2019 et le 31 octobre 2018, respectivement. Aucun des candidats ne détient d'actions de filiales de RBC.

Un taux de présence global d'au moins 75 % aux réunions du conseil et des comités est exigé des administrateurs, à moins que le comité de la gouvernance ne juge que des facteurs indépendants de leur volonté les ont empêchés de respecter cette exigence. Le taux de présence global comprend la présence aux réunions prévues au calendrier et aux réunions extraordinaires du conseil et des comités. Les réunions extraordinaires sont convoquées au besoin, souvent moyennant un court préavis, et portent généralement sur des questions soulevées dans le cours normal des activités entre les réunions prévues au calendrier.

Les données sur le taux de présence dans le profil des candidats font état du nombre de réunions du conseil et des comités auxquelles ils ont assisté au cours de l'exercice 2019 par rapport au nombre total de réunions tenues alors qu'ils étaient en poste.

L'assemblée annuelle

Andrew A. Chisholm

Toronto (Ontario) Canada
60 ans | Administrateur depuis 2016

Indépendant**Assemblée annuelle 2019**

Votes en faveur : 99,80 %

Domaines d'expertise

- Affaires juridiques et réglementaires
- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Services financiers

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

M. Chisholm est administrateur de sociétés. Il a été stratège principal chez Goldman Sachs & Co. (banque d'investissement mondiale) à New York de 2012 à 2014, avant d'y assumer des fonctions de directeur-conseil jusqu'à son départ à la retraite en avril 2016. Durant sa carrière qui s'est échelonnée sur 30 ans chez Goldman Sachs, M. Chisholm a occupé divers postes de direction de plus en plus importants, dont celui de chef du groupe mondial des institutions financières de 2002 à 2012 et celui de coprésident du comité des engagements à l'échelle de la société de 2011 à 2015.



M. Chisholm est administrateur de RBC US Group Holdings LLC. Il est président du conseil consultatif de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western et conseiller pour les initiatives axées sur la durabilité de celle-ci. Il est également membre du conseil consultatif de l'Institute for Sustainable Finance de la Smith School of Business de l'Université Queen's. Il agit également comme administrateur d'Evergreen et comme conseiller auprès d'ArcTern Ventures, de riskthinking.AI et de Receptiviti Inc.

Il est titulaire d'un MBA de la Richard Ivey School of Business et d'un baccalauréat en commerce de l'Université Queen's.

Présence (taux de présence global de 91 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Audit	6/7	-
Gouvernance	6/7	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	3 813	2 893	6 706	712 445 \$	0,9 x
2018	2 729	-	2 729	261 766 \$	0,3 x

Jacynthe Côté

Montréal (Québec) Canada
61 ans | Administratrice depuis 2014

Indépendante**Assemblée annuelle 2019**

Votes en faveur : 99,80 %

Domaines d'expertise

- Affaires juridiques et réglementaires
- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Suncor Energy Inc. (2016 à aujourd'hui)
- Finning International Inc. (2014 à aujourd'hui)
- Suncor Énergie Inc. (2015 à 2018)

M^{me} Côté est présidente du conseil d'administration d'Hydro-Québec (fournisseur d'électricité). Elle a été présidente et chef de la direction de Rio Tinto Alcan (société minière et métallurgique) de 2009 à 2014 et y a joué un rôle de conseillère jusqu'à son départ à la retraite en 2014.



Auparavant, M^{me} Côté a été présidente et chef de la direction de l'unité d'exploitation Métal primaire de Rio Tinto Alcan. Elle s'est jointe à Alcan Inc. en 1988 et y a occupé divers postes de direction de plus en plus importants au cours de ses 26 ans de carrière.

M^{me} Côté est présidente du conseil d'administration de la Fondation CHU Sainte-Justine et d'Alloprof.

Elle est titulaire d'un baccalauréat en chimie de l'Université Laval.

Présence (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Audit	7/7	-
Gouvernance (présidente)	7/7	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	2 000	16 044	18 044	1 916 995 \$	2,6 x
2018	2 000	12 605	14 605	1 400 912 \$	1,9 x

Toos N. Daruvala

New York (New York) États-Unis
64 ans | Administrateur depuis 2015

Indépendant

Assemblée annuelle 2019

Votes en faveur : 99,76 %

Domaines d'expertise

- Affaires juridiques et réglementaires
- Gestion du risque
- Services financiers
- Technologie/numérique

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- CardConnect Corp. (2016 à 2017)

M. Daruvala est cochef de la direction de MIO Partners, Inc. (division interne de gestion d'actifs de McKinsey & Company). En 2016, après son départ à la retraite en 2015, il a agi à titre de conseiller principal et d'administrateur émérite pour McKinsey & Company. Durant sa carrière de 33 ans chez McKinsey, il a conseillé des institutions financières sur un vaste éventail de questions stratégiques et opérationnelles et a dirigé les activités ayant trait à la gestion des risques ainsi que les fonctions liées aux services bancaires et aux valeurs mobilières de McKinsey (dans les deux cas, pour les Amériques).



Il siège au conseil consultatif de la Ross School of Business de l'Université du Michigan et au conseil d'administration de l'Orchestre philharmonique de New York. Il est cadre en résidence à la Columbia Business School.

M. Daruvala est titulaire d'un MBA de l'Université du Michigan et d'un baccalauréat en technologie en génie électrique de l'Indian Institute of Technology.

Présence (taux de présence global de 100 %)		
Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	–
Gestion des risques (président)	7/7	2/2
Gouvernance	7/7	–

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	1 427	14 260	15 687	1 666 587 \$	2,2 x
2018	1 380	10 891	12 271	1 177 034 \$	1,6 x

David F. Denison, O.C., FCPA, FCA

Toronto (Ontario) Canada
67 ans | Administrateur depuis 2012

Indépendant

Assemblée annuelle 2019

Votes en faveur : 99,72 %

Domaines d'expertise

- Commerce électronique de détail
- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Services financiers

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Element Fleet Management Corp. (président du conseil) (2019 à aujourd'hui)
- BCE Inc. (2012 à aujourd'hui)
- Hydro One Limited (président du conseil) (2015 à 2018)
- Allison Transmission Holdings, Inc. (2013 à 2017)

M. Denison est président du conseil d'administration d'Element Fleet Management Corp. (société mondiale de solutions de gestion de parcs de véhicules). Il a été président et chef de la direction de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada de 2005 à 2012. Auparavant, il occupait le poste de président de Fidelity Investments Canada Limited.



Il est administrateur de Bell Canada et chancelier du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne. Il est également membre du comité des stratégies d'investissement, de l'office d'investissement et du comité consultatif international de la Government of Singapore Investment Corporation et du conseil consultatif international de la China Investment Corporation.

M. Denison est titulaire de baccalauréats en mathématiques et en éducation de l'Université de Toronto. Il détient les titres de comptable professionnel agréé et de fellow de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario. Il est officier de l'Ordre du Canada.

Présence ¹⁾ (taux de présence global de 100%)		
Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	–
Audit (président)	7/7	–
Gestion des risques	7/7	2/2

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	1 158	26 321	27 479	2 919 369 \$	3,9 x
2018	1 115	22 482	23 597	2 263 424 \$	3,0 x

- 1) Avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2020, M. Denison a quitté son poste de président et de membre du comité d'audit et s'est joint au comité de la gouvernance.

L'assemblée annuelle

Alice D. Laberge

Vancouver (Colombie-Britannique)
Canada
63 ans | Administratrice depuis 2005

Indépendante**Assemblée annuelle 2019**

Votes en faveur : 98,14 %

Domaines d'expertise

- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction
- Technologie/numérique

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Nutrien Ltd. (2018 à aujourd'hui)
- Russel Metals Inc. (2007 à aujourd'hui)
- Potash Corporation of Saskatchewan (2003 à 2017)



M^{me} Laberge est administratrice de sociétés. Elle a été présidente et chef de la direction de Fincentric Corporation jusqu'en 2005. Auparavant, elle était chef des finances et vice-présidente principale, Finances, de MacMillan Bloedel Limited.

M^{me} Laberge est administratrice de la BC Cancer Foundation et du Conseil canadien sur la reddition de comptes.

Elle est titulaire d'un MBA de l'Université de la Colombie-Britannique et d'un baccalauréat ès sciences de l'Université de l'Alberta.

Présence¹ (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Gestion des risques	7/7	2/2
Gouvernance	1/1	-
Ressources humaines	4/4	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	5 000	55 756	60 756	6 454 717 \$	8,6 x
2018	5 000	51 512	56 512	5 420 631 \$	7,2 x

- 1) Avec prise d'effet le 20 août 2019, M^{me} Laberge a quitté son poste de présidente et de membre du comité des ressources humaines et est devenue membre du comité de la gouvernance.

Michael H. McCain

Toronto (Ontario) Canada
61 ans | Administrateur depuis 2005

Indépendant**Assemblée annuelle 2019**

Votes en faveur : 94,35 %

Domaines d'expertise

- Commerce électronique de détail
- Gestion du risque
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction
- Technologie/numérique

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Les Aliments Maple Leaf Inc. (1995 à aujourd'hui)



M. McCain est président et chef de la direction des Aliments Maple Leaf Inc. (société de transformation de produits alimentaires).

Il est administrateur de McCain Capital Inc. et de la Fondation du Centre de toxicomanie et de santé mentale. Il est membre du Conseil canadien des affaires et président honoraire du Centre d'action de Maple Leaf pour la sécurité alimentaire et siège au conseil consultatif de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western.

M. McCain est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires (spécialisé) de l'Université Western.

Présence¹ (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Audit	7/7	-
Ressources humaines	5/5	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	15 063	56 960	72 023	7 651 724 \$	10,2 x
2018	15 063	52 396	67 459	6 470 667 \$	8,6 x

David McKay

Toronto (Ontario) Canada
56 ans | Administrateur depuis 2014

Non indépendant
(membre de la direction)

Assemblée annuelle 2019

Votes en faveur : 99,84 %

Domaines d'expertise

- Commerce électronique de détail
- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Services financiers

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

M. McKay est président et chef de la direction de la Banque Royale du Canada. Avant sa nomination en 2014, il a été chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises de 2012 à 2014 et chef de groupe, Services bancaires canadiens de 2008 à 2012. M. McKay a amorcé sa carrière chez RBC en 1988 et y a occupé divers postes de plus en plus importants depuis.

Il siège au conseil d'administration du Hospital for Sick Children, au conseil consultatif de Catalyst Canada et au Conseil canadien des affaires. De plus, il copréside la Table ronde du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur.

M. McKay est titulaire d'un MBA de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western et d'un baccalauréat en mathématiques de l'Université de Waterloo.



Présence (taux de présence de 100 %)

Membre du conseil	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-

M. McKay n'est membre d'aucun comité du conseil, mais il assiste aux réunions des comités sur invitation de ceux-ci.

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice en matière d'actionariat de 8 x le salaire moyen des trois dernières années ³
2019	36 740	235 068 ¹	271 808	28 876 899 \$	19,3 x
2018	34 202	239 725 ²	273 927	26 275 077 \$	17,6 x

- 1) Représente 216 997 unités d'actions différées au rendement aux termes du programme d'unités d'actions différées au rendement et 18 071 unités d'actions différées aux termes du programme d'unités d'actions différées à l'intention des membres de la haute direction (une description de ces programmes est donnée aux pages 78 et 82, respectivement).
- 2) Représente 222 357 unités d'actions différées au rendement aux termes du programme d'unités d'actions différées au rendement et 17 368 unités d'actions différées aux termes du programme d'unités d'actions différées à l'intention des membres de la haute direction.
- 3) M. McKay ne touche aucune rémunération distincte en contrepartie des services qu'il fournit à titre d'administrateur.

Heather Munroe-Blum, O.C., O.Q., Ph. D., MSRC

Montréal (Québec) Canada
69 ans | Administratrice depuis 2011

Indépendante

Assemblée annuelle 2019

Votes en faveur : 99,73 %

Domaines d'expertise

- Affaires juridiques et réglementaires
- Commerce électronique de détail
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction
- Technologie/numérique

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Groupe CGI inc. (2015 à 2019)

M^{me} Munroe-Blum préside le conseil de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada. Elle est principale et vice-chancelière émérite de l'Université McGill et a occupé le poste de principale et vice-chancelière de 2003 à 2013. Elle était auparavant vice-présidente, recherche et relations internationales à l'Université de Toronto.

Elle préside le conseil de la Fondation Canada Gairdner, copréside le conseil des leaders de l'Institut de science ouverte Tanenbaum de l'Université McGill et siège au conseil du Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences de l'Université Stanford. Elle est membre de la Commission trilatérale.

M^{me} Munroe-Blum est titulaire d'un doctorat en épidémiologie de l'Université de la Caroline du Nord à Chapel Hill. Elle est également titulaire d'une maîtrise en service social de l'Université Wilfrid-Laurier de même que d'un baccalauréat ès arts et d'un baccalauréat en service social de l'Université McMaster.

Elle est officière de l'Ordre du Canada et de l'Ordre national du Québec ainsi que membre à titre spécial de la Société royale du Canada.



Présence (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Gestion des risques	7/7	2/2
Ressources humaines	5/5	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	1 660	23 614	25 274	2 685 110 \$	3,6 x
2018	1 660	21 288	22 948	2 201 172 \$	2,9 x

L'assemblée annuelle

Kathleen Taylor, C.M.

Toronto (Ontario) Canada
62 ans | Administratrice depuis 2001
Présidente du conseil depuis 2014

Indépendante**Assemblée annuelle 2019**

Votes en faveur : 98,48 %

Domaines d'expertise

- Affaires juridiques et réglementaires
- Commerce électronique de détail
- Comptabilité et finances
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Air Canada (2016 à aujourd'hui)
- Groupe Adecco (vice-présidente du conseil) (2015 à aujourd'hui)

M^{me} Taylor est présidente du conseil de la Banque Royale du Canada. Elle a été présidente et chef de la direction de Four Seasons Hotels and Resorts, où elle a occupé divers postes de haute direction de 1989 à 2013. Elle est également présidente du conseil d'Atlas Partners LLP ainsi qu'administratrice de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada.



Elle est présidente du conseil d'administration de la SickKids Foundation, administratrice du Hospital for Sick Children ainsi que membre du conseil consultatif international de la principale de l'Université McGill et membre du conseil consultatif du doyen de l'école de commerce Schulich de l'Université York.

M^{me} Taylor est titulaire d'un MBA de l'école de commerce Schulich, d'un baccalauréat en droit de la Osgoode Hall Law School et d'un baccalauréat ès arts (spécialisé) de l'Université de Toronto. Elle est membre de l'Ordre du Canada.

Présence (taux de présence de 100 %)

Membre du conseil	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil (présidente)	8/8	-

En tant que présidente du conseil, M^{me} Taylor ne siège à aucun comité du conseil, mais elle assiste et participe aux réunions des comités. Au cours de l'exercice 2019, elle a assisté à **toutes** les réunions des comités.

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionnariat
2019	31 640	79 819	111 459	11 841 404 \$	15,8 x
2018	31 640	75 304	106 944	10 258 068 \$	13,7 x

Maryann Turcke

New York (New York) États-Unis
54 ans | Administratrice depuis 2020

Indépendante**Assemblée annuelle 2019**

Sans objet¹

Domaines d'expertise

- Commerce électronique de détail
- Gestion du risque
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction
- Technologie/numérique

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

M^{me} Turcke est chef de l'exploitation de la National Football League (NFL). Avant de se joindre à la NFL en 2017 à titre de présidente, NFL Network, M^{me} Turcke a occupé pendant plus de 12 ans des postes de direction d'importance croissante au sein de Bell Canada, et plus récemment celui de présidente, Bell Média. M^{me} Turcke était auparavant présidente de groupe, Vente de publicité, Télévision locale et Radio chez Bell Média ainsi que vice-présidente exécutive, services extérieurs chez Bell Canada.



Elle est présidente du conseil consultatif de la Smith School of Business de l'Université Queen's.

M^{me} Turcke est titulaire d'un MBA et d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Queen's ainsi que d'une maîtrise en génie de l'Université de Toronto.

- 1) Avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2020, M^{me} Turcke a été nommée administratrice et est devenue membre du comité d'audit et du comité des ressources humaines.

Bridget A. van Kralingen

New York (New York) États-Unis
56 ans | Administratrice depuis 2011

Indépendante

Assemblée annuelle 2019

Votes en faveur : 99,59 %

Domaines d'expertise

- Commerce électronique de détail
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction
- Services financiers
- Technologie/numérique

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

M^{me} van Kralingen est première vice-présidente, solutions sectorielles mondiales, plateformes et chaînes de blocs d'IBM Corporation (société informatique). Depuis son entrée chez IBM en 2004, elle a occupé divers postes de direction, dont celui de première vice-présidente d'IBM Services mondiaux aux entreprises et celui de directrice générale d'IBM Amérique du Nord. Avant de rejoindre les rangs d'IBM, elle était associée directrice, services financiers de Deloitte Consulting, États-Unis.

Elle siège au conseil d'administration de la New York Historical Society et du Partnership for New York City.

M^{me} van Kralingen est titulaire d'une maîtrise en commerce, concentration en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université d'Afrique du Sud, d'un baccalauréat en commerce de l'Université de Witwatersrand, en Afrique du Sud, et d'un diplôme en commerce (spécialisé) de l'Université de Johannesburg.



Présence (taux de présence global de 91 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Gestion des risques	7/7	1/2
Ressources humaines	4/5	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionnariat
2019	1 526	26 266	27 792	2 952 622 \$	3,9 x
2018	1 476	22 898	24 374	2 337 954 \$	3,1 x

Thierry Vandal

Mamaroneck (New York) États-Unis
59 ans | Administrateur depuis 2015

Indépendant

Assemblée annuelle 2019

Votes en faveur : 99,60 %

Domaines d'expertise

- Affaires juridiques et réglementaires
- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Corporation TC Énergie (2017 à aujourd'hui)
- Veresen Inc. (2015 à 2017)

M. Vandal est président d'Axiom Infrastructure US Inc. (société de gestion de placements). Il a été président-directeur général d'Hydro-Québec de 2005 jusqu'à son départ en 2015.

Il siège au conseil consultatif international de HEC Montréal. Il est gouverneur émérite ainsi que membre du conseil consultatif international de la principale de l'Université McGill. Il est également fellow de l'Académie canadienne du génie.

M. Vandal est titulaire d'un MBA avec spécialisation en finance de HEC Montréal et d'un baccalauréat en génie de l'École Polytechnique de Montréal.

Présence¹ (taux de présence global de 95 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Audit	6/7	-
Gestion des risques	1/1	-
Ressources humaines (président)	5/5	-



Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionnariat
2019	1 119	12 521	13 640	1 449 114 \$	1,9 x
2018	1 112	9 576	10 688	1 025 193 \$	1,4 x

1) Avec prise d'effet le 20 août 2019, M. Vandal a été nommé président du comité des ressources humaines, a quitté son poste de membre du comité d'audit et est devenu membre du comité de gestion des risques.

L'assemblée annuelle

Frank Vettese, FCPA, FEEE

Toronto (Ontario) Canada
56 ans | Administrateur depuis 2019

Indépendant

Assemblée annuelle 2019

Sans objet¹

Domaines d'expertise

- Commerce électronique de détail
- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Gestion du talent et rémunération de la haute direction

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

M. Vettese était associé directeur et chef de la direction de Deloitte Canada depuis 2012 et membre du comité de direction mondial de Deloitte depuis 2007 lorsqu'il a pris sa retraite en juin 2019. Au cours de ses 14 années de carrière chez Deloitte, M. Vettese a occupé plusieurs postes de direction, dont ceux de président du comité exécutif des Amériques et d'associé directeur mondial, Conseils financiers. Il a également été chef de l'inclusion de Deloitte Canada de 2016 à 2019.

Il est membre du conseil d'administration du Hospital for Sick Children, du David Cornfield Melanoma Fund et de la Fondation Rideau Hall et membre du conseil consultatif du doyen de l'école de commerce Schulich de l'Université York.

M. Vettese est titulaire d'un MBA et d'un baccalauréat en administration des affaires de l'école de commerce Schulich de l'Université York.



Présence¹ (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	2/2	-
Audit	2/2	-
Ressources humaines	1/1	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	9 570	790	10 360	1 100 646 \$	1,5 x

- 1) Avec prise d'effet le 10 juillet 2019, M. Vettese a été nommé administrateur et est devenu membre du comité d'audit. Il est devenu membre du comité des ressources humaines avec prise d'effet le 20 août 2019 et a été nommé président du comité d'audit avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2020.

Jeffery Yabuki

Brookfield (Wisconsin) États-Unis
59 ans | Administrateur depuis 2017

Indépendant

Assemblée annuelle 2019

Votes en faveur : 99,57 %

Domaines d'expertise

- Comptabilité et finances
- Gestion du risque
- Services financiers
- Technologie/numérique

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Fiserv, Inc. (2005 à aujourd'hui)

M. Yabuki est président du conseil et chef de la direction de Fiserv, Inc. (chef de file mondial de solutions technologiques dans le secteur des services financiers). Avant sa nomination à ce titre en juillet 2019, il était président et chef de la direction depuis 2005. Auparavant, il a été vice-président exécutif et chef de l'exploitation de H&R Block, Inc. et occupait des postes de haute direction principalement dans le secteur des services financiers depuis plus de 25 ans.

Il est membre du conseil d'administration d'Ixonia Bancshares Inc., société de portefeuille dans le secteur des services financiers, et siège au conseil d'administration du Milwaukee Art Museum.

M. Yabuki est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en administration des affaires et en comptabilité de l'Université d'État de la Californie et détenait auparavant le titre de comptable professionnel agréé.



Présence (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	-
Audit	7/7	-
Gouvernance	7/7	-

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 750 000 \$ en matière d'actionariat
2019	6 900	5 311	12 211	1 297 297 \$	1,7 x
2018	5 400	2 759	8 159	782 611 \$	1,0 x

Compétences

Le conseil établit une grille pour l'aider à mettre en relief les compétences et l'expérience qu'il juge essentielles pour assurer la réussite stratégique à long terme de RBC. La grille aide le comité de la gouvernance ainsi que le conseil à recruter les personnes dotées des compétences et de l'expérience voulues en regard du dynamisme du marché et du contexte réglementaire en constante évolution.

Comme le montre la grille, les candidats aux postes d'administrateur pour 2020 apportent une vaste gamme de connaissances, d'expérience et de points de vue qui favorisent la surveillance étroite et efficace de RBC dans la poursuite de ses objectifs stratégiques et financiers.

Tous les candidats aux postes d'administrateur doivent posséder de l'expérience et des compétences acquises à titre de cadres dirigeants au sein de grandes organisations.

Compétences et expérience		Chisholm	Côté	Daruvala	Denison	Laberge	McCain	McKay	Munroe-Blum	Taylor	Turcke	van Kralingen	Vandal	Vetteze	Yabuki
Compétences importantes ¹	Affaires juridiques et réglementaires	✓	✓	✓					✓	✓			✓		
	Commerce électronique de détail				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
	Comptabilité et finances	✓	✓		✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓
	Gestion du risque	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
	Gestion du talent et rémunération de la haute direction		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Services financiers	✓		✓	✓			✓					✓		✓
	Technologie/numérique			✓		✓	✓		✓		✓	✓			✓
Expérience importante	Expertise américaine	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Poste de direction au sein d'une société ouverte						✓	✓		✓					✓
	Responsabilité multisectorielle	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
	Transformation d'entreprise	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

1) Les administrateurs sont appelés à indiquer leurs quatre plus importantes compétences dans un questionnaire d'autoévaluation; il est toutefois entendu qu'ils ont de l'expérience dans d'autres domaines de compétence.

Expérience des administrateurs relativement aux questions ESG

La réussite de notre entreprise est déterminée par le bien-être à long terme des personnes que nous servons, des régions où nous exerçons nos activités et de la planète que nous laisserons à nos petits-enfants. Afin de favoriser l'atteinte par la banque de sa raison d'être, qui est de contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités, tous les candidats aux postes d'administrateur doivent avoir de l'expérience des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). De plus, ils partagent tous un engagement envers les valeurs de RBC : intégrité et client avant tout, diversité et inclusion ainsi que responsabilisation et collaboration.

Notre engagement à favoriser la diversité et l'équilibre au sein du conseil

Conformément à notre politique sur la diversité au sein du conseil et compte tenu de notre engagement à favoriser un conseil équilibré et caractérisé par la diversité, le comité de la gouvernance prend aussi en considération d'autres facteurs importants, dont la diversité et la non-binarité de genre, l'âge, la région géographique, les antécédents et l'appartenance ethnique.

Rémunération des administrateurs

Notre approche en matière de rémunération

Des administrateurs chevronnés, attentifs et talentueux sont essentiels à l'atteinte de nos objectifs stratégiques et permettent à la direction de bénéficier de conseils éclairés et d'une supervision efficace.

Le comité de la gouvernance est responsable de tous les aspects de la rémunération des administrateurs et revoit annuellement le montant de la rémunération des administrateurs ne faisant pas partie de la direction et la forme que celle-ci prend en tenant compte de ce qui suit :

- Envergure, complexité et portée géographique des activités de RBC
- Temps que les administrateurs doivent consacrer à l'exercice de leur mandat
- Expertise et expérience globales requises
- Nécessité d'offrir une rémunération équitable permettant à RBC d'attirer des administrateurs de grand talent
- Corrélation entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires.

Processus décisionnel

Le comité de la gouvernance évalue la structure de la rémunération des administrateurs et sa compétitivité compte tenu des pratiques exemplaires du secteur et par rapport à celle qu'offre un groupe de comparaison de base canadien composé de sociétés (y compris des institutions financières) dont la taille, la complexité et la portée géographique des activités sont comparables à celles de RBC. Ce comité prend aussi en compte un plus grand groupe de référence formé d'institutions financières américaines et internationales dont la taille, la complexité, la composition des activités et l'envergure des activités exercées à l'extérieur du pays d'origine ainsi que la situation financière sont similaires.

Groupe de comparaison canadien

Institutions financières		Institutions non financières	
Banque Canadienne Impériale de Commerce	La Banque Toronto-Dominion	BCE	Suncor Énergie
Banque de Montréal	Financière Manuvie	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	TransCanada
La Banque de Nouvelle-Écosse	Financière Sun Life	Enbridge	

Groupe de référence américain et international

Institutions financières américaines		Institutions financières internationales	
Citigroup	Prudential Financial	ANZ Banking Group	
JPMorgan Chase & Co.	U.S. Bancorp	Commonwealth Bank of Australia	
MetLife		National Australia Bank	
PNC Financial		Westpac Banking Corporation	

Structure de la rémunération

Nous privilégions une structure de rémunération efficace et transparente. Chaque administrateur ne faisant pas partie de la direction touche une rémunération annuelle fixe en contrepartie de toutes les responsabilités qu'il doit assumer, de sa participation aux réunions et du travail qu'il accomplit pendant l'exercice, y compris le fait qu'il siège à deux comités du conseil. La présidente du conseil et les présidents de comité reçoivent chacun une rémunération forfaitaire additionnelle.

De plus, les administrateurs se font rembourser les frais de déplacement et autres frais engagés pour assister aux réunions du conseil et des comités ou à d'autres réunions ou activités à la demande de RBC.

Au cours de l'exercice 2019, les administrateurs de RBC ont touché la rémunération suivante :

Rémunération forfaitaire annuelle	(\$)
Administrateur	250 000
Présidente du conseil	275 000
Président de comité	50 000

David McKay ne touche aucune rémunération en tant qu'administrateur puisqu'il est chef de la direction de RBC.

Les administrateurs ne faisant pas partie de la direction ne reçoivent aucune option sur actions et ne participent pas aux régimes de retraite de RBC.

Corrélation entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires

Le conseil estime que les trois mesures suivantes permettent d'établir une corrélation efficace entre les intérêts de nos administrateurs et ceux de nos actionnaires.

1. Exigences en matière d'actionariat

Au cours de l'exercice 2019, les administrateurs devaient détenir des titres de RBC d'une valeur globale totale d'au moins 750 000 \$, ou trois fois leur rémunération forfaitaire totale à titre d'administrateurs et disposaient d'une période de cinq ans à partir du moment où ils devenaient membres du conseil pour ce faire. Cet investissement de la part des administrateurs doit comprendre un minimum de 1 000 actions ordinaires de RBC.

2. Investissement de la rémunération des administrateurs

Le régime d'achat d'actions pour les administrateurs (dans le cas des actions ordinaires de RBC) et le régime d'unités d'actions différées pour les administrateurs (dans le cas des unités d'actions différées pour les administrateurs, ou UADA) facilitent l'investissement dans des titres de capitaux propres de RBC par les administrateurs. Les UADA sont des unités théoriques qui ont la même valeur que nos actions ordinaires. La valeur d'une UADA, lorsqu'elle est portée au crédit du compte de l'administrateur ou que celui-ci en demande le rachat, est calculée en fonction du cours de clôture moyen des actions ordinaires de RBC à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédents.

Les administrateurs doivent investir au moins 40 % (150 000 \$ au cours de l'exercice 2019) de leur rémunération forfaitaire annuelle (la tranche en titres de capitaux propres) en actions ordinaires de RBC ou en UADA. Tant que l'administrateur n'est pas propriétaire d'au moins 1 000 actions ordinaires de RBC, la tranche en titres de capitaux propres de sa rémunération forfaitaire est versée en actions. Les actions sont achetées au cours du marché. Les administrateurs peuvent investir jusqu'à la totalité de la tranche en espèces de leur rémunération forfaitaire annuelle en UADA ou en actions ordinaires. Tant qu'ils siègent au conseil, les administrateurs ne peuvent pas vendre d'actions achetées au moyen de la tranche en titres de capitaux propres de leur rémunération forfaitaire annuelle ni demander le rachat d'UADA.

3. Restrictions applicables à la négociation et aux opérations de couverture de titres de RBC

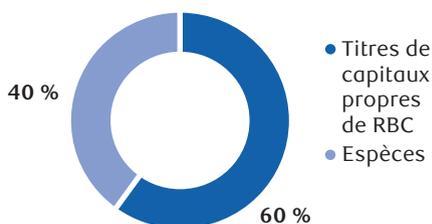
Il est interdit aux administrateurs :

- de vendre, directement ou indirectement, des titres de RBC dont ils ne sont pas propriétaires ou dont ils n'ont pas entièrement réglé le prix (vente à découvert)
- d'acheter ou de vendre, directement ou indirectement, une option d'achat ou de vente visant des titres de RBC ou
- de conclure des opérations de monétisation de titres de capitaux propres qui équivalraient à créer des droits d'achat ou de vente à l'égard des titres de RBC ou d'autres instruments financiers visant à couvrir ou à compenser une diminution du cours des titres de RBC.

Rémunération des administrateurs siégeant au conseil de filiales

Les administrateurs ne faisant pas partie de la direction peuvent être invités à siéger au conseil d'administration de filiales de RBC et être alors rémunérés pour leurs services et

Ventilation de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs



remboursés de leurs frais de déplacement et autres frais. M. Chisholm siège au conseil de RBC US Group Holdings LLC, notre société de portefeuille intermédiaire américaine. Au cours de l'exercice 2019, M. Chisholm a touché une rémunération forfaitaire des administrateurs de 135 000 \$ US. M. Chisholm a touché sa rémunération relative à 2019 sous forme d'UADA.

Tableau de la rémunération des administrateurs

Le tableau suivant indique la rémunération totale versée aux administrateurs ne faisant pas partie de la direction pendant l'exercice 2019. Les administrateurs ayant siégé pendant une partie de l'exercice ont été rémunérés proportionnellement à la durée de leur mandat.

En 2019, dans l'ensemble, les administrateurs ont touché **84 % de leur rémunération sous forme de titres de capitaux propres**.

Administrateurs	Honoraires (\$)	Autre rémunération (\$)	Total (\$)	Ventilation des honoraires versés par RBC (\$)	
				Actions/UADA	Espèces
A. Chisholm ¹	250 000	102 584	352 584	352 584	–
J. Côté ²	300 000	–	300 000	300 000	–
T. Daruvala ³	300 000	–	300 000	300 000	–
D. Denison ⁴	300 000	–	300 000	300 000	–
A. Laberge ⁵	291 666	–	291 666	220 833	70 833
M. McCain	250 000	–	250 000	250 000	–
H. Munroe-Blum	250 000	–	250 000	150 000	100 000
T. Renyi ⁶	20 833	50 000	70 833	20 833	–
K. Taylor ⁷	525 000	–	525 000	150 000	375 000
B. van Kralingen	250 000	–	250 000	250 000	–
T. Vandal ⁸	262 500	–	262 500	262 500	–
F. Vettese ⁹	83 333	–	83 333	83 333	–
J. Yabuki	250 000	–	250 000	250 000	–
TOTAL		152 584	3 485 916	2 890 083	545 833

- Les honoraires sous la colonne « Autre rémunération » correspondent à la tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire des administrateurs de RBC US Group Holdings LLC. La rémunération versée en dollars américains a été convertie en dollars canadiens au taux de change de la Banque du Canada de 1,00 \$ US = 1,3160 \$ CA en vigueur le dernier jour de bourse de l'exercice 2019 (31 octobre 2019).
- Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire de la présidente du comité de la gouvernance.
- Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire du président du comité de gestion des risques.
- Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire du président du comité d'audit.
- Avec prise d'effet le 20 août 2019, M^{me} Laberge a quitté son poste de présidente et de membre du comité des ressources humaines et a touché une tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire versée au président de ce comité.
- M. Renyi a pris sa retraite le 20 novembre 2018. Il a assisté à une réunion du conseil, à une réunion du comité de la gouvernance et à une réunion du comité de gestion des risques. RBC a versé un don de 50 000 \$ à un organisme de bienfaisance choisi par M. Renyi en reconnaissance de son apport. M. Renyi n'a retiré aucun avantage financier de ce don.
- Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire de la présidente du conseil.
- Le 20 août 2019, M. Vandal a été nommé président du comité des ressources humaines et a touché une tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire versée au président de ce comité.
- M. Vettese a été nommé administrateur le 10 juillet 2019 et a touché une tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs.

Modifications apportées à la rémunération pour 2020

En 2019, le comité de la gouvernance a retenu les services d'un conseiller indépendant, Hugessen Consulting (Hugessen), pour qu'il l'aide à évaluer la rémunération accordée aux administrateurs et qu'il le conseille au sujet de la structure de rémunération de ceux-ci, du positionnement de cette rémunération par rapport au marché et des tendances en matière de rémunération des membres de conseils d'administration. Des honoraires de 46 445 \$ ont été versés à Hugessen en contrepartie de ces services. Hugessen a également touché des honoraires en contrepartie des services fournis au comité des ressources humaines (pour plus d'information, voir la page 65).

En 2019, le comité de la gouvernance a évalué la structure de la rémunération du conseil de RBC et sa compétitivité en tenant compte des conclusions de l'examen réalisé par Hugessen et d'un certain nombre de facteurs, dont la complexité et l'empreinte géographique de RBC, le temps que les administrateurs doivent consacrer à leurs fonctions, la nécessité de recruter de nouveaux candidats possédant une expérience internationale de premier plan ainsi que les tendances en matière de rémunération versée aux membres de conseils d'administration, par exemple le recours à la monnaie étrangère pour les sommes dues et à des indemnités de déplacement. Le comité s'est aussi penché sur les exigences en matière d'avoir en titres de capitaux propres.

Par suite de son examen, le comité a recommandé que la pratique actuellement en vigueur au sein de RBC de verser une rémunération annuelle fixe en dollars canadiens en contrepartie de toutes les responsabilités régulières qu'un administrateur doit assumer soit maintenue. Le comité a également recommandé que la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs passe de 250 000 \$ à 300 000 \$, la tranche en titres de capitaux propres passant de 150 000 \$ à 180 000 \$. Aucun changement n'a été recommandé pour ce qui est de la rémunération forfaitaire des présidents de comité. En ce qui a trait à l'avoir en titres de capitaux propres, le comité a recommandé que le seuil que tous les administrateurs doivent respecter dans les cinq ans suivant le début de leur mandat d'administrateur passe de trois à quatre fois leur rémunération forfaitaire totale à titre d'administrateurs pour atteindre un montant total de 1 200 000 \$.

Le comité a également recommandé que la présidente du conseil touche au moins 40 % de la rémunération annuelle forfaitaire qui lui est versée à ce titre en actions ordinaires de RBC ou en UADA (en plus de la tranche en titres de capitaux propres de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs), faisant passer la tranche en titres de capitaux propres de sa rémunération forfaitaire annuelle totale en tant que présidente du conseil à environ 50 %.

Les changements susmentionnés ont été approuvés par le conseil avec prise d'effet le 1^{er} novembre 2019, à l'exception des changements apportés aux exigences en matière d'avoir en titres de capitaux propres applicables à la présidente du conseil, qui prendront effet le 1^{er} novembre 2020, après la prise de décision annuelle habituelle des administrateurs relativement à la rémunération.

Gouvernance

Notre approche en matière de gouvernance	25
Les principes fondamentaux sur lesquels s'appuie notre approche	25
Notre structure de gouvernance	26
Les responsabilités de surveillance des administrateurs	28
Notre approche en matière de gouvernance des filiales	29
L'interaction avec les actionnaires et d'autres parties prenantes	30
Conduite et culture	30
Notre code de déontologie	31
Ligne Info-Index pour les questions d'ordre financier	32
Conflits d'intérêts	32
Notre engagement en matière de diversité	32
Indépendance du conseil	34
Évaluation de l'indépendance des administrateurs	34
Lignes directrices relatives à l'exercice d'autres activités professionnelles	35
Préservation de l'indépendance	35
Mise en candidature, perfectionnement et évaluation des membres du conseil	35
Recherche de candidats ayant le profil voulu pour siéger en tant qu'administrateurs	35
Comment soumettre une candidature	37
Évaluation des candidats aux postes d'administrateur	37
Facteurs déterminants dans la taille du conseil	37
Politique sur le vote majoritaire	38
Politique sur la durée du mandat des administrateurs	38
Encadrement des administrateurs pour les aider à bien s'acquitter de leur rôle	39
Évaluation des administrateurs, des comités et des présidents	43
Rapports des comités du conseil	45
Rapport du comité d'audit	45
Rapport du comité de la gouvernance	49
Rapport du comité des ressources humaines	50
Rapport du comité de gestion des risques	52

Notre approche en matière de gouvernance

Nous nous engageons à respecter des normes élevées en matière de gouvernance, qui répondent aux attentes des organismes de réglementation, reflètent l'évolution des pratiques exemplaires et cadrent avec notre stratégie et notre appétit pour le risque. Nous croyons qu'une saine gouvernance consiste non seulement à exercer une surveillance de RBC et de ses pratiques, mais à le faire d'une manière transparente et conforme aux normes éthiques. Pour ce faire, le conseil doit être indépendant, interagir activement avec toutes les parties prenantes, connaître l'entreprise et les risques qui y sont liés, remettre en question de manière constructive les décisions de la direction, comprendre les possibilités et les défis associés à l'évolution du secteur et de l'économie, établir des normes et des principes rigoureux qui orienteront le succès de RBC et contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités, le tout, dans un souci constant de création de valeur pour nos actionnaires.

Les principes fondamentaux sur lesquels s'appuie notre approche



Conduite et culture

En donnant l'exemple, le conseil incarne des valeurs de confiance, d'intégrité et de saine gouvernance.



Gérance

Les administrateurs assurent la gérance de RBC; ils exercent leur jugement indépendant lorsqu'ils supervisent la direction et protègent les intérêts des actionnaires.



Surveillance stratégique

Les administrateurs agissent comme conseillers clés de la direction, puisqu'ils donnent leur avis sur l'orientation, les objectifs et les plans d'action stratégiques, en tenant compte des occasions d'affaires et de l'appétit pour le risque de RBC.



Surveillance du risque

Le conseil supervise les cadres, politiques et systèmes en place afin de cerner et de gérer les risques associés aux activités et cherche à établir une culture de sensibilisation aux risques bien ancrée à l'échelle de RBC.



Indépendance

Pour exercer efficacement son rôle de surveillance, le conseil se doit d'être indépendant de la direction, et des mécanismes efficaces sont en place en vue d'assurer cette indépendance.



Responsabilisation

La transparence est un élément fondamental d'une saine gouvernance. Le conseil est déterminé à présenter une information financière claire et exhaustive et à interagir de façon constructive avec les actionnaires et les parties prenantes.



Amélioration continue

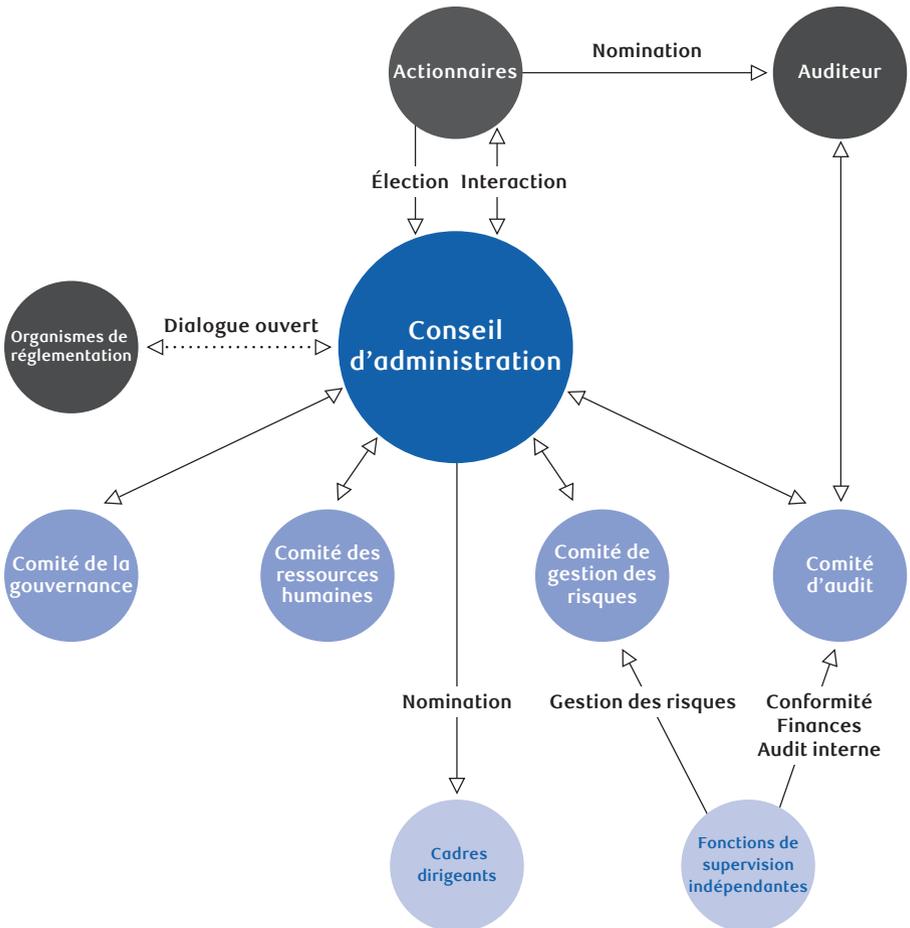
Le conseil cherche constamment à améliorer ses principes, politiques et pratiques en matière de gouvernance.

Le conseil exerce ses pouvoirs conformément à la *Loi sur les banques* et aux autres lois et règlements applicables, y compris la réglementation des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, de la Bourse de Toronto, de la Bourse de New York et de la Securities and Exchange Commission des États-Unis.

Notre structure de gouvernance

Notre cadre de gouvernance définit les liens fondamentaux qui unissent le conseil, ses comités, la direction, les actionnaires et d'autres parties prenantes.

Nous définissons des valeurs autour desquelles s'articulent notre culture d'entreprise et nos objectifs stratégiques et d'entreprise et déterminons nos plans pour atteindre nos objectifs de rendement et surveiller notre performance en nous fondant sur cette structure.



Rôle du conseil

- **Les administrateurs supervisent la direction et cherchent à accroître la valeur à long terme pour les actionnaires.**

Le conseil prend les décisions importantes en ce qui concerne les grandes orientations, participe à la planification stratégique et passe en revue le rendement et l'efficacité de la direction. La *Loi sur les banques* prévoit que certaines questions fondamentales, comme l'approbation des états financiers et la déclaration de dividendes, relèvent du conseil. Le conseil se réserve le droit de prendre certaines décisions et délègue à la direction la responsabilité d'autres décisions. La direction peut devoir obtenir l'approbation du conseil pour certaines questions qui dépassent certains seuils monétaires.

Rôle du comité de la gouvernance

Le comité de la gouvernance supervise le renouvellement du conseil et met en candidature des administrateurs à des fins d'élection et de réélection au conseil (voir la page 37 pour en savoir plus sur la mise en candidature des membres du conseil). Le comité de la gouvernance émet également des recommandations quant à la composition des comités et aux plans de relève concernant la présidence du conseil et la présidence des comités.

Le comité de la gouvernance revoit les mandats du conseil et des comités, lesquels délimitent leurs responsabilités, et répartit les responsabilités au besoin, compte tenu des directives des organismes de réglementation et des pratiques exemplaires. Cet examen permet d'assurer que le conseil et ses comités sont en mesure de s'adapter et de réagir aux nouvelles exigences et qu'ils continuent d'exercer une surveillance étroite.

Habituellement, pendant la durée de leur mandat, les administrateurs siègent parallèlement à deux comités pour au moins trois ans dans chaque cas, et la plupart d'entre eux seront appelés à siéger à chacun des comités au cours de leur mandat.

Après chacune des réunions du comité, la présidente du comité de la gouvernance de même que d'autres présidents de comité présentent au conseil un rapport sur leurs travaux.

Rôle de la présidente du conseil

- **Kathleen Taylor est notre présidente du conseil indépendante.**

Le fait que notre présidente du conseil soit indépendante et ne fasse pas partie de la direction accentue la responsabilisation de la direction et améliore la surveillance indépendante exercée par le conseil. La présidente du conseil dirige les réunions du conseil et les assemblées des actionnaires et a la responsabilité de la gestion, du développement et du fonctionnement efficace du conseil. Bien qu'elle ne soit membre d'aucun comité du conseil, elle assiste et participe aux réunions des comités. La présidente du conseil ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix exprimées par les membres du conseil.

De plus, la présidente du conseil fait notamment ce qui suit :

- fournit des conseils au chef de la direction sur les enjeux importants et assure la liaison entre le conseil et les cadres dirigeants
- participe à l'orientation des nouveaux administrateurs et à la formation continue des administrateurs en poste
- en collaboration avec le comité de la gouvernance, est chargée de l'évaluation de l'efficacité du conseil (ainsi qu'il est décrit à la page 44) de même que de la planification de la relève des membres du conseil et du recrutement des administrateurs

- interagit avec les administrateurs et les membres de la haute direction tout au long de l'année
- rencontre des organismes de réglementation, des actionnaires et des parties prenantes pour le compte du conseil et
- rencontre régulièrement les administrateurs indépendants de nos principales filiales.

Le conseil revoit et approuve le mandat de la présidente du conseil, tandis que le comité de la gouvernance, sous la direction de sa présidente, évalue annuellement l'efficacité de la présidente du conseil à s'acquitter des responsabilités prévues dans son mandat.

Vous trouverez les mandats du conseil, de la présidente du conseil et des comités du conseil à [rbc.com/gouvernance](https://www.rbc.com/gouvernance).

Les responsabilités de surveillance des administrateurs

<p>Conduite et culture</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les valeurs de RBC, qui sont énoncées dans notre code de déontologie • Surveiller le maintien de notre culture d'intégrité dans nos relations avec les clients, les collectivités et autrui, dans nos rapports entre collègues, dans nos activités et dans la protection des actifs qui nous sont confiés • Favoriser un environnement respectueux où les collègues peuvent prendre la parole et remettre en question tout comportement qui ne cadre pas avec les valeurs de RBC
<p>Planification stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser notre orientation, nos plans et nos priorités stratégiques et veiller à ce qu'ils cadrent avec notre appétit pour le risque • Discuter et débattre avec la direction de la stratégie d'entreprise et surveiller la mise en œuvre des initiatives stratégiques • Approuver une fois l'an le plan stratégique, en tenant compte des possibilités et des risques associés aux activités • Approuver nos objectifs financiers et nos plans d'exploitation, dont les imputations sur les fonds propres, les dépenses et les opérations importantes qui excèdent les pouvoirs délégués • Revoir et approuver la structure organisationnelle de RBC • Surveiller l'approche que nous adoptons à l'échelle de l'entreprise en matière de changements climatiques afin d'appuyer nos clients dans le cadre de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone • Passer en revue les résultats de l'évaluation annuelle du rendement de nos secteurs d'exploitation

Gouvernance

Gestion du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir et approuver notre cadre de gestion de l'appétit pour le risque • Surveiller notre gestion du risque stratégique en approuvant des cadres et des politiques de gestion du risque et en surveillant le risque lié à la conduite • Promouvoir une solide culture de gestion du risque et s'assurer que la conduite est conforme au cadre de gestion des risques d'entreprise • Rencontrer les organismes de réglementation pour discuter de notre appétit pour le risque et de notre système de contrôle du risque
Information financière et contrôles internes	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver les rapports financiers trimestriels et annuels • Superviser la conformité aux exigences applicables en matière d'audit, de comptabilité et de communication de l'information financière • Surveiller la mise en œuvre et le maintien par la direction de systèmes efficaces de contrôle interne, y compris des systèmes d'information de gestion, et évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de ces systèmes
Gestion du talent et planification de la relève	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser les processus de planification de la relève, qui comprennent le choix, la nomination et le perfectionnement du chef de la direction et des membres de la direction qui relèvent de lui (les membres du groupe de la direction) • Évaluer et approuver la rémunération du chef de la direction et des cadres dirigeants conformément à des incitatifs prudentiels • Examiner et approuver annuellement le mandat du chef de la direction • Passer en revue les stratégies et les programmes liés à l'évaluation et au perfectionnement des cadres dirigeants
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des structures et procédures appropriées permettant au conseil d'agir de manière efficace et indépendante • Élaborer un ensemble de principes et de lignes directrices sur la gouvernance • Se tenir au fait des pratiques exemplaires en matière de gouvernance

Notre approche en matière de gouvernance des filiales

- RBC adopte une approche à l'échelle de l'entreprise en matière de gouvernance des filiales.

Le conseil et ses comités privilégient une approche à l'échelle de l'entreprise en matière de surveillance de la gouvernance des filiales et le comité de la gouvernance coordonne cette surveillance.

La gouvernance des filiales de RBC est assurée par le bureau de la gouvernance des filiales grâce à un réseau de bureaux mondiaux qui servent de centres de gouvernance régionaux combinant expertise locale et surveillance à l'échelle mondiale. Cette approche centralisée favorise l'uniformité et la transparence et nous permet de répondre à l'évolution des besoins d'affaires, des pratiques exemplaires ainsi que des exigences et attentes des organismes de réglementation.

Nos politiques régissant la composition et le fonctionnement des conseils des filiales renforcent notre saine gouvernance. En agissant de manière active et engagée, les conseils de nos filiales jouent un rôle clé dans la surveillance de nos entités juridiques. Bon nombre d'entre eux comptent des administrateurs indépendants qui possèdent les compétences et l'expérience voulues pour aider le conseil à promouvoir les priorités stratégiques de RBC et de ses filiales et à remettre en question de manière constructive les décisions de la direction. Afin de faire écho à l'importance que nous accordons à la diversité et à l'inclusion, nous continuons de favoriser davantage la représentation des genres et de la non-binarité de genre au sein des conseils de nos filiales et de tirer parti de l'expérience que possèdent les membres des conseils des filiales pour former des talents qui permettront d'assurer la croissance dans l'ensemble de l'organisation.

L'interaction avec les actionnaires et d'autres parties prenantes

L'une de nos priorités consiste à maintenir un dialogue continu et ouvert avec les actionnaires et d'autres parties prenantes. Le conseil encourage toutes les parties prenantes à fournir une rétroaction pertinente et opportune, favorise une interaction constructive et réexamine régulièrement ses interactions avec les actionnaires et les parties prenantes afin de suivre les pratiques exemplaires.

Il existe de nombreuses façons de communiquer avec nous et d'obtenir des renseignements importants :

Conseil d'administration	Les parties prenantes peuvent communiquer avec les administrateurs ou la présidente du conseil ainsi qu'il est décrit à l'adresse rbc.com/gouvernance .
Direction	Le chef de la direction et les autres membres du groupe de la direction, les cadres dirigeants, le service Relations avec les investisseurs ainsi que la secrétaire rencontrent régulièrement les analystes financiers, les investisseurs et d'autres parties prenantes.
Relations avec les investisseurs	Le service Relations avec les investisseurs est chargé des communications avec le public investisseur pour le compte de RBC.
Diffusions en direct	Nos conférences téléphoniques sur les résultats trimestriels avec les analystes sont diffusées en direct, puis archivées pendant trois mois dans la section de notre site Web consacrée aux relations avec les investisseurs. Les actionnaires peuvent aussi participer à notre assemblée annuelle via la webdiffusion en direct, laquelle est archivée au même endroit jusqu'à l'assemblée annuelle suivante.

Vous trouverez les coordonnées de la présidente du conseil, de la secrétaire et du service Relations avec les investisseurs sur la couverture arrière de cette circulaire.

Conduite et culture

Le conseil établit les normes de conduite les plus élevées qui soient chez RBC et s'attend à ce que tous les respectent afin de gagner et de conserver la confiance de nos clients, de nos

Gouvernance

investisseurs, de nos collègues et de la collectivité. Le conseil, avec le concours de la direction, donne l'exemple et favorise une culture d'ouverture et de transparence au sein de RBC. Nous reconnaissons que la responsabilité incombant au conseil de surveiller la conduite et la culture est vaste et fait en sorte que nous devons toujours être prêts à améliorer nos pratiques.

À cette fin, notre comité de la gouvernance supervise la gestion de la conduite. Il continue d'améliorer la communication de l'information au conseil et aux comités sur les questions relatives à la conduite et à la culture, notamment les résultats liés aux clients, la conduite des employés et la culture de gestion des risques, ainsi que les répercussions sur l'intégrité, la solidité et la résilience des marchés financiers sans oublier notre réputation, et surveille les nouvelles tendances et les pratiques exemplaires pour définir une approche globale quant à la supervision de ces enjeux déterminants. Ce comité rencontre périodiquement la chef des ressources humaines, le chef de la gestion des risques, le chef de la conformité à la réglementation et le conseiller général pour passer en revue les questions clés et progrès réalisés à l'égard des programmes visant le renforcement de la conduite de l'entreprise.

Nous encourageons également nos employés à nous aider à ancrer plus profondément notre culture en prenant la parole et en remettant en question tout comportement qui ne cadre pas avec nos valeurs.

Notre code de déontologie

Le code de déontologie de RBC définit les normes de comportement éthique souhaité auxquelles sont assujettis les administrateurs, les cadres dirigeants ainsi que tous les employés, dont l'intégrité, le respect d'autrui, la conformité aux lois, aux règlements et à nos politiques et l'adoption de pratiques de vente justes qui n'induisent pas en erreur.

Le conseil approuve le code de déontologie une fois l'an et travaille en étroite collaboration avec la direction afin de donner l'exemple et de favoriser une culture de saine gouvernance dont l'influence se fait sentir à tous les échelons de RBC et dans tous ses secteurs d'activité à l'échelle mondiale.

Notre code de déontologie énonce les principes fondamentaux guidant le conseil dans ses travaux. Il crée un cadre de référence pour traiter adéquatement les questions complexes et délicates, impose à tous les employés de signaler les cas d'inconduite et établit notre cadre de responsabilisation en cas de non-respect des normes de conduite.

RBC favorise l'ouverture et la transparence au sein de l'entreprise et l'établissement d'un climat où les employés peuvent s'exprimer et faire part de leurs préoccupations sans crainte de représailles à l'aide de divers outils. En 2019, la banque a ajouté un nouvel outil permettant aux employés de signaler leurs préoccupations en matière de déontologie en mettant à leur disposition une ligne téléphonique mondiale. Cet outil, aussi accessible au public, permet à tous les employés d'exprimer leurs préoccupations et de signaler des cas d'inconduite en toute confidentialité. Les employés peuvent utiliser cette ligne téléphonique sous le couvert de l'anonymat et un tiers indépendant de RBC en assure la gestion.

Nous disposons d'un programme de formation en ligne et, chaque année, les employés doivent remplir un questionnaire et une attestation pour démontrer qu'ils ont une bonne connaissance de notre code de déontologie et en comprennent les valeurs et les principes. Les administrateurs doivent déclarer chaque année avoir lu et compris le code de déontologie et attester qu'ils s'y conforment. Nous disposons également de politiques et procédures qui portent plus particulièrement sur certains aspects des pratiques commerciales équitables, notamment des politiques sur la corruption et les délits d'initié.

Les dérogations au code de déontologie ne sont étudiées que dans des circonstances exceptionnelles. Les dérogations accordées à un membre de la haute direction ou à un administrateur doivent être signalées au comité de la gouvernance ou au conseil et doivent être divulguées publiquement conformément à la loi.

Un exemplaire de notre code de déontologie se trouve à rbc.com/gouvernance et a été déposé auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières sur sedar.com.

- **Aucune dérogation à notre code de déontologie n'a été accordée par le conseil aux membres de la haute direction ou aux administrateurs en 2019.**

Ligne Info-Indice pour les questions d'ordre financier

Nos parties prenantes se fient à l'exactitude de notre information financière. Nous avons établi des mécanismes permettant aux administrateurs, dirigeants, employés et tierces parties de signaler, de façon confidentielle et sous le couvert de l'anonymat, les allégations d'actes répréhensibles en matière de comptabilité, d'audit et de contrôles comptables internes. Des renseignements additionnels sur notre ligne Info-Indice se trouvent sur notre site Web à rbc.com/gouvernance. Toutes les préoccupations soulevées font l'objet d'une enquête interne ou d'une enquête externe menée par un tiers indépendant et toute question importante est portée à l'attention du président du comité d'audit.

Conflits d'intérêts

En pratique, des conflits d'intérêts peuvent découler d'arrangements professionnels ou contractuels, de la participation à des conseils d'administration et d'autres intérêts commerciaux. Lorsque leurs intérêts personnels ou commerciaux peuvent entrer en conflit avec ceux de RBC, les administrateurs et les membres de la haute direction doivent déclarer la nature et la portée de tout conflit d'intérêts le plus tôt possible, soit par écrit, soit en faisant une demande afin que le conflit d'intérêts soit consigné dans le procès-verbal de la réunion. En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur ou le membre de la haute direction en cause doit quitter la réunion pendant la durée des discussions sur ce sujet et l'administrateur concerné doit s'abstenir de voter ou de prendre part à la décision.

Notre engagement en matière de diversité

La diversité et l'inclusion comptent parmi les valeurs fondamentales de RBC depuis toujours. Nous croyons que pour recruter et fidéliser les meilleurs talents, il faut privilégier une diversité de compétences parmi des personnes de tous horizons et célébrer les différences. Le conseil souscrit au principe de la diversité et de l'inclusion à tous les échelons, ce qui permet à RBC d'avoir accès à un plus grand bassin de talents, en plus de stimuler la créativité, l'innovation et la croissance.

Politique sur la diversité au sein du conseil

- **43 % de nos candidats proposés aux fins d'élection à un poste d'administrateur sont des femmes.**

RBC fait figure de chef de file au Canada dans la promotion de la diversité au sein des conseils d'administration. Nous avons été l'un des premiers signataires de l'Accord Catalyst 2012, un appel à l'action visant à accroître la représentation des femmes au sein du conseil de sociétés canadiennes. RBC est aussi l'un des membres fondateurs de la section canadienne du Club des 30 % et a déjà dépassé l'objectif de représentation des femmes au conseil de sociétés de 30 % d'ici 2020 que celui-ci s'était fixé.

Pour faciliter l'atteinte de nos objectifs en matière de diversité et veiller à ce que nos politiques et pratiques soient exemptes d'obstacles systémiques et de préjugés, le conseil a approuvé la politique sur la diversité au sein du conseil. L'objectif actuel du conseil en matière de diversité veut que chaque genre forme au moins 30 % des membres du conseil.

Chaque année, le comité de la gouvernance remplit une autoévaluation qui mesure, entre autres, son efficacité à guider le conseil vers l'atteinte de ses objectifs en matière de diversité. Il examine aussi la composition du conseil et toute vacance prévue compte tenu de notre politique et de nos objectifs sur la diversité au sein du conseil. Le comité de la

Gouvernance

gouvernance prend toujours en considération des facteurs importants, dont la diversité et la non-binarité de genre, y compris la diversité sur le plan de l'âge, de la région géographique, des antécédents et de l'appartenance ethnique.

Diversité au sein de la haute direction

► **Les femmes occupent 46 % de nos postes de haute direction au Canada et les minorités visibles, 19 %¹.**

La diversité fait partie intégrante de notre approche de gestion du talent, qui est décrite à la page 98. Lorsque nous recrutons de hauts dirigeants ou des cadres dirigeants, dont le chef de la direction et les autres membres du groupe de la direction, nous prenons en considération tous les aspects de la diversité, notamment la représentation des genres et la non-binarité de genre. Nous ne fixons pas d'objectifs précis liés à la diversité à l'échelon du groupe de la direction en raison de la taille restreinte de ce groupe et du fait que nous devons prendre soigneusement en compte un vaste éventail de critères, le plus important étant le fait que les compétences et aptitudes reconnues des nouvelles recrues nous permettent de satisfaire au mieux nos besoins sur le plan commercial afin de créer de la valeur à long terme pour nos parties prenantes. En date de cette circulaire, les femmes composent 10 % (1 sur 10) des membres de la haute direction formant le groupe de la direction.

La diversité parmi les hauts dirigeants et les cadres dirigeants est à l'image de notre bassin diversifié de talents, lequel a tous les atouts pour dégager un rendement financier supérieur. Nous privilégions tout particulièrement le perfectionnement professionnel de leaders représentant la diversité pour appuyer nos plans de relève en misant sur une variété d'initiatives, dont le programme Les femmes et le leadership, notre programme de leadership Ascension à l'intention des meilleurs talents de diverses cultures, nos programmes RLaunch, qui s'adressent aux cadres dirigeants ayant profité d'un congé sabbatique de plus de un an, et le programme Dialogue en début de carrière, lequel est axé sur le perfectionnement professionnel des femmes en début de carrière.

Nous prenons également la diversité en considération lorsque nous recherchons des occasions de perfectionnement pour nos employés prometteurs, comme l'inclusion dans les listes de dotation en personnel cadre, la nomination aux conseils d'administration de filiales, l'établissement de plans de perfectionnement ciblés et la participation à des programmes de perfectionnement et de mentorat officiels. Selon nous, la dotation en personnel est un critère important pour que les choses changent véritablement, et nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux de diversité en matière de dotation en plus des objectifs liés au taux de représentation. En ce qui concerne les nouvelles nominations au sein des membres de la direction pour l'exercice 2020, nous visons un taux de représentation des femmes de 50 % et un taux de représentation des minorités visibles de 20 %, et nous sommes fiers d'être au premier rang parmi nos pairs au Canada quant au taux de représentation des femmes et des minorités visibles dans des postes de direction².

Le Conseil de direction sur la diversité de RBC, qui est présidé par le chef de la direction et composé de membres de la haute direction provenant de tous les secteurs d'activité, fait la promotion de la diversité et de l'inclusion et élabore des stratégies et des plans d'action dont les résultats sont mesurables pour l'ensemble de RBC. Nous croyons que pour appuyer ouvertement l'inclusion, nous devons en parler. Nous prenons donc les moyens pour mobiliser nos collègues, nos collectivités et nos clients et les inciter à contribuer activement au dialogue sur la diversité et l'inclusion grâce à notre portail sur la diversité, qui se trouve à rbc.com/diversité.

1) Au 31 octobre 2019.

2) Selon des données publiques sur l'équité en matière d'emploi dans les entreprises canadiennes assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Canada).

Indépendance du conseil

- **Tous les candidats à un poste d'administrateur en 2020 sont indépendants, à l'exception de notre chef de la direction.**

Pour être efficace, le conseil se doit d'être indépendant. À cette fin, le conseil a adopté une politique sur l'indépendance des administrateurs, qui intègre le règlement sur les « personnes physiques membres d'un groupe » pris en application de la *Loi sur les banques* et la définition d'« indépendance » donnée dans les lignes directrices des Autorités canadiennes en valeurs mobilières. Cette politique impose aussi d'autres normes que les membres de notre comité d'audit et de notre comité des ressources humaines doivent respecter. La politique sur l'indépendance des administrateurs a été déposée auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières sur sedar.com et se trouve à rbc.com/gouvernance.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Un administrateur sera considéré comme étant indépendant seulement s'il n'est pas membre du groupe de RBC et que le conseil a établi que l'administrateur n'avait pas de relation importante, directe ou indirecte, avec RBC qui pourrait l'empêcher d'exercer son jugement de façon indépendante.

Pour juger de l'indépendance des administrateurs, le conseil utilise des renseignements sur les relations personnelles et les relations d'affaires qu'ils entretiennent avec RBC, y compris leurs renseignements personnels bancaires et ceux qui sont liés aux services financiers. Ces renseignements sont recueillis par le conseil à l'aide, notamment, des sources suivantes :

- les réponses des administrateurs à un questionnaire annuel détaillé
- les renseignements biographiques concernant les administrateurs et
- les dossiers et rapports internes portant sur les relations entre les administrateurs, les entités membres du groupe des administrateurs et RBC.

Le conseil évalue les relations entre les administrateurs et RBC en fonction des critères d'importance relative prévus par notre politique sur l'indépendance des administrateurs. Il tient également compte d'autres faits et circonstances qu'il juge pertinents afin de déterminer s'il s'agit de relations dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles nuisent à l'exercice du jugement indépendant de l'administrateur. Il tient compte de la nature et de la portée de ces relations et de leur importance non seulement pour les administrateurs de RBC, mais aussi pour les entités membres de leur groupe.

La *Loi sur les banques* prévoit que le chef de la direction doit être membre du conseil. Il est le seul administrateur non indépendant.

Lignes directrices relatives à l'exercice d'autres activités professionnelles

- **Aucun des candidats aux postes d'administrateur ne siège à plus de deux conseils de sociétés ouvertes, outre RBC.**

Les administrateurs sont tenus d'aviser la présidente du conseil, la présidente du comité de la gouvernance et la secrétaire avant d'exercer de nouvelles activités professionnelles, y compris un poste d'administrateur, que ce soit au sein d'une société ouverte ou fermée, de même qu'un emploi et tout rôle de conseiller ou de consultant. La présidente du conseil et la présidente du comité de la gouvernance doivent déterminer si les administrateurs disposeront de suffisamment de temps et d'énergie pour s'acquitter de leurs responsabilités au sein de RBC et évaluer si certaines circonstances peuvent nuire à l'indépendance de leur jugement.

Politique sur l'appartenance commune à des conseils	Au plus, deux membres du conseil de RBC peuvent siéger au conseil d'administration d'une même société ouverte. Actuellement, aucun administrateur de RBC ne siège avec un autre administrateur de RBC au conseil d'administration d'une même société, autre que RBC.
Participation au comité d'audit de sociétés ouvertes	Aucun membre du comité d'audit de RBC ne peut siéger au comité d'audit de plus de deux autres sociétés ouvertes.

Préservation de l'indépendance

Le conseil a mis en place d'autres mécanismes importants afin de préserver son indépendance.

Accès à la direction	Tous les administrateurs indépendants peuvent librement consulter la direction et les employés de RBC.
Conseillers externes	Chaque comité du conseil et, moyennant l'approbation de la présidente du conseil, chaque administrateur peuvent retenir les services de conseillers externes aux frais de RBC pour s'assurer d'avoir accès à des conseils indépendants.
Séances à huis clos	La présidente du conseil et les présidents de comité président des séances sans que les membres de la direction soient présents pour faciliter les discussions franches et ouvertes entre les administrateurs.

- **Au cours de l'exercice 2019, toutes les réunions du conseil et les réunions des comités prévues au calendrier ont comporté une séance à huis clos où les membres de la direction n'étaient pas présents.**

Mise en candidature, perfectionnement et évaluation des membres du conseil

Recherche de candidats ayant le profil voulu pour siéger en tant qu'administrateurs

- **Nous retenons régulièrement les services de cabinets de recherche indépendants pour nous aider à trouver des candidats prometteurs.**

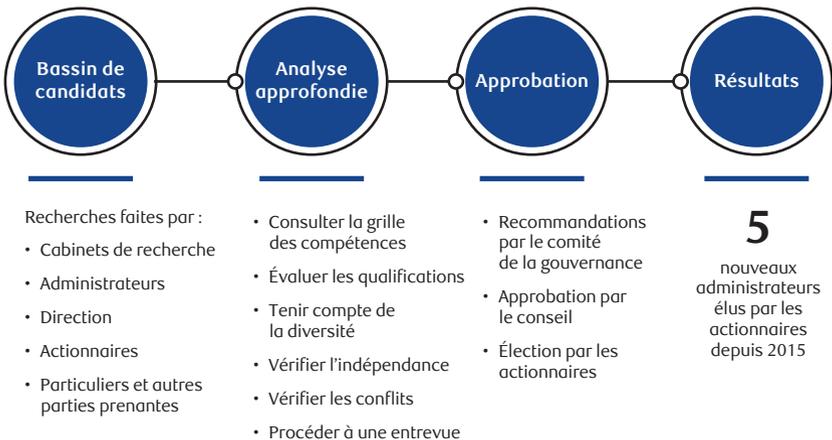
La force du conseil repose sur la diversité, les qualités, les compétences et l'expérience de ses membres.

Le comité de la gouvernance supervise le renouvellement du conseil et propose la candidature d'administrateurs à des fins d'élection au conseil. Le rôle premier du comité est de former un conseil composé d'administrateurs possédant les talents et l'expérience nécessaires pour appuyer les objectifs stratégiques futurs de RBC et étant en mesure d'exercer un contrôle rigoureux des risques compte tenu du marché mondial, lequel est caractérisé par une évolution rapide et une concurrence de plus en plus vive, et du cadre réglementaire en constante évolution. Les actionnaires de RBC sont ensuite appelés à élire, à chaque assemblée annuelle, les administrateurs qui demeureront en poste jusqu'à la prochaine assemblée annuelle.

Chaque année, le comité revoit, en collaboration avec la présidente du conseil, les titres de compétences des candidats proposés à l'élection ou à la réélection au conseil et évalue leurs compétences et leur expérience par rapport à celles que le conseil considère qu'il devrait posséder dans son ensemble. Dans le cadre de cette analyse, le comité utilise une grille (voir la page 18) indiquant les principales compétences et l'expérience que chaque administrateur apporte au conseil.

Le comité tient compte des résultats des évaluations de l'efficacité du conseil et des administrateurs dans son évaluation des aptitudes et compétences nécessaires pour soutenir nos objectifs stratégiques.

En 2019, en lien avec son évaluation continue de candidats aux postes d'administrateur, le comité a retenu les services d'un consultant indépendant pour mettre à jour l'examen des compétences et de l'expérience nécessaires au sein du conseil effectué en 2016. Le consultant a tenu compte de la stratégie à long terme de la banque, rencontré les membres du conseil et le chef de la direction, analysé les compétences déjà présentes au sein du conseil et considéré les départs à la retraite imminents d'administrateurs. Il a également comparé nos pratiques à celles de nos pairs au Canada, aux États-Unis et à l'échelle internationale.



Comment soumettre une candidature

Actionnaires	Les actionnaires peuvent soumettre des candidatures à la présidente du conseil.
Proposition en vertu de la Loi sur les banques	Conformément à la <i>Loi sur les banques</i> , les actionnaires admissibles peuvent présenter officiellement la candidature d'un particulier au poste d'administrateur.
Proposition aux termes de la politique sur l'accès aux procurations	Le conseil a adopté une politique sur l'accès aux procurations qui offre aux actionnaires une autre façon de soumettre des candidatures aux postes d'administrateur. Cette politique se trouve à rbc.com/gouvernance .
Particuliers et autres parties prenantes	Les particuliers et d'autres parties prenantes peuvent également soumettre des candidatures à la présidente du conseil.

Les coordonnées pertinentes figurent sur la couverture arrière de cette circulaire.

Évaluation des candidats aux postes d'administrateur

Le comité de la gouvernance et la présidente du conseil étudient la candidature de toutes les personnes possédant les qualifications requises et tiennent à jour une liste permanente de candidats possibles.

Le conseil choisit des candidats indépendants d'après leur expérience professionnelle et commerciale, dont une expertise pertinente du secteur financier et de la gestion des risques, les connaissances qu'ils ont acquises à titre de cadres dirigeants au sein de grandes organisations, leur expérience internationale, leurs réalisations et leur capacité à exceller aux plus hauts niveaux, ainsi que leur lieu de résidence dans des secteurs géographiques correspondant à nos objectifs stratégiques et leur connaissance de ces secteurs.

Afin de favoriser l'atteinte par la banque de sa raison d'être, qui est de contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités, tous les candidats aux postes d'administrateur doivent avoir de l'expérience des questions ESG. De plus, ils partagent tous un engagement envers les valeurs de RBC : intégrité, client avant tout, diversité et inclusion ainsi que responsabilisation et collaboration.

Notre cadre d'évaluation de l'efficacité des administrateurs présente les compétences, l'engagement et le comportement attendus de la part des nouveaux administrateurs et des administrateurs qui sont déjà en poste (voir la page 43 pour plus de détails). Conformément à notre politique sur la diversité au sein du conseil et compte tenu de notre engagement à favoriser un conseil équilibré et caractérisé par la diversité, le comité de la gouvernance prend aussi en considération d'autres facteurs importants, dont la diversité et la non-binarité de genre, l'âge, la région géographique, les antécédents et l'appartenance ethnique, lors de l'évaluation des candidats.

Facteurs déterminants dans la taille du conseil

► Cette année, 14 candidats se présentent à l'élection comme administrateurs.

Le conseil détermine sa taille optimale en recherchant l'équilibre entre deux pôles :

- la nécessité, d'un point de vue commercial, d'expériences, de points de vue et d'antécédents variés correspondant aux objectifs stratégiques à court et à long terme de RBC et tenant compte de sa clientèle et de ses parties prenantes diversifiées et
- le besoin que le nombre d'administrateurs soit suffisamment restreint pour favoriser l'efficacité et l'ouverture du processus de délibération et de prise de décisions.

Les exigences des organismes de réglementation et la planification de la relève sont aussi des facteurs clés de la détermination par le conseil de sa taille optimale.

Politique sur le vote majoritaire

La politique sur le vote majoritaire du conseil précise que, dans le cadre d'une élection d'administrateurs sans opposition, un candidat dont l'élection n'est pas approuvée par au moins la majorité (50 % plus une) des voix exprimées à ce sujet doit remettre immédiatement sa démission. Le conseil doit décider s'il accepte la démission dans les 90 jours qui suivent. À moins de circonstances exceptionnelles, le conseil acceptera la démission et celle-ci prendra effet immédiatement.

L'administrateur qui présente sa démission ne participera à aucune réunion du conseil ni à aucune réunion de comités à laquelle la démission fait l'objet de délibérations. RBC publiera sans délai un communiqué de presse annonçant la décision du conseil. Si le conseil décide de refuser la démission, les motifs de refus seront décrits en détail dans le communiqué de presse.

Politique sur la durée du mandat des administrateurs

Nous disposons d'une politique sur la durée du mandat des administrateurs qui prévoit une durée maximale afin :

- d'équilibrer les avantages que procure l'expérience et le besoin d'obtenir de nouvelles idées et de nouveaux points de vue et
- d'assurer le renouvellement régulier du conseil.

Administrateurs*	La durée du mandat d'un administrateur est de 15 ans, mais son mandat prend fin avant s'il atteint l'âge de 70 ans. Les nouveaux administrateurs peuvent siéger au conseil pendant au moins six ans, peu importe leur âge.
Présidente du conseil	La durée du mandat de la présidente du conseil est de huit ans.
Présidents de comité	La durée du mandat d'un président de comité est de trois ans et elle peut être prolongée d'au plus deux ans, s'il est opportun de le faire, compte tenu des connaissances spécialisées nécessaires pour diriger le comité pertinent.

* Dans le cas des administrateurs qui étaient en poste avant le 27 mai 2011, la durée du mandat est calculée à partir du 1^{er} mars 2012.

La règle sur la durée maximale des mandats est subordonnée à l'évaluation annuelle de l'efficacité des administrateurs. La candidature des administrateurs à des fins de réélection sera fonction des besoins du conseil et de RBC compte tenu des objectifs stratégiques de celle-ci, puis tiendra compte des résultats de l'évaluation de l'efficacité et des évaluations faites par les pairs.

Un administrateur doit présenter sa démission à la présidente du conseil si :

- ses qualifications, son indépendance ou d'autres titres de compétence changent
- il ne respecte plus les règles d'admissibilité prévues par les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts du conseil ou
- il n'est plus éligible en vertu de la *Loi sur les banques* ou d'une autre loi applicable.

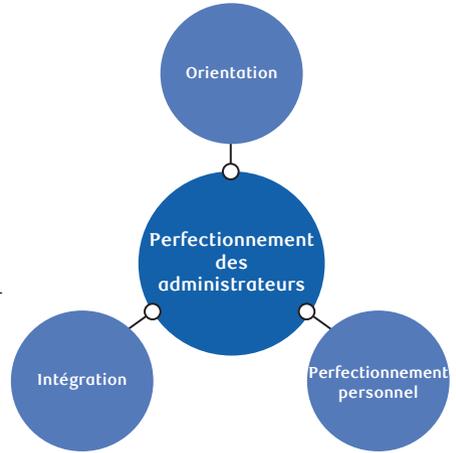
Le comité de la gouvernance recommandera au conseil d'accepter ou non la démission. L'administrateur qui présente sa démission ne participe à aucune discussion ni à aucun processus décisionnel à cet égard.

Gouvernance

Encadrement des administrateurs pour les aider à bien s'acquitter de leur rôle

Le conseil s'efforce de faire en sorte que les nouveaux administrateurs reçoivent un exposé détaillé de leur rôle et que tous les administrateurs puissent avoir accès aux ressources dont ils ont besoin pour perfectionner leurs connaissances de façon continue. Le comité de la gouvernance a la responsabilité de voir à ce que l'entrée en fonction des nouveaux administrateurs soit la plus harmonieuse possible et à ce qu'ils soient dotés des outils voulus pour réussir et apporter une contribution précieuse au conseil et à RBC.

Le comité de la gouvernance a adopté une approche fondée sur des principes qui s'articule autour de trois axes prioritaires favorisant la capacité d'adaptation du conseil.



Axe prioritaire	Activités et ressources des administrateurs
Orientation et accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Guide d'orientation détaillé exposant nos principes et nos politiques en matière de gouvernance, dont notre code de déontologie et notre politique sur l'indépendance des administrateurs • Exposés détaillés des stratégies et des activités par des membres du groupe de la direction et des cadres dirigeants • Séances d'accueil avec des membres de la haute direction clés des fonctions de la gouvernance, des affaires juridiques et d'autres fonctions visant à informer les administrateurs de leurs obligations de même que des contrôles internes et des pratiques en place au sein de RBC • Participation des administrateurs aux réunions des comités, y compris ceux dont ils ne sont pas membres • Orientation des administrateurs appelés à présider un comité avec des parrains membres de la haute direction et la secrétaire
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de mentorat jumelant les nouveaux administrateurs à des administrateurs chevronnés • Rencontres individuelles avec la présidente du conseil et les présidents de comité pour permettre aux administrateurs de mieux comprendre la culture et la dynamique du conseil • Interaction continue avec des membres du groupe de la direction et des cadres dirigeants afin de mieux cerner nos objectifs stratégiques et de favoriser un dialogue ouvert et des relations constructives

Axe prioritaire	Activités et ressources des administrateurs
Perfectionnement personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Séances et documents de formation : <ul style="list-style-type: none"> - présentations par des membres de la haute direction portant sur le contexte commercial et le cadre réglementaire, y compris sur des aspects complexes et spécialisés de nos secteurs d'exploitation et activités - série de conférences RBC, qui consiste en une série d'exposés donnés par des conférenciers externes à l'intention des administrateurs qui font le point sur de grandes questions, dont les tendances du secteur et des marchés, le point de vue des investisseurs institutionnels, les comportements des consommateurs, les perturbations numériques touchant les institutions financières, les contextes politique et économique, les nouvelles tendances sectorielles et réglementaires et le dynamisme du marché - séances de formation mixtes auxquelles participent les comités concernés sur les dossiers d'intérêt commun et les domaines dont la responsabilité de surveillance est partagée - bibliothèque de ressources en ligne fournissant de l'information sur des sujets pertinents, y compris les possibilités de formation offertes à l'extérieur de RBC <p>Les administrateurs peuvent assister à toutes les réunions de comité et séances de formation à l'intention des comités, même celles de comités dont ils ne sont pas membres. Entre les réunions du conseil, ils reçoivent également du matériel didactique de même que des mises à jour sur les questions d'importance pour nos secteurs d'exploitation.</p> • Programmes personnalisés : <ul style="list-style-type: none"> - programmes qui répondent aux besoins particuliers de chaque administrateur compte tenu de ses connaissances, de son expérience et de ses champs d'intérêt - occasions pertinentes offertes aux administrateurs par de grandes institutions financières (p. ex. le Global Risk Institute, le Group of Thirty, le Bank Governance Leadership Network) • Adhésion à l'Institut des administrateurs de sociétés (Canada) et à la National Association of Corporate Directors (États-Unis)

De plus, afin de mieux connaître nos secteurs d'exploitation et nos activités, les membres du conseil prennent régulièrement part à des visites de nos installations et assistent à des dîners en compagnie d'employés. Le conseil et ses comités ont tenu des réunions à Halifax en avril 2019, ce qui leur a donné l'occasion d'en apprendre davantage sur nos activités dans le Canada atlantique grâce à l'organisation de visites dans des bureaux locaux, aux exposés présentés par les équipes régionales des secteurs Services bancaires canadiens et Gestion de patrimoine et aux échanges avec des employés et des membres de la direction locaux.

Gouvernance

Trimestre	Séances de formation	Participation
T1 2019	<p>Mise à jour annuelle sur la cybersécurité et comprendre le cyberterrain </p> <p>Davos 2019 – Compte rendu de RBC</p> <p>La gestion des changements climatiques – Occasions, risques et divulgations</p> <p>Stratégie de la marque RBC</p> <p>RBC iShares et la transformation du secteur des fonds négociés en bourse</p> <p>Mise à jour sur le programme relatif à la loi <i>Sarbanes-Oxley Act of 2002</i> des États-Unis (SOX)</p> <p>Mise à jour sur les affaires réglementaires et gouvernementales</p> <p>RBC Projet Entreprise à travers le prisme du risque</p> <p>Effet des conditions de crise sur le financement</p>	<p>Conseil</p> <p>Conseil</p> <p>Conseil</p> <p>Conseil</p> <p>Conseil</p> <p>Audit</p> <p>Gouvernance</p> <p>Gestion des risques</p> <p>Audit/gestion des risques</p>
T2 2019	<p>Stimuler la croissance et les rendements en tant que partenaire de confiance des Services mondiaux de banque d'investissement</p> <p>Les innovateurs RBC : l'avenir du transport de marchandises par voie maritime </p> <p>RBC dans la région de l'Atlantique</p> <p>Les Services financiers à l'entreprise à travers le prisme du risque</p> <p>Le cyberrisque et les technologies émergentes</p> <p>Évaluation des risques liés aux tierces parties</p> <p>Nouveaux risques juridiques</p>	<p>Conseil</p> <p>Conseil</p> <p>Conseil</p> <p>Gestion des risques</p> <p>Gestion des risques</p> <p>Gestion des risques</p> <p>Audit/gestion des risques</p>
T3 2019	<p>Les coûts différés au sein des Services bancaires aux particuliers et aux entreprises</p> <p>Normes internationales d'information financière (IFRS) 9 – Comment les provisions seront comptabilisées tout au long du cycle</p> <p>Stratégie relative à la main-d'œuvre de demain</p> <p>Risque au titre de la protection des renseignements personnels, état et situation future</p>	<p>Audit</p> <p>Audit</p> <p>RH</p> <p>Gestion des risques</p>

Trimestre	Séances de formation (suite)	Participation
T4 2019	Grande entreprise et services de banque d'investissement : importance accrue des capitaux privés et hausse de la désintermédiation avec l'avènement de nouveaux joueurs et accélération de l'impact de la technologie sur les ventes et les activités de négociation	Conseil
	Débat sur l'émergence des plateformes technologiques en Asie et ses répercussions pour les institutions financières	 Conseil
	Tour d'horizon – RBC Projet Entreprise aborde la question des paiements et des entreprises à domicile / espaces d'écosystèmes	Conseil
	Points de vue sur les élections fédérales canadiennes	Conseil
	Le monde en 2035 : principales tendances et répercussions pour les Services bancaires aux particuliers et aux entreprises	Conseil
	Rapport des auditeurs : normes nouvelles et révisées	Audit
	Principales tendances en matière de composition du conseil et de compétences et d'expérience des administrateurs	 Gouvernance
	Mise à jour sur la stratégie en matière de leadership	RH
	Élaboration d'un modèle de risque au moyen de l'apprentissage machine et de l'intelligence artificielle	Gestion des risques
	Résilience opérationnelle	Gestion des risques
Le rôle du CANAFE et l'évolution de la lutte contre le blanchiment d'argent au Canada	Audit/gestion des risques	

Série de conférences RBC



Évaluation des administrateurs, des comités et des présidents

► Un consultant indépendant traite les évaluations en toute confidentialité.

Le conseil et ses comités revoient annuellement leur efficacité dans le cadre de leur engagement à améliorer continuellement leur surveillance, leurs directives et leurs interventions constructives auprès de la direction. Ce processus, dont la gestion relève du comité de la gouvernance, comprend également des évaluations distinctes de la présidente du conseil et des présidents de chacun des comités, ainsi qu'une évaluation par les pairs de chaque membre du conseil. Le conseil se fonde sur ces résultats pour établir les priorités et plans d'action pour le prochain exercice. Les évaluations servent aussi à l'appréciation par le comité de la gouvernance des compétences que doivent posséder les candidats aux postes d'administrateur en vue de leur élection ou de leur réélection.

Attentes envers nos administrateurs

Notre cadre d'évaluation de l'efficacité des administrateurs fait état des caractéristiques et comportements clés que le conseil juge essentiels pour que chaque administrateur puisse bien remplir son rôle. Ce cadre forme la base du volet de l'évaluation effectué par les pairs et traduit l'engagement qu'ont pris les administrateurs de favoriser l'amélioration tant à l'échelon du conseil que sur le plan individuel.

Dévouement

- Accorde la priorité aux besoins de RBC
- S'engage sans réserve pour garantir la responsabilisation et le succès du conseil
- Cherche à s'améliorer continuellement et à relever la barre

Engagement

- S'investit pleinement et participe activement à toutes les réunions
- Encourage activement la collégialité
- Prend en considération les commentaires des autres et fournit des conseils judicieux

Intégrité

- Travaille dans l'intérêt de RBC
- Souscrit à des normes d'éthique élevées
- Adhère aux valeurs de RBC

Courage

- Remet en question le *statu quo* de façon pertinente
- Est capable de prendre des décisions difficiles
- Encourage le changement

Orientation stratégique

- Débat des avantages et inconvénients associés aux stratégies de croissance future
- Évalue les possibilités offertes à l'échelle mondiale pouvant cadrer avec la stratégie de RBC

Sens des affaires

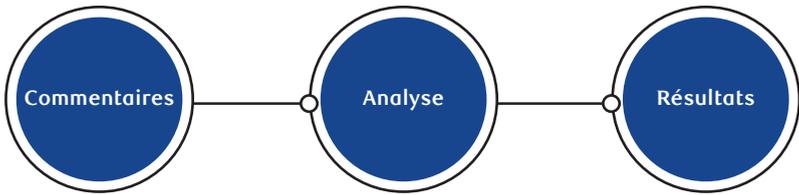
- Vise les bons résultats sur le plan du rendement
- Concilie les objectifs à court, à moyen et à long terme
- Exerce un jugement éclairé et soupèse judicieusement les compromis

Efficacité des administrateurs

Évaluations annuelles

Les membres du groupe de la direction apportent un complément aux évaluations annuelles du conseil et de chaque comité en émettant des commentaires sur certains volets, dont les processus propres au conseil et aux comités, les documents, l'interaction avec la direction et l'efficacité générale. Nous examinons annuellement nos cadres qui s'appliquent aux évaluations et à l'efficacité dans le but de nous assurer qu'ils concordent avec les pratiques exemplaires et les directives des organismes de réglementation.

La présidente du conseil et les présidents de comité fournissent régulièrement des mises à jour sur les priorités et les plans d'action au conseil et aux comités en cours d'exercice. Cette approche fait que l'évaluation de l'efficacité se déroule de manière continue et dynamique et fait partie intégrante du fonctionnement du conseil et de ses comités.



Les commentaires sont recueillis au moyen de questionnaires et dans le cadre de rencontres entre la présidente du conseil et les présidents de comité de même que lors des rencontres individuelles entre la présidente du conseil et chacun des administrateurs.

Le **conseil** est évalué par tous les administrateurs et les membres du groupe de la direction.

La **présidente du conseil** est évaluée par tous les administrateurs, y compris le chef de la direction.

Les **comités et présidents de comité** sont évalués par les membres des comités et les cadres dirigeants pertinents.

Chaque **administrateur indépendant** effectue son autoévaluation et une évaluation de ses pairs.

Un consultant indépendant analyse les commentaires et rédige les rapports.

Le conseil et le comité de la gouvernance examinent les **rapports sur le conseil et la présidente du conseil**. La présidente du comité de la gouvernance présente au conseil son rapport sur l'efficacité de la présidente du conseil.

Le comité de la gouvernance et les comités pertinents examinent les **rapports sur les comités et les présidents de comité**. La présidente du conseil examine aussi les **rapports sur les présidents de comité**.

La présidente du conseil examine les **rapports sur les administrateurs indépendants** et les commentaires formulés par les pairs.

Des priorités et des plans d'action sont établis pour le **conseil** et les **comités** ainsi que pour les **présidents de comité** et la **présidente du conseil**.

Au besoin, des possibilités de perfectionnement sont ciblées pour chaque **administrateur indépendant**.

Les rapports et les évaluations par les pairs sont pris en compte au moment de proposer de nouveau la candidature d'un administrateur.

Rapports des comités du conseil

Rapport du comité d'audit

- Le comité estime que ses activités au cours de l'exercice lui ont permis de remplir son mandat.

Membres (à la fin de l'exercice)	<ul style="list-style-type: none"> D. Denison (président), A. Chisholm, J. Côté, M. McCain, F. Vettese et J. Yabuki
Compétences financières et expertise en matière d'audit	<ul style="list-style-type: none"> Tous les membres du comité d'audit ont des « compétences financières », au sens des règles des Autorités canadiennes en valeurs mobilières et des normes d'inscription en matière de gouvernance de la Bourse de New York D. Denison, J. Côté, F. Vettese et J. Yabuki peuvent être qualifiés d'« experts financiers du comité d'audit » selon la définition donnée par la Securities and Exchange Commission des États-Unis
Réunions	<ul style="list-style-type: none"> Le comité a tenu sept réunions au cours de l'exercice 2019 (dont trois tenues conjointement avec le comité de gestion des risques); l'auditeur externe a assisté à chacune d'elles Chaque réunion comportait une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents Le comité a également tenu des séances distinctes à huis clos avec l'auditeur externe à l'occasion de chaque réunion prévue au calendrier et avec l'auditeur en chef, le chef de la conformité à la réglementation, le chef de la lutte anti-blanchiment, le conseiller général et le chef des finances tous les trimestres

Responsabilités	Faits marquants de 2019
Information financière et contrôles internes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervision du processus de présentation de l'information financière annuelle et trimestrielle de la banque et recommandation des rapports financiers trimestriels et annuels à l'approbation du conseil ✓ Réception de mises à jour de la part de la fonction des finances sur les méthodes et estimations comptables critiques et examen des jugements importants en ce qui a trait à un certain nombre de questions comptables, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • la provision pour pertes de crédit liée aux actifs financiers productifs et dépréciés et, plus particulièrement, l'estimation des provisions pour pertes de crédit de stade 1 et de stade 2; le comité a examiné les questions importantes dont la direction tient compte pour établir la provision, notamment l'incidence des variables et des incertitudes économiques et l'exercice d'un jugement d'expert en matière de crédit à la lumière de conditions économiques particulières • la perte de valeur du goodwill et, plus particulièrement, l'évaluation de l'unité génératrice de trésorerie des Services bancaires dans les Antilles, y compris l'analyse des tests de dépréciation réguliers de la direction et les mises à jour des analyses de sensibilité relatives aux estimations et aux hypothèses de la direction, notamment eu égard aux conditions économiques locales • les positions fiscales incertaines et la communication d'information et, plus particulièrement, l'évaluation de l'incidence

Information financière et contrôles internes (suite)	<p>des avis de cotisation reçus des autorités fiscales, y compris ceux décrits à la note 23 des états financiers consolidés de 2019 de la banque</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen des contrôles et procédures applicables à la présentation de l'information et du contrôle interne à l'égard de l'information financière
Auditeur externe (PwC)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discussion avec PwC de ses responsabilités reliées à l'exécution d'un audit intégré, des domaines comportant un risque d'audit élevé qu'il a décelés et des mesures d'atténuation des risques connexes, et examen et approbation du plan d'audit annuel de ce cabinet et des honoraires s'y rapportant ✓ Discussion avec PwC des risques importants liés aux questions comptables et des jugements importants posés par la direction ✓ Obtention d'une confirmation écrite de PwC témoignant de son indépendance ✓ Approbation au préalable de toutes les missions additionnelles de PwC (y compris les services non liés à l'audit) ✓ Réalisation de l'évaluation annuelle du rendement de PwC à l'égard de ce qui suit : i) la qualité des services et des communications; ii) l'indépendance, l'objectivité et le scepticisme professionnel; et iii) les compétences et l'expérience des membres de l'équipe d'audit
Gestion du talent	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen des évaluations du rendement du chef des finances, de l'auditeur en chef, du chef de la conformité à la réglementation et du chef de la lutte anti-blanchiment
Questions juridiques, réglementaires et relatives aux fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réception de mises à jour régulières du conseiller général sur des questions juridiques et participation à une séance de formation sur les risques d'ordre juridique touchant l'exécution de la stratégie de la banque ✓ Réception de mises à jour régulières du chef de la conformité à la réglementation sur des questions de conformité à la réglementation et du chef de la lutte anti-blanchiment sur les règlements en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes ✓ Examen des résultats du programme général de simulation de crises de 2019 et approbation du processus interne d'évaluation de la suffisance des fonds propres et du plan relatif aux fonds propres et au financement pour 2020 ✓ Réception de mises à jour régulières sur des questions de gestion du capital réglementaire et supervision de la planification aux fins des nouvelles dispositions réglementaires en matière de capital et de liquidités et de la mise en œuvre de celles-ci
Surveillance de la fonction des finances	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen et approbation de la structure organisationnelle, du budget et des ressources de la fonction des finances ✓ Examen et approbation de la charte du groupe du chef des finances et du mandat de ce dernier

Gouvernance

Surveillance de la fonction des finances (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluation de l'efficacité de la fonction des finances, dont l'efficacité opérationnelle est confirmée ✓ Examen de l'évaluation du rendement du chef des finances
Surveillance de la fonction d'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen et approbation du plan d'audit interne annuel et supervision de son exécution ✓ Examen et approbation de la structure organisationnelle, du budget et des ressources de la fonction d'audit interne ✓ Examen de rapports trimestriels portant sur les activités, les conclusions et les recommandations en matière d'audit ✓ Réception de mises à jour sur la stratégie d'audit interne triennale ✓ Évaluation de l'efficacité de la fonction d'audit interne, dont l'efficacité opérationnelle est confirmée
Surveillance des filiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercice du rôle de comité d'audit pour certaines filiales réglementées de RBC ✓ Réception et examen des états financiers, des rapports sur le contrôle interne et des rapports fournis par le chef des finances de chacune de ces filiales réglementées

Honoraires de l'auditeur

Par suite d'un processus d'appel d'offres, le cabinet PwC a été nommé auditeur par le conseil d'administration le 29 janvier 2016. Cette nomination a été approuvée par les actionnaires de RBC à l'assemblée annuelle et extraordinaire des détenteurs d'actions ordinaires tenue le 6 avril 2016. Les honoraires de PwC et des membres de son groupe pour les exercices clos les 31 octobre 2019 et 31 octobre 2018, y compris les différentes catégories d'honoraires, sont détaillés ci-dessous.

	Exercice clos le 31 octobre 2019 (en millions de dollars)			Exercice clos le 31 octobre 2018 ¹ (en millions de dollars)		
	Banque et filiales	Fonds communs de placement ²	Total	Banque et filiales	Fonds communs de placement ²	Total
Honoraires d'audit	38,5	2,5	41,0	35,8	2,3	38,1
Honoraires pour services liés à l'audit	8,0	–	8,0	7,0	–	7,0
Honoraires pour services fiscaux	0,1	0,3	0,4	0,1	0,3	0,4
Autres honoraires	0,4	0,5	0,9	0,4	0,5	0,9
Total des honoraires	47,0	3,3	50,3	43,3	3,1	46,4

- 1) Les montants de 2018 ont été mis à jour pour tenir compte des honoraires additionnels au titre de l'audit de 0,5 MS qui se rapportent à l'exercice clos le 31 octobre 2018.
- 2) La catégorie Fonds communs de placement comprend les honoraires versés en contrepartie de services professionnels fournis par PwC à l'égard de certains fonds communs de placement gérés par des filiales de la banque. En plus d'autres frais administratifs, les filiales assument les honoraires d'audit versés en contrepartie de services professionnels fournis relativement à l'audit annuel, aux dépôts prévus par la loi ou la réglementation et à d'autres services liés aux fonds communs de placement fournis en contrepartie de frais administratifs fixes.

Honoraires d'audit

Des honoraires d'audit ont été versés en contrepartie des services professionnels fournis par l'auditeur relativement à l'audit intégré des états financiers consolidés annuels de la banque, notamment son audit de l'efficacité de notre contrôle interne à l'égard de l'information financière, et tout audit des états financiers de nos filiales. De plus, des honoraires d'audit ont été versés en règlement de services que généralement seul l'auditeur indépendant de la banque peut raisonnablement fournir, notamment les services fournis à l'occasion de dépôts de prospectus et d'autres documents de placement prévus par la loi et la réglementation.

Honoraires pour services liés à l'audit

Des honoraires pour services liés à l'audit ont été versés en contrepartie de services de certification et de services connexes qui sont raisonnablement liés à l'exécution de l'audit ou à l'examen de nos états financiers consolidés annuels et qui ne sont pas compris dans les honoraires d'audit indiqués ci-dessus sous la rubrique intitulée « Honoraires d'audit ». Ces services étaient les suivants :

- des services d'attestation spéciaux habituellement fournis par l'auditeur indépendant de la banque
- la production de rapports portant sur l'efficacité des contrôles internes exigés pour des motifs d'ordre contractuel ou commercial
- l'audit des états financiers de nos différents régimes de retraite et
- l'audit de différentes fiducies et sociétés en commandite.

Honoraires pour services fiscaux

Des honoraires pour services fiscaux ont été versés en contrepartie de services en matière de conformité fiscale, dont l'examen de déclarations de revenus originales et modifiées et l'assistance fournie pour remplir les annexes des déclarations de revenus usuelles et effectuer les calculs habituels.

Autres honoraires

Ces services englobent la traduction française, pour nous et certaines de nos filiales, d'états financiers et de documents d'information continue connexes et d'autres documents destinés au public contenant de l'information financière ainsi que la production de publications comptables et autres documents de recherche.

Rapport du comité de la gouvernance

- Le comité estime que ses activités au cours de l'exercice lui ont permis de remplir son mandat.

Membres (à la fin de l'exercice)	<ul style="list-style-type: none"> • J. Côté (présidente), A. Chisholm, T. Daruvala, A. Laberge et J. Yabuki
Réunions	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité a tenu cinq réunions ordinaires et deux réunions extraordinaires au cours de l'exercice 2019 • Chaque réunion ordinaire comportait une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents
Responsabilités	
Faits marquants de 2019	
Suivi des pratiques exemplaires et des tendances	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approbation de l'énoncé des pratiques en matière de gouvernance ✓ Réception de mises à jour semestrielles soulignant les principaux faits nouveaux en matière de réglementation au Canada, aux États-Unis et à l'échelle internationale
Recrutement des administrateurs et composition du conseil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuite de l'élaboration du bassin de candidats aux postes d'administrateur avec des consultants externes, repérage d'un certain nombre de candidats éventuels et interaction avec ceux-ci et recommandation de la nomination de Frank Vettese et de Maryann Turcke ✓ Encadrement de la relève des présidents de comité, y compris la nomination d'un nouveau président du comité des ressources humaines ✓ Supervision d'un examen exhaustif de la composition du conseil et des compétences et de l'expertise des administrateurs avec le soutien d'un consultant externe ✓ Étude et approbation des candidats à l'élection aux postes d'administrateur en vue de leur élection et évaluation de l'indépendance des administrateurs
Rémunération des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Embauche d'un consultant externe pour examiner la rémunération des administrateurs et fournir des conseils sur la conception, le positionnement et les tendances à cet égard ✓ En décembre 2019, recommandation d'une augmentation de la rémunération des administrateurs et de l'exigence en matière d'avoir en titres de capitaux propres des administrateurs ainsi que du paiement en titres de capitaux propres de RBC d'une plus grande partie de la rémunération totale de la présidente du conseil
Efficacité des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration et approbation des priorités du conseil et de la présidente du conseil pour 2019 et examen de rapports d'étape périodiques à l'égard de ces priorités ✓ Supervision de la refonte des ordres du jour et des documents du conseil et des comités en vue d'accroître l'attention portée par les administrateurs aux questions fondamentales afin de faciliter les discussions approfondies sur les enjeux stratégiques, les risques

Efficacité des administrateurs (suite)	<p>et les occasions clés et de favoriser des discussions et débats constructifs, efficaces et francs</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encadrement de l'évaluation annuelle de l'efficacité du conseil, des comités et des pairs
Orientation et formation des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordination des programmes de formation continue destinés au conseil et aux comités ✓ Encadrement de l'accueil d'un nouvel administrateur
Interaction avec les actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervision de l'interaction périodique avec des actionnaires, des parties prenantes en matière de gouvernance et des organismes de réglementation portant sur les questions et tendances clés et nouvelles en matière de gouvernance, notamment les questions touchant la diversité et les questions d'environnement et de société
Citoyenneté d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen de la stratégie en matière de citoyenneté d'entreprise de RBC et approbation du budget global alloué aux dons pour 2020 ✓ Examen du document Rapport de performance ESG et Déclaration de responsabilité publique
Conduite et culture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervision de la gestion de la conduite et réception de rapports réguliers sur les questions relatives à la conduite et à la culture, notamment les résultats liés aux clients, la conduite des employés et la culture de gestion des risques, ainsi que les répercussions sur l'intégrité, la solidité et la résilience des marchés financiers sans oublier notre réputation ✓ Examen des politiques visant le respect des dispositions sur les opérations avec apparentés de la <i>Loi sur les banques</i> et de la SOX ✓ Approbation du code de déontologie de RBC ✓ Approbation du cadre d'application de la culture de gestion des risques
Surveillance des filiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercice du rôle de comité de révision pour certaines de nos filiales qui sont des institutions financières assujetties au régime de réglementation fédéral ✓ Examen du rapport annuel sur l'efficacité de la gouvernance des filiales chez RBC

Rapport du comité des ressources humaines

- Le comité estime que ses activités au cours de l'exercice lui ont permis de remplir son mandat.

Membres (à la fin de l'exercice)	<ul style="list-style-type: none"> • T. Vandal (président), M. McCain, H. Munroe-Blum, B. van Kralingen et F. Vettese
Réunions	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité a tenu cinq réunions ordinaires au cours de l'exercice 2019 (dont une tenue conjointement avec le comité de gestion des risques) • Chaque réunion comportait une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents

Réunions (suite)	<ul style="list-style-type: none"> Des séances à huis clos ont aussi été tenues avec le conseiller en rémunération indépendant externe, Frederic W. Cook & Co., Inc. (FW Cook), à chaque réunion où la rémunération des membres de la haute direction était à l'ordre du jour
Responsabilités	
Rémunération des membres de la haute direction	<p>Faits marquants de 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen de notre approche en matière de rémunération des membres de la haute direction, y compris la structure de la rémunération et son positionnement par rapport aux groupes de comparaison ✓ Examen de l'évaluation du rendement du chef de la direction par rapport aux objectifs et recommandation au conseil à l'égard des objectifs et des indicateurs de rendement pour 2020 ✓ Examen de la rémunération du chef de la direction et d'autres membres de la haute direction, y compris la rémunération cible pour 2020, et recommandation de celle-ci à l'approbation du conseil ✓ Analyse de l'approche servant à fixer l'objectif en matière de rendement financier aux fins du programme incitatif à court terme du chef de la direction et du groupe de la direction avec les conseils de FW Cook et notre conseiller en rémunération externe, Hugessen ✓ Examen de la rémunération du nouveau chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et du chef de l'administration et recommandation de celle-ci à l'approbation du conseil ✓ Approbation de la rémunération des chefs des fonctions de surveillance
Surveillance de la rémunération et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenue d'une rencontre avec le chef de la gestion des risques afin d'examiner la correspondance entre la rémunération variable et les risques éventuels et risques réalisés ✓ Examen d'une évaluation de la correspondance entre la rémunération du chef de la direction et le rendement de RBC effectuée par FW Cook ✓ Examen du rapport de l'auditeur en chef portant sur la gestion du risque lié à la rémunération et les pratiques en matière de gouvernance, y compris la conformité aux principes et normes du Conseil de stabilité financière (CSF)
Surveillance des programmes et politiques de rémunération et des régimes de retraite	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen de la structure des principaux programmes de rémunération et des paiements possibles aux termes de ceux-ci et recommandation de ceux-ci à l'approbation du conseil ✓ Approbation du cadre de gestion de la rémunération, de la politique sur la gestion du risque lié à la rémunération et de la politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération ✓ Étude d'un rapport portant sur les programmes de rémunération variable de RBC ainsi que leur corrélation avec le rendement financier et leur conformité aux principes et normes du CSF

Surveillance des programmes et politiques de rémunération et des régimes de retraite (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse d'un rapport sur les régimes de retraite de RBC et ceux de certaines de ses filiales portant sur la gouvernance, la supervision, les contrôles, la capitalisation, le rendement et la stratégie de placement, et recommandations au conseil en vue d'approuver la capitalisation des régimes de retraite de 2019
Gestion du talent et relève	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen et discussion de la stratégie de RBC en matière de leadership, y compris la stratégie en matière de perfectionnement des leaders, les progrès par rapport aux principales priorités et la profondeur du bassin de la relève et la diversité dont il témoigne, ainsi que de la planification de la relève ✓ Supervision des entrées en fonction planifiées du chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et du chef de l'administration ✓ Examen et discussion de la stratégie de RBC relative à la préparation de main-d'œuvre de demain grâce à l'automatisation et à l'intelligence artificielle
Engagement des employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Étude des résultats du sondage mené auprès des employés en 2019 visant à évaluer l'engagement des employés et les mesures prises pour combler les lacunes et discussion à ce sujet

Rapport du comité de gestion des risques

- Le comité estime que ses activités au cours de l'exercice lui ont permis de remplir son mandat.

Membres (à la fin de l'exercice)	<ul style="list-style-type: none"> • T. Daruvala (président), D. Denison, A. Laberge, H. Munroe-Blum, T. Vandal et B. van Kralingen
Réunions	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité a tenu sept réunions ordinaires et trois réunions extraordinaires au cours de l'exercice 2019 (dont trois réunions ordinaires tenues conjointement avec le comité d'audit et une réunion ordinaire tenue conjointement avec le comité des ressources humaines) • Chaque réunion ordinaire comportait une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents
Responsabilités Faits marquants de 2019	
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discussion sur les principales tendances sur le marché et sur les principaux risques émergents, notamment la sécurité et la confidentialité des données, les risques juridiques, les risques liés aux modèles, dont l'utilisation de l'intelligence artificielle, les risques géopolitiques et les événements climatiques dans certaines régions

Gouvernance

Gestion des risques (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discussion du profil de risque opérationnel, y compris l'approche en matière de résilience sur le plan de l'exploitation et les risques liés à la cybersécurité et aux technologies de l'information (TI) ✓ Examen des résultats des évaluations de RBC effectuées par les organismes de réglementation ✓ Supervision des limites de délégation fixées pour la direction en matière de risque ✓ Examen et approbation des paramètres en matière de risques de crédit ✓ Examen et approbation des plans de règlement et de reprise des activités de la banque ✓ Examen des scénarios et des résultats du programme général de simulation de crises et approbation du processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres
Opérations importantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approbation d'opérations importantes excédant les limites de délégation fixées pour la direction
Cadre de gestion et surveillance du risque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen et approbation du cadre de gestion de l'appétit pour le risque, qui décrit la quantité et le type de risques que RBC est prête à accepter pour atteindre ses objectifs commerciaux ✓ Examen de la relation entre la fonction de gestion des risques et les secteurs d'exploitation
Surveillance de la fonction de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen et approbation de la structure organisationnelle, du budget et des ressources de la fonction ✓ Évaluation de l'efficacité de la fonction de gestion des risques au moyen d'un examen interne ✓ Examen de l'évaluation du rendement du chef de la gestion des risques
Surveillance des filiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examen de rapports sur le profil de risque de liquidité de la société de portefeuille intermédiaire ✓ Examen et approbation des découverts quotidiens intrajournaliers auprès de la Federal Reserve Bank of New York pour la succursale de RBC située à New York ✓ Réception et approbation des facilités de crédit pour les filiales de RBC, y compris les initiatives de financement intragroupes

Rémunération de la haute direction

Lettre du comité des ressources humaines	55
Analyse de la rémunération	58
Principes directeurs en matière de rémunération	58
Programmes et pratiques clés en matière de rémunération	59
Gouvernance en matière de rémunération	63
Gestion du risque lié à la rémunération	65
Processus décisionnel en matière de rémunération	71
Éléments de la rémunération pour 2019	76
Primes incitatives du chef de la direction et des membres de la haute direction visés en 2019	83
Rendement et rémunération du chef de la direction	90
Rendement et rémunération des autres membres de la haute direction visés	93
Gestion du talent et planification de la relève	98
Corrélation entre la rémunération de la haute direction et les rendements pour les actionnaires	99
Ratio du coût de la direction	100
Tableaux de la rémunération de la haute direction	101
Obligations d'information supplémentaires prévues par le CSF et le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire	112
Prêts aux administrateurs et aux membres de la haute direction	114

Lettre du comité des ressources humaines

Chers actionnaires,

Notre vision, qui est de compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde, guide notre conseil et notre équipe de cadres dirigeants lorsqu'ils exécutent nos principales priorités stratégiques à l'intérieur des limites de notre appétit pour le risque.

Pour réaliser cette vision, le comité des ressources humaines, pour le compte des actionnaires, s'applique avec diligence à aligner nos programmes de rémunération des membres de la haute direction avec le rendement, à fidéliser les personnes les plus talentueuses et à motiver les leaders de la banque à concrétiser notre vision, à incarner nos valeurs ainsi qu'à exécuter notre stratégie afin de contribuer à la réussite de nos clients et à la prospérité de nos collectivités.

Nous sommes heureux de vous faire part de notre approche en matière de rémunération pour 2019 ainsi que des indicateurs de rendement dont nous avons tenu compte lorsque nous avons déterminé la rémunération accordée en 2019 à notre président et chef de la direction, David McKay. Nos décisions portant sur la rémunération de la haute direction, qui s'appuient sur nos principes directeurs en matière de rémunération, reflètent l'attention constante que nous portons à la création de croissance durable et de valeur à long terme pour nos actionnaires de même que pour les clients, les collectivités et les autres parties prenantes que nous avons le privilège de servir.

Rendement de RBC en 2019

Au cours du dernier exercice, nous avons continué à miser sur la portée et la notoriété de notre marque, sur notre gestion prudente des risques et du capital et sur nos activités diversifiées pour assurer la croissance à long terme.

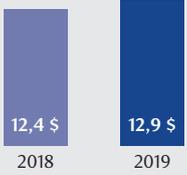
Comme en témoigne notre rendement financier de 2019, nous nous employons à bâtir des relations à long terme avec la clientèle dans nos principaux marchés en mettant l'accent sur un excellent rendement des capitaux propres, sur la croissance des revenus et sur la création de valeur pour toutes nos parties prenantes. Notre bénéfice net de 12,9 G\$ en 2019 traduit une croissance solide de 3,5 % par rapport à l'exercice précédent malgré la conjoncture difficile. Comme l'illustre le tableau ci-après, nous avons atteint nos objectifs à moyen terme et avons affiché un RTA sur trois et cinq ans au-dessus de la moyenne mondiale de nos pairs. La solidité de notre situation financière a permis à RBC de distribuer 55 % de notre bénéfice à nos actionnaires par voie de dividendes et de rachats d'actions en 2019.

Notre vision et nos objectifs stratégiques

Inspirés par notre vision, qui est de compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde, et par notre raison d'être, qui est d'aider les clients et les collectivités à prospérer, nous voulons être :

- ▶ au Canada, le chef de file incontesté en matière de prestation de services financiers
- ▶ aux États-Unis, le partenaire privilégié des grandes entreprises, des institutions et des clients fortunés et de leur entreprise
- ▶ dans des centres financiers mondiaux ciblés, un partenaire privilégié en matière de services financiers, réputé pour son expertise

Rémunération de la haute direction

Résultats financiers applicables au programme incitatif à court terme	Résultats financiers applicables aux programmes incitatifs à moyen et à long terme		
Solide bénéficiaire Bénéfice net (en G\$) 	Objectifs à moyen terme	Sur 3 ans	Sur 5 ans
	Croissance du bénéfice dilué par action de plus de 7 %	9 %	8 %
	Rendement des capitaux propres de plus de 16 %	17,1 %	17,3 %
	Ratios de fonds propres élevés (CET1)	11,5 %	11,2 %
	Rendement total pour les actionnaires	RBC	Moyenne mondiale des pairs
	Sur 3 ans	12 %	11 %
	Sur 5 ans	10 %	8 %

Nous nous réjouissons des résultats que nous avons atteints sous la gouverne efficace de M. McKay par rapport à un ensemble d'objectifs se rapportant à la clientèle ainsi qu'au risque et à la stratégie, comme le démontrent la portée et la notoriété de notre marque, l'engagement de nos employés, la valeur ajoutée que nous offrons aux clients ainsi que nos investissements dans les collectivités. Plus particulièrement :

- ✓ En 2019, la satisfaction de la clientèle s'est accrue dans nos cinq secteurs d'exploitation, RBC devançant dans bien des cas ses pairs au Canada et à l'international. Notre volume d'activités, nos revenus et la croissance de notre part de marché sont le reflet de la confiance que nous témoignent les clients et de la valeur ajoutée que RBC continue de leur offrir.
- ✓ L'engagement des employés a atteint un niveau sans précédent en 2019 : 95 % des employés sont fiers de faire partie de l'équipe RBC.
- ✓ RBC a été reconnue comme la marque ayant la plus grande valeur au Canada et figure parmi les 100 premières marques à l'échelle mondiale.
- ✓ RBC a continué d'investir massivement dans nos stratégies liées au numérique et à l'innovation, ce qui lui a permis d'offrir aux clients plus de recommandations et de conseils afin de créer encore plus de valeur pour nos clients et d'élargir notre proposition de valeur.
- ✓ En 2019, RBC a annoncé qu'elle s'était fixé l'objectif d'octroyer 100 G\$ de financement durable d'ici 2025. Ce financement visera des entreprises et des projets durables considérés comme favorisant l'économie de l'avenir – une économie durable à faibles émissions de carbone.
- ✓ RBC a mis au point plusieurs programmes pour aider les jeunes à acquérir de l'expérience et des compétences professionnelles et à bâtir leur réseau professionnel dans le cadre de notre engagement sur 10 ans consistant à verser 500 M\$ en vue d'outiller les jeunes pour les emplois de demain grâce à l'initiative Objectif avenir RBC^{MC}.

Rendement et rémunération du chef de la direction

La rémunération totale du chef de la direction pour 2019 s'est chiffrée à 12 770 300 \$, en baisse de 5,7 % par rapport à 2018 avec pour toile de fond une solide croissance du bénéfice de 3,5 %.

Comme il est indiqué ci-dessus, nous avons évalué le rendement global de M. McKay par rapport à des objectifs financiers et à des objectifs se rapportant à la clientèle ainsi qu'au risque et à la stratégie approuvés par le conseil en début d'exercice. Nous avons également

Rémunération de la haute direction

évalué les progrès réalisés en cours d'exercice par M. McKay par rapport à nos objectifs à moyen terme, facteur principal dans l'établissement des primes incitatives à moyen et à long terme. Une description détaillée de l'évaluation du rendement de M. McKay est donnée à partir de la page 90.

Dans l'ensemble, M. McKay a surpassé ses objectifs se rapportant à la clientèle ainsi qu'au risque et à la stratégie, mais n'a pas atteint la cible fixée pour son objectif financier en 2019. Par conséquent, le conseil a approuvé une rémunération directe totale de 12 770 300 \$, soit 6,4 % de plus que sa rémunération cible de 12 000 000 \$ pour 2019 et 5,7 % de moins qu'à l'exercice précédent.

Plus particulièrement, la rémunération directe totale de M. McKay est composée d'un salaire de base de 1 500 000 \$, inchangé par rapport à 2018. Il a aussi touché une prime incitative à court terme de 2 607 800 \$, ce qui représente un montant inférieur à celui touché l'an dernier, étant donné que le bénéfice net de 2019 de 12,9 G\$ s'est établi en deçà de la cible de 13,6 G\$ fixée à l'égard du programme incitatif à court terme pour 2019 en raison d'une conjoncture difficile. Enfin, M. McKay s'est vu attribuer des primes incitatives à moyen et à long terme totalisant 8 662 500 \$ sous forme d'unités d'actions différées au rendement (80 %) et d'options sur actions (20 %). Ces primes à moyen et à long terme sont légèrement supérieures à la cible et quelque peu inférieures à celles de l'an dernier et récompensent le leadership fort et soutenu que M. McKay a déployé pour obtenir un excellent rendement par rapport à nos objectifs à moyen terme, comme en font foi la distribution d'une partie de notre bénéfice à nos actionnaires, l'obtention d'un excellent rendement des capitaux propres et le réinvestissement de capitaux dans l'entreprise qui amélioreront notre capacité à créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires.

Rémunération cible du chef de la direction pour 2020

Puisque M. McKay a continué de perfectionner son leadership et compte tenu des progrès qu'il a réalisés au chapitre des initiatives stratégiques clés qui positionnent RBC en vue d'une croissance durable sous sa direction, le conseil a rehaussé de 750 000 \$ ses cibles quant aux primes incitatives à moyen et à long terme, ce qui porte sa rémunération cible à 12 750 000 \$ pour l'exercice 2020.

Vous avez votre mot à dire

Les commentaires des actionnaires sur la rémunération représentent un élément important de notre processus d'interaction. Nous vous invitons donc à vous exprimer relativement à notre approche en matière de rémunération de la haute direction à chaque assemblée annuelle. Bien qu'il s'agisse d'un vote consultatif non contraignant, le conseil tiendra compte de son résultat dans sa planification future de la rémunération.

Nous avons été heureux de constater qu'en 2019, notre approche en matière de rémunération avait été approuvée à 95,4 % des voix exprimées par les actionnaires. Si vous avez des commentaires ou des questions concernant cette approche, veuillez communiquer avec nous, aux coordonnées figurant sur la couverture arrière de cette circulaire.

Nous nous réjouissons à l'avance de votre présence à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires et vous prions, d'ici là, d'agréer, chers actionnaires, nos salutations distinguées.

Le président du comité des ressources humaines,

La présidente du conseil,



Thierry Vandal



Kathleen Taylor

Analyse de la rémunération

Cette section décrit notre approche en matière de rémunération de même que les politiques, pratiques, programmes et attributions à l'intention de nos membres de la haute direction visés.

Nos membres de la haute direction visés en 2019 sont :

David McKay	président et chef de la direction
Rod Bolger	chef des finances
Douglas Guzman	chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine, RBC Assurances et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie ¹
Douglas McGregor	chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie ² , et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux
Neil McLaughlin	chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises

- 1) Avec prise d'effet le 1^{er} novembre 2019, en plus de ses responsabilités courantes, M. Guzman a assumé la direction de RBC Services aux investisseurs et de trésorerie.
- 2) M. McGregor a pris sa retraite le 31 janvier 2020. Avec prise d'effet le 1^{er} novembre 2019, Derek Neldner a été nommé chef de la direction et chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et M. McGregor est demeuré en poste comme président du conseil de RBC Marchés des Capitaux du 1^{er} novembre 2019 jusqu'à son départ à la retraite.

Principes directeurs en matière de rémunération

Fondée sur notre vision, qui est de compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde, et notre raison d'être, qui est de contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités, notre approche en matière de rémunération, dont celle de la haute direction, s'articule autour des principes suivants :

La rémunération est en corrélation avec les intérêts à long terme des actionnaires



- Les attributions varient selon les rendements absolu et relatif de RBC.
- Les primes incitatives à moyen et à long terme deviennent acquises et sont payées au fil du temps, ce qui favorise une vision à plus long terme pour ce qui est de l'accroissement de la valeur pour les actionnaires.

La rémunération cadre avec des principes de saine gestion du risque



- Notre culture de gestion du risque est incarnée dans notre approche en matière de rémunération. Nos pratiques en matière de rémunération permettent un équilibre judicieux entre les risques et les récompenses et sont en corrélation avec les intérêts des actionnaires.
- Le rendement individuel ainsi que le rendement des secteurs d'exploitation et de RBC dans son ensemble sont évalués en fonction d'un certain nombre d'indicateurs, comme le respect des politiques et lignes directrices en matière de gestion du risque.

La rémunération récompense le rendement



- En versant une rémunération au rendement, nous récompensons les employés pour leur apport aux résultats individuels et aux résultats du secteur d'exploitation en cause et de l'entreprise par rapport à des objectifs appuyant nos stratégies commerciales visant la croissance durable à court, à moyen et à long terme, qui sont en lien avec l'appétit de RBC pour le risque.

Rémunération de la haute direction

La rémunération nous permet de recruter, de motiver et de garder à notre service des gens de talent



- Il est primordial que RBC puisse compter sur des employés talentueux et motivés pour créer de la valeur pour ses clients et s'assurer un avenir durable. Nous offrons une rémunération concurrentielle dans les marchés où nous exerçons nos activités et sommes en concurrence pour le recrutement de gens de talent.
- Les programmes de rémunération récompensent les employés pour leur rendement élevé et leur apport futur potentiel.

La rémunération récompense les comportements conformes à nos valeurs et propices à une expérience client exceptionnelle



- Les valeurs de RBC, enchâssées dans notre code de déontologie, définissent notre culture d'entreprise et sont à la base de notre engagement continu à faire passer nos clients avant tout et à créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes.
- Nous prenons en compte les comportements et le respect des politiques et procédures dans l'établissement de notre rémunération au rendement.

Programmes et pratiques clés en matière de rémunération

Nous revoyons régulièrement nos programmes de rémunération afin de nous assurer de suivre les pratiques exemplaires et de respecter les directives des organismes de réglementation.

Rémunération au rendement		Page
La rémunération récompense le rendement	✓ Nous évaluons le rendement du chef de la direction et des membres du groupe de la direction (soit les membres de la haute direction aux échelons les plus élevés de RBC) par rapport à des objectifs qui appuient nos stratégies commerciales visant la croissance durable à court, à moyen et à long terme, qui sont en lien avec notre appétit pour le risque.	74
Une part considérable de la rémunération est conditionnelle et dépend du rendement	✓ Pour le chef de la direction et les membres du groupe de la direction, de 75 % à 90 % de la rémunération directe totale cible est conditionnelle, ce qui permet d'établir un lien solide entre la rémunération et le rendement.	76
Ententes de report	✓ Une part considérable de la rémunération variable (au moins 70 % pour le chef de la direction, au moins 65 % pour les membres du groupe de la direction et au moins 40 % pour les autres preneurs de risques significatifs) est différée et assortie d'une période d'acquisition de trois ou de quatre ans, ce qui cadre avec nos principes de rémunération et respecte les lignes directrices pertinentes des organismes de réglementation.	70

Rémunération au rendement (suite)	Page	
<p>Attributions de primes incitatives à moyen et à long terme selon le rendement au moment de l'octroi et de l'acquisition</p>	<p>✓ Conformément aux pratiques exemplaires, nous fixons les octrois de primes incitatives à moyen et à long terme en fonction du rendement par rapport à nos objectifs à moyen terme (croissance du bénéficiaire par action diluée, rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires et ratios de fonds propres). De plus, le programme d'unités d'actions différées au rendement (UADR) comporte un facteur de modification du rendement total pour les actionnaires (RTA) relatif à la fin de la période de rendement de trois ans et prévoit la possibilité qu'aucun paiement ne soit fait si RBC n'atteint pas le seuil de rendement.</p>	78
<p>Analyses par scénarios des programmes de rémunération</p>	<p>✓ Nous procédons chaque année à un contrôle ex post de la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction afin d'évaluer le lien entre la rémunération et le rendement. De plus, lorsque des changements sont apportés à la structure des programmes de rémunération, y compris ceux auxquels le chef de la direction et les membres du groupe de la direction participent, nous procédons à des analyses par scénarios afin d'évaluer les paiements possibles selon différents scénarios de rendement de RBC.</p>	74-75
<p>Pouvoir discrétionnaire du comité des ressources humaines</p>	<p>✓ Le comité des ressources humaines peut exercer son jugement éclairé lorsqu'il fait ses recommandations au conseil quant à la rémunération finale devant être attribuée afin de faire en sorte que la rémunération payée soit adéquate compte tenu des risques et des circonstances imprévues pouvant survenir en cours d'exercice.</p>	79
Gouvernance en matière de rémunération et gestion des risques		
<p>Surveillance de la gouvernance</p>	<p>✓ Le comité des ressources humaines aide le conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance de la rémunération, y compris la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction.</p>	63
<p>Vote consultatif sur la rémunération</p>	<p>✓ Nous donnons aux actionnaires l'occasion de prendre part à un vote consultatif non contraignant sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction. En 2019, celle-ci a été approuvée à 95,4 % des voix exprimées par nos actionnaires.</p>	6
<p>Conseiller indépendant externe</p>	<p>✓ Le comité des ressources humaines retient les services d'un conseiller en rémunération indépendant afin que celui-ci lui fournisse un point de vue externe sur l'évolution du marché et les pratiques exemplaires en ce qui a trait à la structure des programmes de rémunération et à la gouvernance en matière de rémunération et lui donne des conseils objectifs sur le niveau approprié de la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction eu égard au rendement de RBC et au marché.</p>	64

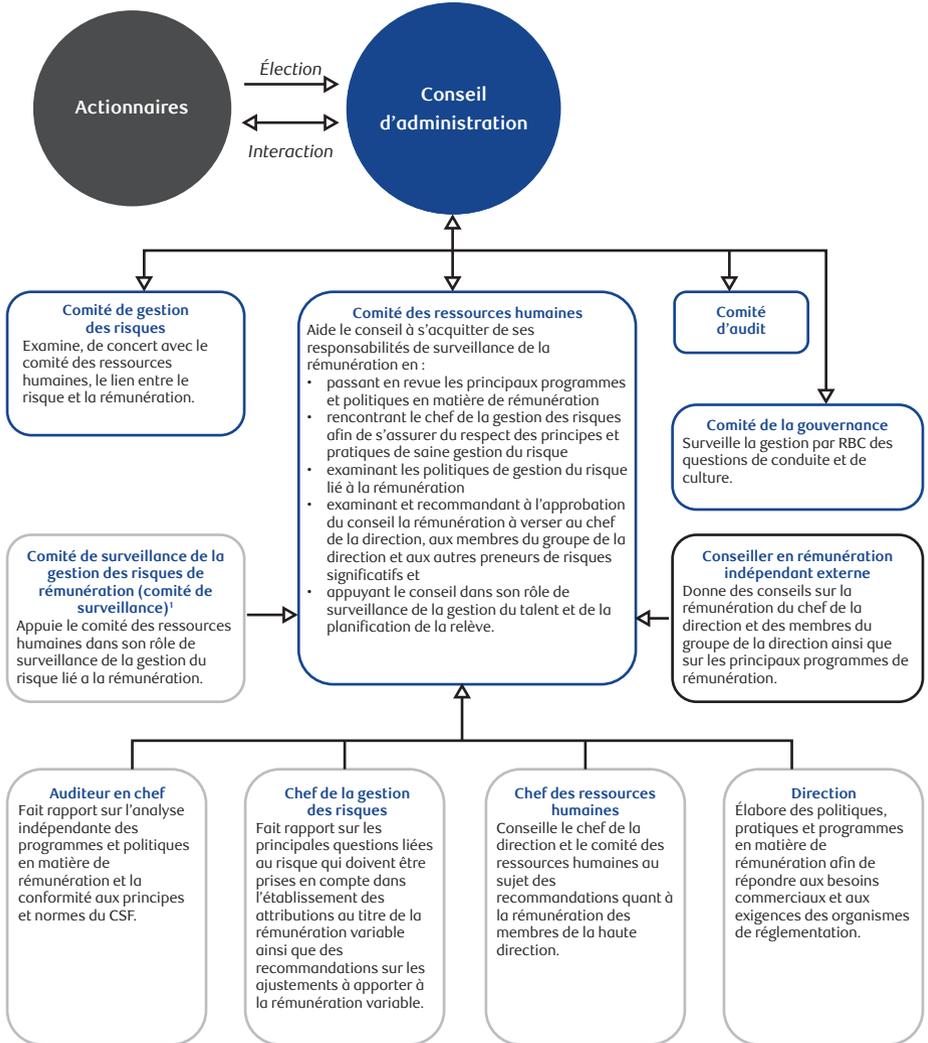
Gouvernance en matière de rémunération et gestion des risques (suite)		Page
Alignement avec les principes et normes du CSF	✓ Notre approche quant à la gestion du risque lié à la rémunération est conforme aux principes en matière de saines pratiques de rémunération et les normes visant leur mise en œuvre publiés par le CSF (collectivement, principes et normes du CSF).	69-71
Clauses de perte et de récupération de la rémunération	✓ Dans le but d'assurer un équilibre judicieux entre les risques et les récompenses, des clauses de perte et de récupération de la rémunération sont prévues pour régler les situations où des employés exercent des activités commerciales de façon inappropriée ou à l'extérieur des limites et seuils de tolérance applicables au risque approuvés ou encore en cas d'erreur ou d'inexactitude importante touchant les résultats financiers.	68
Politique contre les opérations de couverture	✓ Afin de préserver la corrélation voulue entre les intérêts individuels des employés et ceux des actionnaires, nous interdisons aux employés de conclure des opérations de couverture visant la valeur de leur rémunération à base de titres de capitaux propres.	69
Cycles de rendement alignés sur l'horizon temporel des risques	✓ Afin d'aligner la rémunération sur l'horizon temporel des risques et d'encourager les membres de la haute direction à se concentrer sur la création de valeur à long terme et à demeurer redevables de leurs décisions susceptibles d'entraîner des risques à plus long terme, nous exigeons des membres de la haute direction qu'ils diffèrent une part considérable de leur rémunération variable et respectent des lignes directrices en matière d'actionariat minimal.	70
Détention de titres de capitaux propres après le départ à la retraite	✓ Le chef de la direction et les membres du groupe de la direction doivent maintenir un niveau minimal de titres de capitaux propres pendant 24 et 12 mois, respectivement, après leur départ à la retraite afin que leurs intérêts continuent de correspondre à ceux des actionnaires.	82
Plafonnement des régimes de primes incitatives	✓ Nous plafonnons le programme de primes incitatives à court terme variables annuelles (programme incitatif à court terme) à 2 fois la cible et le programme d'UADR à 1,25 fois la cible.	77-78
Gestion du talent et planification de la relève	✓ Le conseil supervise une approche exhaustive en ce qui concerne la gestion du talent et la planification de la relève pour que nous soyons dotés d'un bassin de leaders pouvant contribuer au rendement à court et à plus long terme.	98
Deux événements déclencheurs applicables en cas de changement de contrôle	✓ Les attributions fondées sur des titres de capitaux propres deviennent acquises de façon anticipée seulement dans les situations où se produisent deux événements déclencheurs, c'est-à-dire lorsqu'une cessation d'emploi sans motif sérieux survient peu de temps après un changement de contrôle.	109

Programme de rémunération concurrentiel		Page
Groupes de pairs : critères et application	<p>✓ Nous avons recours à un groupe de comparaison de base composé d'institutions financières canadiennes afin de fixer des niveaux de rémunération cibles concurrentiels. Nous avons aussi recours à un groupe de comparaison de référence composé d'institutions financières de l'extérieur du Canada afin de disposer de données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération cible du chef de la direction. Nous ajustons les paiements des primes incitatives à moyen terme en fonction de notre RTA sur trois ans comparativement à celui de notre groupe de pairs aux fins du rendement à l'échelle mondiale.</p>	71-73, 79
Possibilité de recevoir des primes annuelles sous forme d'unités d'actions différées	<p>✓ Afin d'accentuer la corrélation avec les intérêts des actionnaires, les membres de la haute direction peuvent choisir de toucher la totalité ou une partie de leurs primes annuelles sous forme d'unités d'actions différées, qui sont rachetables seulement au moment de leur départ à la retraite, de leur démission ou de la cessation de leur emploi.</p>	82

Gouvernance en matière de rémunération

Notre conseil est responsable de la surveillance des principes, politiques, programmes et décisions de RBC en matière de rémunération. Le comité des ressources humaines, composé d'administrateurs indépendants, aide le conseil à s'acquitter de ces responsabilités et est conseillé par un conseiller en rémunération indépendant externe.

Le graphique ci-dessous illustre notre structure de la gouvernance en matière de rémunération :



1) Le comité de surveillance est un comité formé de cadres dirigeants; au nombre de ses membres figurent le chef de la gestion des risques, la chef des ressources humaines et le chef des finances.

Comité des ressources humaines

Le conseil reconnaît l'importance de nommer au comité des ressources humaines des personnes informées et expérimentées dotées des connaissances requises en matière de rémunération de la haute direction, de gestion du risque et de gestion des talents pour que ce comité s'acquitte de ses obligations envers le conseil et les actionnaires. Tous les membres du comité des ressources humaines ont une grande expérience dans ces domaines en tant que cadres dirigeants au sein d'organisations complexes et du fait qu'ils siègent ou ont déjà siégé au comité des ressources humaines ou au comité de la gestion des risques du conseil de RBC et au comité de la rémunération du conseil d'autres grandes organisations complexes.

Au cours de l'exercice 2019, trois membres du comité des ressources humaines, soit MM. McCain, Vandal¹ et Vettese, ont aussi siégé au comité d'audit. MM. Vandal et Vettese peuvent aussi être qualifiés d'experts financiers du comité d'audit². De plus, M^{mes} Laberge³, Munroe-Blum et van Kralingen et M. Vandal ont aussi siégé au comité de gestion des risques. Le fait que des administrateurs siègent à plusieurs comités permet une supervision efficace de la rémunération et son alignement avec les principes et pratiques de saine gestion du risque.

En 2019, le comité des ressources humaines et le comité de gestion des risques ont tenu une réunion conjointe afin de se pencher sur le lien existant entre le risque et la rémunération ainsi que sur l'alignement de la rémunération variable avec le risque et le rendement financier.

Conseiller indépendant

Le comité des ressources humaines a recours, depuis 2015, aux services de Frederic W. Cook & Co., Inc. (FW Cook), société qui est dotée de connaissances approfondies en rémunération de la haute direction, afin d'obtenir des conseils indépendants sur la rémunération. FW Cook n'a aucun lien avec les membres du comité des ressources humaines ou de la direction qui pourrait compromettre son indépendance et est dotée de politiques et de procédures visant à prévenir les conflits d'intérêts. Le rôle du conseiller consiste notamment à :

- donner des conseils sur les tendances en matière de rémunération de la haute direction et de gouvernance au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde
- revoir annuellement la structure des principaux programmes de rémunération afin qu'ils demeurent concurrentiels et qu'ils correspondent toujours aux intérêts des actionnaires et aux principes de saine gestion des risques
- donner son avis sur le niveau de rémunération cible approprié du chef de la direction et des membres du groupe de la direction
- donner son avis sur la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction en fonction du rendement individuel, du rendement du secteur d'exploitation en cause et du rendement de RBC dans son ensemble
- procéder à une analyse de la rémunération au rendement du chef de la direction par rapport à celle qui est versée par les sociétés des groupes de comparaison de base et de référence et
- revoir les documents se rapportant à la rémunération rédigés par la direction avant les réunions du comité des ressources humaines et porter les problèmes éventuels à l'attention du président de ce comité.

1) M. Vandal a siégé au comité d'audit jusqu'au 20 août 2019 et il siège actuellement au comité de gestion des risques.

2) Nous utilisons la définition d'expert financier du comité d'audit établie par la Securities and Exchange Commission des États-Unis.

3) M^{me} Laberge a présidé le comité des ressources humaines jusqu'au 20 août 2019.

Rémunération de la haute direction

Le président du comité des ressources humaines rencontre le conseiller avant les réunions du comité devant traiter de la rémunération afin que celui-ci lui donne son avis et des conseils indépendants sur les recommandations de la direction. Le comité des ressources humaines rencontre aussi le conseiller, sans que la direction soit présente, à chacune des réunions du comité où la rémunération est à l'étude.

Lorsque le comité des ressources humaines a évalué l'indépendance de FW Cook, il a tenu compte de tous les facteurs pertinents à la prestation de conseils indépendants à son endroit et a également revu les autres services qui ont été fournis à RBC par FW Cook ainsi que les honoraires proposés en contrepartie de ces services. Le comité des ressources humaines a conclu, sur le fondement de cette évaluation et vu la nature et la valeur des autres services rendus, que la prestation des autres services par FW Cook ne compromettait pas la capacité de celle-ci d'agir comme ressource indépendante pour le comité des ressources humaines.

Au cours de 2019, le comité a aussi retenu les services de Hugessen Consulting afin que ce cabinet revoie l'approche utilisée pour fixer l'objectif en matière de rendement financier aux fins du programme incitatif à court terme applicable au chef de la direction et aux membres du groupe de la direction, comme il est décrit à la page 23.

Le total des honoraires versés par RBC à ces conseillers en contrepartie de leurs services en 2019 comptait pour moins de 1 % des revenus globaux de ceux-ci. Le tableau ci-dessous présente les honoraires versés au cours des deux derniers exercices :

Exercice	Honoraires au titre de services liés à la rémunération de la haute direction ¹		Autres honoraires ²
2019	FW Cook	197 638 \$ US	75 572 \$ US
	Hugessen	111 091 \$	–
2018	FW Cook	156 466 \$ US	67 357 \$ US

1) En qualité de conseiller indépendant du comité des ressources humaines.

2) Au cours de chacun des deux derniers exercices, le conseil de City National a retenu les services de FW Cook afin que cette société procède à une évaluation du risque lié à la rémunération associé aux programmes incitatifs de City National. Ces montants représentent les honoraires versés à FW Cook à cet égard.

Gestion du risque lié à la rémunération

Nos politiques et pratiques de gestion du risque lié à la rémunération, décrites ci-après, visent à assurer la corrélation entre la rémunération et les intérêts à court, à moyen et à long terme de nos actionnaires de même que le respect des directives des organismes de réglementation.

Le respect des politiques et procédures de RBC, dont le code de déontologie, est pris en considération pour calculer la rémunération au rendement. Le conseil et la direction étudient également les risques possibles associés aux mécanismes de rémunération de même que les responsabilités en matière de risques et les comportements éthiques dans le cadre de l'évaluation du rendement et des décisions touchant la rémunération.

Le chef de la gestion des risques joue un rôle clé dans la gestion du risque lié à la rémunération au sein de RBC, y compris à l'égard de plusieurs des pratiques décrites dans la présente section. Le chef de la gestion des risques rencontre régulièrement le comité des ressources humaines pour lui faire part des facteurs clés se rapportant au risque que ce comité devrait prendre en compte dans l'établissement de la rémunération variable. Le rôle du chef de la gestion des risques en ce qui a trait à la gestion du risque lié à la rémunération est expliqué plus en détail à la page 67. Le comité des ressources humaines et le comité de gestion des risques tiennent annuellement une réunion conjointe afin de discuter des pratiques de gestion du risque lié à la rémunération ainsi que de toute autre question dont ils partagent la responsabilité de surveillance.

Comme il est énoncé dans le code de déontologie et le cadre d'application de la culture de gestion des risques, tous les employés ont un rôle important à jouer dans la promotion d'une forte culture en matière de risque basée sur nos valeurs. Nous avons enchâssé ces valeurs dans l'ensemble de nos pratiques visant les talents. Le comité de la gouvernance surveille la gestion de la conduite et de la culture par RBC, notamment les manquements au code de déontologie, et rencontre régulièrement la chef des ressources humaines, le chef de la gestion des risques, le chef de la conformité à réglementation et le conseiller général afin d'évaluer les progrès des programmes visant à renforcer la culture de gestion de la conduite.

Rémunération de la haute direction

Politique sur la gestion du risque lié à la rémunération

Objet	<ul style="list-style-type: none"> Établir la politique et les pratiques de gestion du risque lié à la rémunération pour RBC. La politique s'appuie sur les principes et normes du CSF adoptés par nos organismes de réglementation principaux et sur d'autres directives des organismes de réglementation applicables.
Principales caractéristiques (pour tous les employés)	<p>La politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> décrit la part de la rémunération variable des membres de la haute direction et des employés dont les activités professionnelles sont susceptibles d'avoir une influence importante sur le profil de risque de RBC (les preneurs de risques significatifs, aussi désignés par l'abréviation PRS) qui sera versée sous forme de rémunération différée indique que la rémunération différée sera attribuée aux membres de la haute direction et aux PRS sous forme de titres de capitaux propres ou d'instruments liés à des titres de capitaux propres et prévoit que la rémunération attribuée aux employés responsables des activités de contrôle financier et de contrôle des risques sera établie indépendamment du rendement des secteurs qu'ils supervisent, afin d'assurer leur indépendance.

Corrélation entre la rémunération et les résultats sur le plan du risque et du rendement

Objet	<ul style="list-style-type: none"> Permettre au conseil d'apporter des ajustements tenant compte du risque et du rendement à des programmes en entier, à des secteurs d'exploitation à l'intérieur d'un programme de rémunération et à des groupes de PRS, ou à des personnes particulières parmi ces groupes.
Principales caractéristiques (pour tous les principaux programmes de rémunération et les PRS)	<ul style="list-style-type: none"> Pour aider le comité des ressources humaines à déterminer si les attributions au titre de la rémunération doivent être ajustées en fonction du risque ou du rendement, le comité de surveillance de la gestion des risques de rémunération (comité de surveillance) passe en revue les calculs applicables à l'ensemble des fonds alloués aux programmes de rémunération afin de relever les points importants influant sur les résultats pour la période. Ce processus comprend l'examen des indicateurs financiers clés, comme le bénéfice net, le rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires (RCP) et le bénéfice économique, et tient compte du coût et de la quantité de capital. Le chef de la gestion des risques surveille un certain nombre de facteurs de risque pour s'assurer que les décisions portant sur la rémunération tiennent compte des risques pris. L'analyse tient compte des facteurs de risque qui pourraient ne pas avoir été pris en compte dans le rendement financier courant, mais qui pourraient être suffisamment importants pour justifier un ajustement de la rémunération variable de groupes ou de personnes donnés. Lorsque cela est justifié, le chef de la gestion des risques recommandera au comité de surveillance et au comité des ressources humaines que des ajustements soient apportés en fonction du risque. En évaluant ces facteurs de risque¹, le chef de la gestion des risques tient compte du profil de risque de RBC et de chacun de ses secteurs d'exploitation par rapport à l'appétit pour le risque de ceux-ci, de l'exposition au risque selon le type de risque par rapport aux plafonds et à l'appétit pour le risque établis, de la rigueur du système de contrôles et des répercussions possibles des risques émergents. L'efficacité de notre culture de gestion des risques est évaluée au moyen de la surveillance de la conduite à l'interne, des sondages menés auprès des employés, de l'étalonnage externe par rapport aux pratiques de pairs et du respect des directives des organismes de réglementation.

1) Se reporter à la section « Gestion du risque d'entreprise » aux pages 58 à 62 du rapport annuel 2019 pour la liste des principaux types de risques cernés ainsi que les structures et processus en place qui permettent de les gérer.

Rémunération de la haute direction

Principales caractéristiques (pour tous les principaux programmes de rémunération et les PRS) (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Les primes incitatives à moyen et à long terme octroyées aux PRS, dont le chef de la direction et les membres du groupe de la direction, peuvent être ajustées à la baisse au moment de leur acquisition et de leur paiement i) s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement grave dans la gestion du risque ou ii) si les résultats réels sur le plan du risque et du rendement diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. De tels ajustements touchant le chef de la direction et les membres du groupe de la direction sont assujettis à la discrétion du comité des ressources humaines et à l'approbation du conseil.
Pratiques améliorées en matière de gestion du risque lié à la rémunération pour les preneurs de risques significatifs	
Objet	<ul style="list-style-type: none"> • Cibler les PRS et surveiller leur conduite en ce qui a trait à leur gestion du risque et à leurs comportements éthiques qui pourraient avoir des incidences sur la rémunération pour tenir compte des événements à risque. Nous surveillons notamment les manquements à notre code de déontologie et à d'autres politiques, aux plafonds de risque et aux pouvoirs délégués.
Principales caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Grâce à ces pratiques, les mandats, les objectifs de rendement et les attributions au titre de la rémunération reflètent de façon appropriée les responsabilités en matière de gestion du risque. Leur but est que la rémunération variable payée respecte bien les politiques en matière de gestion du risque de RBC, tienne compte des événements à risque et de la conduite à l'égard du risque et ne favorise pas la prise excessive de risques par rapport à l'appétit pour le risque de RBC. • Les mécanismes de rémunération à l'intention des PRS, dont le chef de la direction et les membres du groupe de la direction, sont assujettis à l'examen du chef de la gestion des risques.
Politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération	
Objet	<ul style="list-style-type: none"> • Aider à assurer un équilibre judicieux entre les risques et les récompenses pour régler les situations où des employés exercent des activités commerciales de façon inappropriée ou à l'extérieur des limites et seuils de tolérance applicables au risque approuvés ou encore en cas d'erreur ou d'inexactitude importante touchant les résultats financiers.
Principales caractéristiques (pour tous les employés touchant une rémunération fondée sur des actions)	<ul style="list-style-type: none"> • RBC peut récupérer les primes incitatives versées ou acquises de même qu'annuler les primes incitatives à moyen et à long terme non acquises des membres de la haute direction, dont le chef de la direction, les membres du groupe de la direction et les PRS, en cas d'inconduite, y compris en cas de non-respect des lois et règlements applicables, de fraude comptable ou de manquement aux politiques et procédures internes. • Un déclencheur lié au retraitement financier permet à RBC, à la discrétion du conseil, de récupérer le montant des primes incitatives payées ou acquises et d'annuler les primes incitatives à moyen et à long terme non acquises du chef de la direction et des membres du groupe de la direction excédant le montant qui aurait par ailleurs été versé aux termes des états financiers retraités. • Si RBC congédie un employé pour un motif sérieux, celui-ci perd toutes les primes incitatives à moyen et à long terme non acquises qui lui ont déjà été attribuées aux termes de programmes incitatifs fondés sur le rendement, sous réserve des lois applicables.

Rémunération de la haute direction

Restrictions applicables à la négociation et aux opérations de couverture de titres de RBC

Objet	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la corrélation entre les intérêts des employés et ceux des actionnaires.
Principales caractéristiques (pour tous les employés)	<p>Il est interdit aux employés de RBC de conclure des opérations de couverture visant la valeur de leur rémunération à base de titres de capitaux propres en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vendant, directement ou indirectement, des titres de RBC dont ils ne sont pas propriétaires ou dont ils n'ont pas entièrement réglé le prix (vente à découvert) • achetant ou vendant, directement ou indirectement, une option d'achat ou de vente visant des titres de RBC, sous réserve d'exceptions limitées dans le cas d'employés de filiales de RBC et • concluant des opérations de monétisation d'actions qui équivaldraient à créer des droits d'achat ou de vente à l'égard des titres de RBC ou d'autres instruments financiers visant à couvrir ou à compenser une diminution du cours des titres de RBC.

Alignement avec les principes et normes du CSF

Notre approche en matière de rémunération est conforme aux principes et normes du CSF, aux attentes de nos principaux organismes de réglementation de même qu'aux pratiques exemplaires du secteur en matière d'évaluation de la conduite.

Principes du CSF Pratiques en matière de rémunération en vigueur au sein de RBC

Le conseil supervise la structure et le fonctionnement des mécanismes de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le conseil est responsable en dernier ressort de la surveillance et de la prise de décisions touchant les principes, les politiques et les programmes en matière de rémunération, y compris la gestion du risque lié à la rémunération.
Le conseil surveille et revoit les mécanismes de rémunération afin de s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le conseil, avec l'aide du comité des ressources humaines, surveille et revoit les mécanismes de rémunération afin de s'assurer qu'ils cadrent avec les pratiques et les principes de gestion du risque de RBC, ce qui comprend l'examen et l'approbation des politiques en matière de rémunération de même que de la structure des principaux programmes de rémunération, des paiements et des ajustements en fonction du risque tant pour les programmes que sur le plan individuel. ✓ Le comité des ressources humaines rencontre régulièrement le chef de la gestion des risques pour revoir notre profil de risque par rapport à notre appétit pour le risque et s'assurer que nous tenons adéquatement compte des risques importants dans la rémunération que nous versons.
Indépendance des employés responsables des activités clés de contrôle financier et de contrôle des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La rémunération des employés responsables des activités clés de contrôle financier et de contrôle des risques (risque, audit, conformité et finances) est établie indépendamment du rendement du secteur qu'ils supervisent.

Principes du CSF	Pratiques en matière de rémunération en vigueur au sein de RBC (suite)
<p>La rémunération est ajustée en fonction des risques actuels et éventuels</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le comité des ressources humaines étudie les ajustements possibles à la rémunération versée tant pour les programmes que sur le plan individuel en s'appuyant sur l'examen d'un certain nombre de facteurs de risque effectué par le chef de la gestion des risques, comme il est décrit à la page 67. ✓ Sur le plan individuel, la rémunération au rendement des PRS peut être réduite, si cela est justifié, après l'examen du respect par ceux-ci des politiques de gestion des risques et de conformité, dont le code de déontologie.
<p>Il existe une corrélation entre la rémunération versée et les résultats sur le plan du risque</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notre principe de la rémunération au rendement assure une corrélation entre les primes incitatives et les résultats sur le plan du rendement et du risque. <ul style="list-style-type: none"> - Les fonds alloués aux primes fondées sur le rendement sont établis en fonction du bénéfice net de RBC, du bénéfice net du secteur d'exploitation en cause, ou d'une combinaison des deux. - Les paiements finaux des primes incitatives à moyen terme font l'objet d'un facteur de modification en fonction du rendement qui peut entraîner une augmentation ou une diminution des primes pouvant atteindre 25 %, ou même la possibilité qu'aucun paiement ne soit fait si le rendement seuil n'est pas atteint ou si le conseil en décide ainsi à sa discrétion. - Les attributions peuvent être ajustées à la baisse au moment de l'acquisition et du paiement i) s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement grave dans la gestion du risque ou ii) si les résultats réels sur le plan du rendement et du risque diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. - La politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération, décrite à la page 68, s'applique au chef de la direction, aux membres du groupe de la direction ainsi qu'à tous les employés qui touchent une rémunération fondée sur des actions.
<p>Le paiement de la rémunération est sensible à l'horizon temporel des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afin d'aligner la rémunération sur l'horizon temporel des risques et d'encourager les membres de la haute direction à se concentrer sur la création de valeur à plus long terme, une part considérable de leur rémunération variable doit être différée (au moins 70 % pour le chef de la direction, au moins 65 % pour les membres du groupe de la direction et au moins 40 % pour les autres PRS) et elle est assortie d'une période d'acquisition de trois ou de quatre ans. ✓ Les membres du groupe de la direction doivent maintenir un niveau minimal d'actionariat. Des exigences en matière d'actionariat s'appliquent après le départ à la retraite du chef de la direction et des membres du groupe de la direction, comme il est décrit à la page 82.
<p>La combinaison d'espèces, de titres de capitaux propres et d'autres formes de rémunération est en lien avec l'horizon temporel des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le report d'une part considérable de la rémunération conditionnelle est exigé afin que la rémunération soit alignée sur l'horizon temporel des risques et que les membres de la haute direction soient encouragés à se concentrer sur la création de valeur à long terme. La combinaison de la rémunération varie selon l'échelon hiérarchique du membre de la haute direction et traduit l'influence qu'il peut exercer sur le rendement de RBC.

Analyse indépendante des programmes et pratiques en matière de rémunération

Chaque année, la fonction d'audit interne de RBC procède à une analyse indépendante des programmes et pratiques en matière de rémunération en vue de les aligner avec les principes et normes du CSF et d'autres directives des organismes de réglementation. L'auditeur en chef a fait part au comité des ressources humaines en mai 2019 des résultats de cette analyse pour l'exercice 2018 et a confirmé que, dans l'ensemble, les programmes et pratiques de RBC en matière de rémunération étaient conformes aux principes et normes du CSF et d'autres directives d'organismes de réglementation.

Processus décisionnel en matière de rémunération

La prise de décisions en matière de rémunération est guidée par nos principes directeurs en matière de rémunération décrits aux pages 58 et 59. Le graphique ci-dessous donne un aperçu de notre processus annuel d'établissement et de contrôle ex post de la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction :



1. Établissement des niveaux cibles de rémunération

Afin de nous assurer que nos programmes de rémunération demeurent concurrentiels, nous passons en revue, chaque année, la structure des programmes et les niveaux de rémunération offerts par d'autres institutions financières qui constituent nos principaux concurrents pour le recrutement de gens de talent. FW Cook, conseiller en rémunération indépendant externe du comité des ressources humaines, analyse l'information sur le marché et aide le comité à composer les groupes de comparaison de la rémunération appropriés pour le chef de la direction et les membres du groupe de la direction. De l'information sur le marché nous provient également de documents publics et de certains autres cabinets de consultation externes, dont McLagan et Willis Towers Watson.

Groupes de comparaison de la rémunération

Le comité des ressources humaines examine et approuve la composition d'un groupe de comparaison de base aux fins de comparaison de la rémunération et d'un groupe de comparaison de référence qui fournit des données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération cible du chef de la direction. Dans le cadre de son examen des groupes de comparaison, le comité des ressources humaines tient compte de notre profil commercial (taille, composition des activités et envergure des activités à l'extérieur du Canada), de notre stratégie de croissance internationale et des besoins en talents qui y sont associés.

Ces groupes de comparaison sont les mêmes depuis l'exercice 2011.

Groupe de comparaison de base

Le conseil a recours au groupe de comparaison de base, composé d'institutions financières canadiennes, pour l'étalonnage de la rémunération cible du chef de la direction et des membres du groupe de la direction. Le tableau suivant résume, d'une part, les critères de sélection des sociétés du groupe de comparaison de base et présente, d'autre part, la liste des sociétés découlant de l'application de ces critères :

Critères de sélection	Groupe de comparaison de base
Emplacement du siège social <ul style="list-style-type: none"> • Canada 	Institutions financières canadiennes <ul style="list-style-type: none"> • Banque Canadienne Impériale de Commerce • Banque de Montréal • La Banque de Nouvelle-Écosse • La Banque Toronto-Dominion • Financière Manuvie • Financière Sun Life
Secteur d'activité <ul style="list-style-type: none"> • Banques et autres institutions financières exerçant des activités diversifiées 	
Caractéristiques clés des sociétés <ul style="list-style-type: none"> • Principaux concurrents pour le recrutement de gens de talent • Répondre aux critères fixés pour au moins un des indicateurs suivants (allant généralement de la moitié de ceux de RBC à deux fois plus que ceux-ci) : revenus, actif, bénéfice net et capitalisation boursière 	

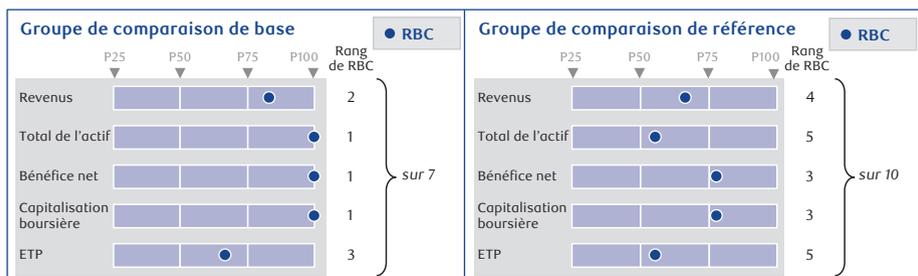
Groupe de comparaison de référence pour la rémunération du chef de la direction

Le conseil tire du groupe de comparaison de référence des données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération cible du chef de la direction. Le tableau suivant résume, d'une part, les critères de sélection des sociétés du groupe de comparaison de référence et présente, d'autre part, la liste des sociétés découlant de l'application de ces critères :

Critères de sélection	Groupe de comparaison de référence
Emplacement du siège social <ul style="list-style-type: none"> • À l'étranger 	Banques américaines <ul style="list-style-type: none"> • JP Morgan Chase & Co. • PNC Financial • U.S. Bancorp • Wells Fargo & Company
Secteur d'activité <ul style="list-style-type: none"> • Banques et autres institutions financières exerçant des activités diversifiées 	
Caractéristiques clés des sociétés <p>Pertinentes en ce qui a trait aux aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taille • Composition des activités • Envergure des activités à l'extérieur du pays d'origine • Situation financière 	Autres <ul style="list-style-type: none"> • Barclays • BNP Paribas • Credit Suisse • National Australia Bank • Westpac Banking Corporation

Rémunération de la haute direction

Le tableau suivant résume notre classement par rapport à chaque groupe pour les critères de sélection fondés sur la taille :



1) Les données sont tirées de documents publics déposés pour les quatre derniers trimestres présentés, disponibles au 31 décembre 2019; les données sur la capitalisation boursière sont en date du 31 octobre 2019.

Établissement des cibles pour le chef de la direction et les membres du groupe de la direction

Chaque année, après une étude en profondeur de la rémunération cible du chef de la direction et des membres du groupe de la direction, le comité des ressources humaines recommande, et le conseil approuve, les cibles relatives à la rémunération pour le prochain exercice. Le comité des ressources humaines prend en considération l'importance des rôles respectifs, les progrès démontrés au chapitre des aptitudes clés de leadership, le caractère concurrentiel de la rémunération par rapport à celle qui est offerte par les sociétés du groupe de comparaison de base ainsi que l'avis de FW Cook, son conseiller en rémunération indépendant externe.

Comme nous sommes la plus importante des sociétés du groupe de comparaison de base sur le plan du total de l'actif, du bénéfice net et de la capitalisation boursière et la deuxième en importance sur le plan des revenus, le comité des ressources humaines tire également du groupe de comparaison de référence des données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération cible du chef de la direction.

2. Établissement de la composition de la rémunération et de la rémunération conditionnelle cibles

La rémunération directe totale se compose du salaire de base et des primes incitatives au rendement. La composition des attributions au titre de la rémunération varie selon le rôle et le niveau hiérarchique, traduisant l'influence que les membres de la haute direction sont susceptibles d'avoir sur le rendement de RBC. Lorsque nous déterminons la composition de la rémunération, nous tenons aussi compte des pratiques sur le marché et de nos principes en matière de rémunération, y compris la corrélation entre les éléments de la rémunération de la haute direction et la création de valeur à plus long terme pour les actionnaires. Dans le cas d'un membre de la haute direction nouvellement nommé à ses fonctions, nous adoptons généralement une approche graduelle faisant en sorte que le passage de la rémunération cible au positionnement approprié par rapport aux groupes de comparaison sur le marché soit échelonné sur plusieurs années. Une part considérable de la rémunération touchée par les membres de la haute direction est conditionnelle et un important pourcentage de celle-ci est différé sous forme de primes incitatives fondées sur des titres de capitaux propres afin que la rémunération soit en corrélation avec les intérêts des actionnaires.

3. Établissement des objectifs de rendement de l'entreprise et du secteur d'exploitation en cause et des objectifs de rendement individuel

En début d'exercice, le comité des ressources humaines recommande, et le conseil approuve, un ensemble d'objectifs de rendement financiers et non financiers ainsi que des initiatives stratégiques précises. Les objectifs financiers sont fixés d'après le bénéfice net par rapport aux cibles fixées à l'égard du programme incitatif à court terme au moyen de grilles de paiement préétablies. Les objectifs non financiers du chef de la direction portent sur la clientèle, le risque et la stratégie et favorisent le rendement à court, à moyen et à long terme, tout en reflétant le point de vue selon lequel une approche multidimensionnelle à l'égard du rendement va de pair avec les intérêts des actionnaires, des clients, des employés et d'autres parties prenantes.

Le chef de la direction fixe les objectifs financiers et les objectifs non financiers de chaque membre du groupe de la direction, lesquels comportent des objectifs se rapportant à la clientèle ainsi qu'au risque et à la stratégie et tiennent compte du rôle et des responsabilités de cette personne.

4. Évaluation du rendement par rapport aux objectifs

Après la fin de l'exercice, le rendement du chef de la direction et celui des membres du groupe de la direction sont évalués par rapport à des objectifs financiers et non financiers (clientèle, risque et stratégie). Le comité des ressources humaines évalue le rendement du chef de la direction par rapport à ses objectifs. Le chef de la direction examine l'évaluation du rendement des membres du groupe de la direction avec le comité des ressources humaines à la lumière des objectifs de rendement établis à leur égard.

Des analyses par scénarios sont menées lorsque des changements sont apportés à la structure du régime de rémunération afin d'évaluer les paiements possibles aux termes des programmes à l'intention du chef de la direction et des membres du groupe de la direction selon différents scénarios de rendement de RBC. Ces analyses nous aident à déterminer si les paiements aux termes de ces programmes correspondront à nos intentions, conformément à notre principe de rémunération au rendement, et si les programmes ne favorisent pas la prise excessive de risques par rapport à notre appétit pour le risque. Le comité des ressources humaines examine les différents scénarios de rendement de RBC, qui vont d'un rendement faible à un rendement exceptionnel, afin de juger du caractère approprié d'un éventail de paiements correspondants.

Les évaluations du rendement du chef de la direction et des autres membres de la haute direction visés pour 2019 sont décrites aux pages 90 à 97.

5. Calcul des attributions fondées sur le rendement par l'exercice d'un jugement éclairé

Il incombe au comité des ressources humaines de recommander à l'approbation du conseil le montant de la rémunération incitative à court, à moyen et à long terme du chef de la direction et des membres du groupe de la direction. Lorsque le comité des ressources humaines prend ces décisions, il se penche sur des rapports sur le rendement financier et non financier, la gestion des risques ainsi que des renseignements externes, dont :

- les évaluations du rendement
- les données sur le marché se rapportant à la rémunération, y compris celles des groupes de comparaison de la rémunération
- l'apport à l'accroissement de la valeur à long terme pour les actionnaires

Rémunération de la haute direction

- les recommandations du chef de la direction concernant les attributions au titre de la rémunération versées aux membres du groupe de la direction
- les résultats financiers de RBC par rapport à ceux de ses pairs
- le rapport du chef de la gestion des risques au sujet de l'incorporation de l'élément risque aux décisions portant sur la rémunération incitative tant pour les programmes que sur le plan individuel
- l'avis du conseiller en rémunération indépendant externe du comité des ressources humaines, FW Cook, et
- des ratios de rémunération verticaux choisis qui lui sont fournis afin qu'il bénéficie de renseignements additionnels lorsqu'il fait ses recommandations au conseil à l'égard des attributions au titre de la rémunération destinées au chef de la direction, y compris une comparaison de sa rémunération directe totale annuelle et de la rémunération directe totale annuelle médiane de tous les employés et les modifications touchant cette comparaison au fil du temps.

Après étude de ces facteurs, le comité des ressources humaines transmet ses recommandations au conseil au sujet de la rémunération à attribuer au chef de la direction et aux membres du groupe de la direction.

Le conseil juge que l'exercice d'un jugement éclairé est primordial au moment d'établir la rémunération finale pour que les attributions reflètent avec justesse les risques ainsi que d'autres circonstances imprévues pouvant survenir en cours d'exercice et que soit éliminée la possibilité de résultats non souhaités du seul fait de l'application de formules.

La rémunération octroyée au chef de la direction et aux autres membres de la haute direction visés pour 2019 est décrite aux pages 90 à 97.

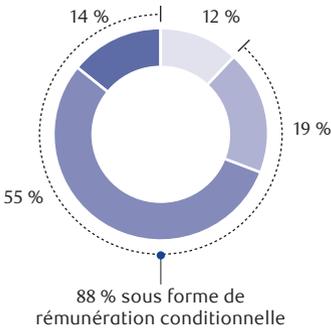
6. Contrôle ex post de la rémunération

La rémunération du chef de la direction fait l'objet annuellement d'un contrôle ex post, qui consiste en l'analyse de la valeur courante des primes incitatives au rendement attribuées au cours du mandat du chef de la direction (voir la page 92) et qui permet de confirmer que les primes payées sont en corrélation avec le rendement de RBC. La valeur des primes incitatives à court et à moyen terme au moment du paiement, la valeur dans le cours des primes incitatives à long terme au moment de l'exercice et la valeur des primes incitatives à moyen et à long terme non acquises à la date du contrôle ex post sont utilisées pour faire cette évaluation. Les primes incitatives au rendement octroyées aux membres du groupe de la direction font également l'objet d'un contrôle ex post, ce qui permet de confirmer que les primes versées demeurent en corrélation avec le rendement de RBC.

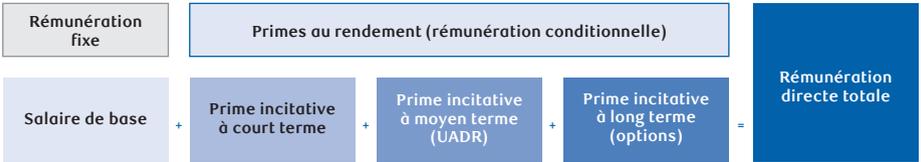
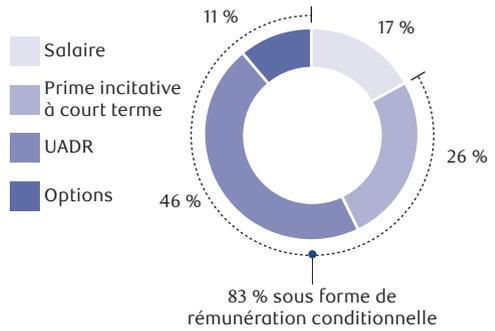
Éléments de la rémunération pour 2019

La rémunération directe totale comprend le salaire de base et les primes incitatives au rendement. Les graphiques ci-dessous présentent la composition de la rémunération cible du chef de la direction et des membres du groupe de la direction, à l'exception de celle du chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux (qui figure aux pages 80 et 81), de même que le pourcentage que représente la rémunération conditionnelle.

Composition de la rémunération cible du chef de la direction



Composition de la rémunération moyenne cible des membres du groupe de la direction



Salaire de base

Le salaire de base reflète le niveau de responsabilités, les compétences et l'expérience de chaque membre de la haute direction compte tenu de son rôle et du marché. Nous revoions les salaires de base annuellement et accordons normalement des augmentations lorsqu'un membre de la haute direction se voit confier de plus grandes responsabilités ou approfondit de façon marquée ses connaissances et compétences. Les salaires de base peuvent aussi être ajustés lorsqu'un changement important survient dans la rémunération offerte pour des rôles équivalents au sein du groupe de comparaison de base. Comme il est décrit à la page 73, dans le cas d'un membre de la haute direction nouvellement nommé à ses fonctions, nous adoptons généralement une approche graduelle faisant en sorte que le passage de la rémunération cible au positionnement approprié par rapport aux groupes de comparaison sur le marché soit échelonné sur plusieurs années.

Primes au rendement

Les attributions aux termes des programmes incitatifs à court, à moyen et à long terme sont établies en fonction du rendement individuel, du rendement du secteur d'exploitation en cause et du rendement de RBC dans son ensemble. Bien que le programme incitatif à court terme annuel soit à base d'espèces, les membres de la haute direction ont la possibilité de différer la totalité ou une partie de leurs primes aux termes du programme d'unités d'actions différées (UAD) (voir la page 82 pour un complément d'information). Les programmes incitatifs à moyen et à long terme sont fondés sur des titres de capitaux propres.

Rémunération de la haute direction

Programmes incitatifs à court, à moyen et à long terme

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des programmes incitatifs à court, à moyen et à long terme destinés à tous les membres de la haute direction visés, à l'exception de ceux du chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux.

Programme incitatif à court terme	
Vue d'ensemble	Récompense les employés pour le rendement du secteur d'exploitation en cause et le rendement de RBC dans son ensemble de même que l'apport individuel.
Forme de l'attribution	Prime annuelle en espèces
Période de rendement	12 mois
Établissement de l'octroi/attribution	La prime incitative à court terme totale est déterminée en fonction des niveaux cibles de la rémunération totale, établis en pourcentage du salaire de base, et le rendement obtenu par rapport aux objectifs financiers et aux objectifs se rapportant à la clientèle ainsi qu'au risque et à la stratégie est additionné pour fixer le montant du paiement réel au titre de la prime incitative à court terme. Les paiements peuvent aller de zéro à un maximum de 2 fois la cible.
Indicateurs du rendement	<p>Objectifs financiers (comptant pour 60 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice net de RBC ou, pour les chefs de groupe d'un secteur d'exploitation, une combinaison du bénéfice net de RBC et du bénéfice net du secteur d'exploitation en cause par rapport aux cibles. • Les hypothèses à l'égard de l'économie et du marché posées au cours de la planification ainsi que la situation réelle par rapport à ces hypothèses sont aussi prises en compte pour déterminer s'il est justifié d'apporter des ajustements. <p>Satisfaction et fidélité de la clientèle (comptant pour 10 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction et la fidélité de la clientèle sont évaluées au moyen d'un indice de satisfaction de la clientèle comprenant les résultats des sondages menés auprès des clients de nos secteurs de détail : Services bancaires canadiens, Gestion de patrimoine et Assurances. Les classements et prix obtenus par l'ensemble de nos secteurs, y compris les secteurs RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, sont également pris en compte. Ces indicateurs nous permettent de mettre davantage l'accent sur notre valeur qui est de faire passer le client avant tout et notre vision de compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde. • Pour renforcer notre objectif partagé visant à offrir une expérience client exceptionnelle et à joindre nos forces pour réussir « Ensemble à RBC », le rendement du chef de la direction et des membres du groupe de la direction est mesuré par rapport à l'indice qui est appliqué à tous les secteurs d'exploitation. <p>Risque et stratégie (comptant pour 30 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de RBC et du secteur d'exploitation en cause et objectifs individuels se rapportant à la gestion du risque, à l'exécution de la stratégie, à la marque ainsi qu'à la gestion du talent.
Acquisition	Prime versée après la fin de l'exercice.

Programmes incitatifs à moyen et à long terme

Vue d'ensemble	Récompensent l'apport des membres de la haute direction au rendement à moyen et à long terme et leur apport futur potentiel et visent à faire concorder leurs intérêts à ceux des actionnaires.	
	Prime incitative à moyen terme	Prime incitative à long terme
Forme de l'attribution	Unités d'actions différées au rendement (UADR) (représentant 80 % des primes incitatives fondées sur des titres de capitaux propres octroyées)	Options sur actions (représentant 20 % des primes incitatives fondées sur des titres de capitaux propres octroyées)
Période de rendement	3 ans	Jusqu'à 10 ans
Indicateurs du rendement au moment de l'octroi	<p>La valeur des attributions octroyées peut être différente de la cible selon le rendement par rapport aux objectifs à moyen terme eu égard à la croissance du bénéfice par action (BPA) dilué, au RCP et au ratio de fonds propres de première catégorie sous forme d'actions ordinaires (CET1).</p> <p>La valeur des attributions octroyées peut aussi être différente de la cible par suite de l'analyse des principaux facteurs de risque réalisée par le chef de la gestion des risques afin de cerner les risques quantitatifs et qualitatifs importants que le conseil doit prendre en compte lorsqu'il détermine les attributions.</p> <p>Au besoin, le chef de la gestion des risques recommande au comité des ressources humaines de procéder à des ajustements (voir la page 67 pour plus d'information).</p>	
Indicateurs du rendement à l'acquisition	<p>Performance du cours des actions de RBC plus RTA relatif (fluctuation du cours des actions de RBC plus dividendes réinvestis versés comparativement au groupe de pairs aux fins du rendement à l'échelle mondiale).</p> <p>Le conseil peut procéder à des ajustements des attributions au moment de l'acquisition par rapport à la cible selon un barème faisant augmenter ou diminuer la valeur des attributions de 5 % par rang, jusqu'à concurrence de 25 %. La valeur des attributions varie du fait de l'application de ce facteur de modification ainsi qu'en raison des fluctuations du cours des actions de RBC.</p> <p>Aucun paiement si i) le RTA sur 3 ans se situe aux deux derniers rangs du groupe de pairs aux fins du rendement à l'échelle mondiale et que ii) la moyenne sur 3 ans du RCP est inférieure au seuil de rendement (10 % pour les attributions faites en 2019).</p>	Performance du cours des actions de RBC
Acquisition	Primes acquises et payées après 3 ans.	La moitié est acquise après 3 ans La moitié est acquise après 4 ans

Rémunération de la haute direction

Comment nous utilisons notre groupe de pairs à l'échelle mondiale	Groupe de pairs à l'échelle mondiale
<p>À l'acquisition des attributions d'UADR, nous comparons notre RTA à celui d'un groupe de pairs aux fins du rendement à l'échelle mondiale approuvé par le conseil pour établir le facteur de modification selon le rendement applicable aux paiements aux termes du programme d'UADR, comme il est décrit à la page 78. Le groupe de pairs aux fins du rendement à l'échelle mondiale se compose de banques, de gestionnaires d'actifs et de sociétés d'assurance vie canadiens et de banques américaines et internationales ayant des activités et/ou des secteurs géographiques semblables à ceux de RBC. Ce groupe est le même que le groupe de pairs à l'échelle mondiale utilisé pour mesurer notre RTA relatif, qui traduit la perception du marché à l'endroit de notre rendement d'ensemble par rapport à celui de nos pairs pendant la durée d'attribution de trois ans.</p> <p>Ce groupe est le même depuis 2015.</p>	<p>Institutions financières canadiennes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banque Canadienne Impériale de Commerce • Banque de Montréal • La Banque de Nouvelle-Écosse • Banque Nationale du Canada • La Banque Toronto-Dominion • Financière Manuvie • Financière Power <p>Banques américaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • JP Morgan Chase & Co. • Wells Fargo & Company <p>Autre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Westpac Banking Corporation

Ajustements possibles des primes incitatives du chef de la direction et des membres du groupe de la direction

Ajustements en fonction du risque et du rendement	Le comité des ressources humaines et le conseil peuvent ajuster les primes incitatives par rapport aux niveaux cibles en fonction des recommandations du chef de la gestion des risques relatives à des facteurs de risque externes et internes importants touchant les résultats financiers.
Ajustements discrétionnaires	Le conseil peut exercer son pouvoir discrétionnaire pour ajuster les primes incitatives à court terme afin d'éliminer les répercussions des éléments qui n'ont pas été pris en compte au moment de la planification. Il peut également réduire le montant des primes incitatives à moyen terme au moment de leur acquisition et de leur paiement s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement dans la gestion du risque ou que les résultats réels sur le plan du risque et du rendement diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. Le comité des ressources humaines transmet ses recommandations au sujet de ces ajustements à l'approbation du conseil.

Motifs expliquant le recours aux indicateurs du rendement financier

Programme incitatif à court terme	<p><i>Bénéfice net pour RBC et les secteurs d'exploitation</i></p> <p>Mesure pertinente pour tous les secteurs d'exploitation et cohérente, qui fait en sorte que tous les participants au programme se concentrent sur la croissance pendant l'exercice et la croissance durable. Le bénéfice net est un indicateur complet du rendement global de RBC au cours de l'exercice et de manière comparative d'un exercice à l'autre.</p>
--	--

Motifs expliquant le recours aux indicateurs du rendement financier (suite)

Programmes incitatifs à moyen et à long terme

À l'octroi : Les progrès réalisés par rapport aux objectifs de rendement financier à moyen terme de RBC en ce qui a trait à la croissance du BPA dilué, au RCP et aux ratios de fonds propres sont pris en compte pour déterminer la valeur de l'octroi par rapport à la cible.

Croissance du BPA dilué

Le BPA dilué reflète notre bénéfice net disponible pour les actionnaires ordinaires divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées en circulation pour la période. La croissance du BPA mesure la capacité de la direction à procurer une rentabilité accrue à nos actionnaires.

RCP

Mesure du rendement du capital investi dans nos secteurs. Le RCP correspond au bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires divisé par le total de la moyenne des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires pour la période. Cette mesure sert à évaluer l'efficacité avec laquelle nous réalisons des profits pour le compte de nos actionnaires.

Ratios de fonds propres

Les fonds propres, mesurés selon le ratio CET1, constituent un indicateur fondamental de notre solidité financière et se révèlent utiles pour évaluer notre rendement. Des ratios de fonds propres élevés, combinés à des rendements élevés à court terme ainsi qu'à plus long terme, indiquent que la direction équilibre bien les risques et les rendements tout en se ménageant une marge de manœuvre prudente pour parer aux éventualités.

À l'acquisition : Les UADR comportent un facteur de modification du RTA relatif à la fin de la période de rendement de trois ans.

RTA

Le RTA est en lien avec nos trois objectifs stratégiques (voir la page 55) et représente la mesure la plus juste de création de valeur pour les actionnaires. Le RTA reflète la performance du cours des actions ordinaires de RBC sur une période donnée et intègre les fluctuations du cours des actions et les dividendes réinvestis versés aux détenteurs d'actions ordinaires. Le RTA relatif permet de mesurer notre RTA par rapport à ceux de nos pairs sur une période donnée.

Programme de rémunération de Marchés des Capitaux

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques du programme de rémunération de Marchés des Capitaux, auquel participe M. McGregor.

Programme de rémunération de Marchés des Capitaux

Période de rendement	12 mois
Calcul des fonds alloués au versement des primes	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice avant rémunération variable et impôts de Marchés des Capitaux, qui comprend le coût des fonds, la dotation à la provision pour pertes sur créances et les ajustements à la valeur du marché et tient compte également du rendement de RBC dans son ensemble. Le ratio de rémunération qui en résulte est passé en revue et peut être utilisé pour ajuster le montant des fonds alloués au versement des primes en fonction des conditions commerciales et concurrentielles. • Le chef de la gestion des risques passe en revue l'ensemble des fonds alloués au versement des primes pour établir si d'autres ajustements en fonction du risque s'imposent, revoit son analyse avec le comité de surveillance de la gestion des risques de rémunération et fait ses recommandations au comité des ressources humaines. Après étude des recommandations de la direction, le comité des ressources humaines recommande à l'approbation du conseil les fonds devant être alloués.

Programme de rémunération de Marchés des Capitaux (suite)

Rendement individuel	<ul style="list-style-type: none"> Le rendement du chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux est évalué par rapport à des objectifs financiers et des objectifs se rapportant au risque et à la stratégie d'une façon semblable à celle qui est utilisée pour les autres membres du groupe de la direction. On ne fixe pas de niveaux cibles de rémunération pour le chef de groupe, étant donné que les attributions de primes individuelles sont discrétionnaires. Lorsque le comité des ressources humaines établit les niveaux de rémunération, il tient également compte des données portant sur la rémunération des sociétés du groupe de comparaison de base. De plus, le comité des ressources humaines prend en considération des renseignements sur le rendement et la rémunération provenant d'institutions à l'extérieur du Canada afin de disposer de données supplémentaires vu l'envergure et la portée mondiale de notre secteur Marchés des Capitaux, et il peut procéder à des ajustements pour s'assurer que les montants des attributions reflètent adéquatement le risque et le rendement.
Forme des attributions (pour le chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux)	<ul style="list-style-type: none"> Prime en espèces (35 % de la rémunération variable). Rémunération fondée sur des actions (65 % de la rémunération variable), composée d'UADR et d'options sur actions. Pour plus d'information sur ces attributions, voir la page 78.
Ajustements en fonction du rendement	<ul style="list-style-type: none"> Le conseil peut réduire le montant des attributions au moment de leur acquisition et de leur paiement s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement grave dans la gestion du risque ou que les résultats réels sur le plan du risque et du rendement diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. Le comité des ressources humaines transmet ses recommandations au sujet des ajustements à l'approbation du conseil. En cas d'inconduite ou encore d'une erreur ou d'une inexactitude importante touchant les résultats financiers, l'information financière ou les états financiers de RBC, les primes en espèces ainsi que les primes incitatives à moyen et à long terme peuvent être récupérées, comme il est énoncé dans la politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération, résumée à la page 68.

Report volontaire des primes incitatives à court terme – Programme d'unités d'actions différées

Principales caractéristiques		Programme d'unités d'actions différées (UAD)
Objet	<ul style="list-style-type: none"> Le programme d'UAD offre à tous les membres de la haute direction la possibilité de toucher la totalité ou un pourcentage (25 %, 50 % ou 75 %) de leur prime incitative à court terme sous forme d'UAD de RBC plutôt qu'en espèces, unités qui ne peuvent être rachetées qu'au moment du départ à la retraite, de la démission ou de la cessation de l'emploi auprès de RBC. 	
Calcul du nombre d'unités	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage choisi de la prime est converti en UAD en fonction du cours de clôture moyen des actions à la TSX pendant les cinq premiers jours de bourse de la période de négociation permise après la fin de l'exercice. Les UAD donnent droit à des équivalents de dividendes sous forme d'UAD additionnelles comme il est prévu dans le programme d'UAD. 	
Rachat des attributions	<ul style="list-style-type: none"> Lorsqu'elles sont rachetées, les UAD sont évaluées au cours de clôture moyen des actions à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date du rachat. 	

Exigences en matière d'actionariat

Le chef de la direction et les membres du groupe de la direction doivent maintenir un niveau minimal d'actionariat, obligation se poursuivant après leur départ à la retraite pendant une période de temps donnée. Les membres de la haute direction peuvent répondre aux exigences en matière d'actionariat au moyen de leurs avoirs personnels, actions accumulées dans le cadre de nos régimes d'actionariat à l'intention des employés et unités d'actions détenues dans le cadre de nos programmes incitatifs à base de titres de capitaux propres, à l'exception du régime d'options d'achat d'actions de RBC (régime d'options d'achat d'actions). Les employés promus à un rôle de haute direction au sein de RBC ou de premier directeur général au sein de RBC Marchés des Capitaux disposent de trois ans pour respecter l'exigence minimale, alors que ceux qui sont recrutés à l'externe bénéficient d'un délai de cinq ans pour y parvenir. De l'information sur l'actionariat de chaque membre de la haute direction visé est donnée aux pages 92 à 97.

RBC	Multiple du salaire de base moyen des trois dernières années	Après la retraite
Chef de la direction	8 x	24 mois
Membres du groupe de la direction ¹	6 x	12 mois

1) Voir le tableau ci-dessous pour ce qui est du chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux.

Marchés des Capitaux	Multiple du salaire de base moyen des trois dernières années	+	Multiple de la prime annuelle en espèces moyenne des trois dernières années	Après la retraite
Chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux	2 x	+	2 x	12 mois

Primes incitatives du chef de la direction et des membres de la haute direction visés en 2019

Le comité des ressources humaines évalue le rendement en tenant compte d'objectifs financiers et d'objectifs non financiers pour évaluer le leadership et le rendement du chef de la direction et des autres membres de la haute direction visés dans leur ensemble de façon complète et équilibrée.

Le comité des ressources humaines et le conseil ont approuvé, au début de l'exercice, des objectifs de rendement applicables au programme incitatif à court terme afin d'appuyer l'atteinte des objectifs stratégiques de la banque, soit d'être :

- au Canada, le chef de file incontesté en matière de prestation de services financiers
- aux États-Unis, le partenaire privilégié des grandes entreprises, des institutions et des clients fortunés et de leur entreprise
- dans des centres financiers mondiaux ciblés, un partenaire privilégié en matière de services financiers, réputé pour son expertise.

Le conseil peut exercer un jugement éclairé et ajuster la valeur des attributions lorsqu'il établit la rémunération finale afin que les attributions reflètent avec justesse les risques ainsi que d'autres circonstances imprévues pouvant survenir en cours d'exercice et que soit éliminée la possibilité de résultats non souhaités du seul fait de l'application de formules.

Objectifs et résultats du programme incitatif à court terme

Objectifs financiers (comptant pour 60 %)

RBC

12 871 M\$

bénéfice net
en hausse de 3,5 %
par rapport à 2018

- RBC a enregistré un bénéfice net de 12 871 M\$, en hausse de 3,5 % par rapport à 2018.
- Aux fins du calcul des attributions aux termes du programme incitatif à court terme en 2019, le conseil a exercé son pouvoir discrétionnaire afin d'exclure certains éléments du bénéfice net de 2019 qui n'avaient pas été envisagés au moment de la planification, notamment un profit de 134 M\$ tiré de la vente des activités de BlueBay dans le secteur de la dette privée ainsi qu'un ajustement des revenus, déduction faite de la rémunération variable, de 35 M\$ dans le secteur Gestion de patrimoine – Canada attribuable à l'alignement des périodes de présentation de l'information financière, facteurs atténués par l'incidence d'un ajustement comptable défavorable de 41 M\$ ainsi que d'indemnités de départ et de coûts connexes de 83 M\$ associés au repositionnement du secteur RBC Services aux investisseurs et de trésorerie. L'incidence globale de ces ajustements a entraîné un bénéfice net ajusté¹ inférieur de 12 826 M\$ aux fins du programme incitatif à court terme, soit 5,9 % sous la cible du programme incitatif à court terme de 13 364 M\$ fixée pour 2019.

1) Les résultats excluant ces éléments sont des mesures hors PCGR qui sont plus représentatives de nos résultats d'exploitation courants. Pour de plus amples renseignements sur d'autres mesures hors PCGR, voir la page 23 du rapport annuel 2019.

Rémunération de la haute direction

Services bancaires aux particuliers et aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur a enregistré un bénéfice net de 6 402 M\$, en hausse de 6,2 % par rapport à 2018, en raison surtout d'une croissance moyenne des volumes de 7 % et de l'élargissement des écarts. Ces facteurs ont été contrebalancés en partie par la hausse de la dotation à la provision pour pertes de crédit ainsi que par l'augmentation des coûts liés au personnel et à la technologie et des coûts connexes.
6 402 M\$ bénéfice net <i>en hausse de 6,2 % par rapport à 2018</i>	
Gestion de patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur a enregistré un bénéfice net de 2 550 M\$, en hausse de 12,6 % par rapport à 2018, en raison surtout de l'augmentation de la moyenne des actifs liés aux services tarifés des clients, d'une hausse du revenu net d'intérêt et d'un profit de 134 M\$ (après impôt) tiré de la vente des activités de BlueBay dans le secteur de la dette privée. Ces facteurs ont été atténués par la hausse des coûts liés à l'expansion des activités, une augmentation de la rémunération variable proportionnelle à la croissance des revenus et l'accroissement de la dotation à la provision pour pertes de crédit.
2 550 M\$ bénéfice net <i>en hausse de 12,6 % par rapport à 2018</i>	
Assurances	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur a enregistré un bénéfice net de 806 M\$, en hausse de 4 % par rapport à 2018, du fait surtout de l'incidence de nouveaux contrats de réassurance du risque de longévité, neutralisée partiellement par la hausse des coûts des sinistres.
806 M\$ bénéfice net <i>en hausse de 4 % par rapport à 2018</i>	
Services aux investisseurs et de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur a enregistré un bénéfice net de 475 M\$, en baisse de 35,9 % par rapport à 2018, en grande partie à cause de la diminution des revenus tirés des activités de financement et de gestion des liquidités, des indemnités de départ et coûts connexes associés au repositionnement du secteur et du recul des revenus tirés de nos services d'administration d'actifs.
475 M\$ bénéfice net <i>en baisse de 35,9 % par rapport à 2018</i>	
Marchés des Capitaux	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur a enregistré un bénéfice net de 2 666 M\$, en baisse de 4 % par rapport à 2018, qui découle d'une baisse des revenus du secteur Grande entreprise et services de banque d'investissement, une hausse de la dotation à la provision pour pertes de crédit et un accroissement des coûts liés à la technologie et des coûts connexes. Ces facteurs ont été annulés en partie par une baisse du taux d'imposition effectif, laquelle reflète principalement des changements dans la composition du bénéfice, ainsi que par la hausse des revenus du secteur Marchés mondiaux et l'incidence du change.
2 666 M\$ bénéfice net <i>en baisse de 4 % par rapport à 2018</i>	

Satisfaction de la clientèle (comptant pour 10 %)

En 2019, les résultats des sondages menés auprès des clients des secteurs Services bancaires canadiens, Gestion de patrimoine et Assurances ont dépassé les cibles. Nos secteurs de détail ont obtenu une belle reconnaissance de la part de l'industrie, tout comme les secteurs RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie. Dans l'ensemble, l'indice de satisfaction de la clientèle s'est élevé à 115 % en 2019, soit 15 % au-dessus de la cible.

Résultats des sondages auprès des clients	Mesure	Résultats de 2019
Services bancaires aux particuliers et aux entreprises (comptant pour 70 %)	Taux de recommandation net – Services aux particuliers (comptant pour 60 %) Taux de recommandation net – Services aux entreprises (comptant pour 40 %)	110 %
Gestion de patrimoine (comptant pour 20 %)	Sondage auprès des investisseurs institutionnels canadiens (PH&N) Sondage auprès des clients canadiens Sondage sur la satisfaction des clients américains en gestion privée	120 %
Assurances (comptant pour 10 %)	Taux de recommandation net	110 %
Résultat total se rapportant à la satisfaction et à la fidélité de la clientèle		115 %¹

Autres facteurs discrétionnaires

Marchés des Capitaux	Revenus des services de banque d'investissement à l'échelle mondiale par rapport à ceux des pairs
Services aux investisseurs et de trésorerie	Sondage sur les meilleures sociétés mondiales de services de garde

1) Le résultat de 112 % pour 2019 a été arrondi pour tenir compte des solides résultats au chapitre des prix et classements, comme il est décrit ci-après.

En 2019, la satisfaction de la clientèle s'est accrue dans nos cinq secteurs d'exploitation, comme le soulignent les nombreux prix et classements obtenus, dont les suivants :

- nous avons obtenu le 1^{er} rang dans l'ensemble des 11 catégories de prix d'excellence en services financiers décernés par *Ipsos Customer Service Index* en 2019
- nous nous sommes classés au 2^e rang des cinq grandes banques canadiennes de détail en matière de satisfaction de la clientèle (*J.D. Power*)
- nous avons été nommés meilleure banque du secteur détail en Amérique du Nord pour la 2^e année consécutive (*Retail Banker International*)
- nous avons été désignés meilleur groupe de fonds à 10 reprises et meilleur groupe de fonds d'obligations à 11 reprises au cours des 13 dernières années (*Lipper Canada Fund Awards*)
- nous avons été nommés meilleur fournisseur de services de banque privée au Canada pour la 12^e année consécutive (*Euromoney Private Banking and Wealth Management Survey*)
- nous avons été nommés meilleure banque privée mondiale (*Global Wealth Awards de Private Banker International*)
- nous avons amélioré notre classement en nous hissant à la 10^e position du classement des revenus des services de banque d'investissement à l'échelle mondiale de *Dealogic*

- nous avons été nommés meilleure banque d'investissement au Canada pour la 12^e année consécutive (*Euromoney*) et
- nous nous sommes classés au 2^e rang des sociétés de services de garde au monde (*Global Investor/ISF Global Custody Survey*).

Risque et stratégie (comptant pour 30 %)

Objectifs se rapportant au risque

Gestion du risque	Résultats de 2019
<i>Profil de risque à l'intérieur des paramètres de l'appétit pour le risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons maintenu des notes de crédit élevées (d'au moins « A » ou l'équivalent). ✓ Nous avons maintenu un profil de risque à l'intérieur des paramètres de l'appétit pour le risque défini qui nous positionne parmi les meilleurs de notre groupe de pairs.
<i>Solides positions de fonds propres, de liquidité et de financement</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notre ratio CET1 se chiffre à 12,1 %, en hausse comparativement à 11,5 % en 2018. ✓ Les ratios de liquidité et de financement ont atteint ou surpassé les exigences réglementaires. ✓ Nous avons maintenu une qualité de crédit élevée en affichant un ratio de la dotation à la provision pour pertes de crédit de 31 points de base (dotation à la provision pour pertes de crédit liée aux prêts exprimée en pourcentage de la moyenne du montant net des prêts et des acceptations).
<i>Contrôles internes rigoureux</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons obtenu des cotes essentiellement satisfaisantes en matière de réglementation, d'audit et de conformité et resserré nos contrôles internes. ✓ Nous avons maintenu l'efficacité et la rigueur des mesures de contrôle interne.
<i>Conduite et culture efficaces à l'égard du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons continué à renforcer la conduite et la culture à l'égard du risque dans l'ensemble des secteurs d'exploitation et fonctions. ✓ Les résultats du sondage portant sur l'opinion des employés relativement aux risques suivent ou dépassent la norme dans le secteur des services financiers à l'échelle mondiale. ✓ Nous avons réalisé des progrès considérables pour renforcer la surveillance des risques autres que financiers et moins aisément quantifiables, tels ceux qui sont associés à la réputation et à la déontologie.

Objectifs se rapportant à l'exécution de la stratégie

Stratégie commerciale	Résultats de 2019
<p><i>Au Canada, être le chef de file incontesté en matière de prestation de services financiers</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons maintenu notre position de tête (1^{er} ou 2^e rang) en ce qui concerne nos parts de marché dans toutes les principales catégories de produits financiers destinés aux particuliers et aux entreprises au Canada et avons conservé le 1^{er} rang en ce qui concerne les parts de marché des fonds communs de placement canadiens sous gestion. ✓ Nous avons lancé l'alliance stratégique RBC iShares, qui offre aux investisseurs la gamme de FNB la plus vaste et la plus complète au Canada. ✓ Nous avons amélioré notre position de chef de file du secteur des services-conseils traditionnels en gestion de patrimoine pour ce qui est du volume des biens administrés. ✓ RBC Marchés des Capitaux a conservé le 1^{er} rang en ce qui concerne la part de marché (<i>Dealogic</i>).
<p><i>Aux États-Unis, être le partenaire privilégié des grandes entreprises, des institutions et des clients fortunés et de leur entreprise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons poursuivi l'expansion des activités existantes de City National en plus d'étendre notre offre de produits et services à certains marchés à forte croissance grâce à une solide présence de RBC Gestion de patrimoine et de RBC Marchés des Capitaux. ✓ Nous nous sommes classés au 7^e rang des sociétés de services-conseils traditionnels en gestion de patrimoine pour ce qui est du nombre de conseillers. ✓ Nous avons poursuivi nos investissements dans les compétences, la technologie et les talents essentiels à la croissance de notre secteur RBC Gestion de patrimoine – États-Unis, en nous assurant notamment d'une exécution sans faille de notre transformation technologique. ✓ Nous avons remporté de nouveaux mandats d'envergure et avons obtenu le plus gros mandat américain de notre histoire en services-conseils en qualité de conseiller financier exclusif de Branch Banking and Trust Company (BB&T) dans le cadre de sa fusion avec SunTrust.
<p><i>Dans des centres financiers mondiaux ciblés, être un partenaire privilégié en matière de services financiers, réputé pour son expertise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons amélioré les capacités de distribution de nos activités de gestion de patrimoine – international en tirant parti de nos forces mondiales tout en offrant une expérience client exceptionnelle. ✓ Nous avons amélioré notre classement dans le répertoire mondial pour les marchés financiers du Royaume-Uni et de l'Europe, passant du 28^e rang à l'exercice 2018 au 16^e à l'exercice 2019 (<i>Dealogic</i>). ✓ Dans les Antilles, nous avons continué à simplifier les activités des Services bancaires aux particuliers et aux entreprises, à réduire les risques du secteur et à améliorer les contrôles internes, tout en transformant ces activités par le passage au numérique et l'optimisation de la présence physique du secteur.

Stratégie commerciale	Résultats de 2019 (suite)
Création de valeur significative pour les clients	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons formé des partenariats avec d'autres marques de renom et développé nos capacités pour attirer plus de clients et nous démarquer. ✓ Nous avons collaboré avec Microsoft pour lancer Virage numérique RBC et faciliter la transformation numérique des entreprises clientes et les aider à atteindre leurs objectifs commerciaux. ✓ Nous avons offert une valeur unique aux clients grâce à des solutions numériques novatrices, comme Avantages Perspectives RBC et des améliorations apportées à NOMI, offrant davantage d'information pertinente aux clients en misant sur l'IA.
Gestion de la marque	Résultats de 2019
Marque forte et solide leadership en citoyenneté d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous sommes reconnus comme la marque ayant la plus grande valeur au Canada et figurons parmi les 100 premières marques à l'échelle mondiale (<i>Brand Finance</i>). ✓ Nous avons annoncé notre nouvelle stratégie d'entreprise en matière de changements climatiques, la Stratégie climatique RBC, avec comme objectif d'accorder 100 G\$ de financement durable d'ici 2025. ✓ Nous avons mis au point plusieurs programmes pour aider les jeunes à acquérir des compétences et de l'expérience de travail et à bâtir leur réseau professionnel dans le cadre de notre engagement consistant à verser 500 M\$ sur 10 ans en vue d'outiller les jeunes pour les emplois d'avenir grâce à Objectif avenir RBC^{MC}. ✓ Nous avons amélioré nos résultats et classements au sein de l'industrie dans la totalité de nos évaluations du rendement d'importance en ESG menées par des tiers, dont <i>Sustainalytics</i>, l'indice <i>FTSE4Good</i>, <i>MSCI</i>, <i>Vigeo Eiris</i> et l'évaluation de la durabilité des entreprises de <i>RobecoSAM</i>.
Gestion du talent	Résultats de 2019
Favoriser un engagement fort	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons atteint des niveaux d'engagement des employés record et dépassons toujours le critère établi pour les sociétés très performantes, 95 % des employés disant être fiers de faire partie de l'équipe RBC. ✓ Nous avons continué de faire en sorte que les employés réalisent leurs objectifs de carrière à long terme et acquièrent les compétences dont ils ont besoin pour exceller, 93 % d'entre eux ayant affirmé se sentir aptes à apprendre de nouvelles compétences pour s'adapter à l'évolution de leur emploi. ✓ Nous avons renforcé notre milieu de travail inclusif et respectueux; 92 % des employés ont déclaré qu'ils se sentent respectés et 90 % ont affirmé que la direction appuie la diversité en milieu de travail puisque les différences sont reconnues, respectées et mises en valeur. ✓ Nous figurons au 3^e rang de l'indice des 25 entreprises les plus diversifiées et inclusives de l'indice de diversité et d'inclusion de 2019 de Refinitiv.

Rémunération de la haute direction

Gestion du talent	Résultats de 2019 (suite)
<i>Procéder à la relève de postes clés et bâtir une équipe de direction diversifiée</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous avons réussi à assurer une transition sans heurt pour les postes de chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et de chef de l'administration et avons approfondi le bassin de candidats pour d'autres rôles clés. ✓ Nous avons augmenté la représentation des femmes et des membres de minorités visibles aux postes de haute direction, conservant le 1^{er} rang parmi les grandes banques canadiennes. Le taux de représentation des femmes occupant un poste de haute direction au Canada s'est établi à 46 % et celui des membres des minorités visibles, à 19 %.

Objectifs et résultats des programmes incitatifs à moyen et à long terme

Nous avons continué d'atteindre les objectifs à moyen terme pris en compte dans le calcul des attributions de primes incitatives à moyen et à long terme, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Objectifs à moyen terme	Sur trois ans ¹	Sur cinq ans ¹
Croissance du BPA dilué de plus de 7 %	9 %	8 %
RCP de plus de 16 %	17,1 %	17,3 %
Ratios de fonds propres (CET1) élevés	11,5 %	11,2 %

1) La croissance du BPA dilué est calculée en fonction d'un taux de croissance annuel composé. Le RCP et les ratios CET1 sont calculés à l'aide d'une moyenne.

La maximisation du RTA est en lien avec nos objectifs stratégiques mentionnés à la page 55 et représente le moyen le plus approprié de mesure de création de valeur pour les actionnaires. En 2019, nous avons obtenu un RTA se situant dans la moitié supérieure du rendement à moyen terme et nos RTA sur trois et cinq ans étaient supérieurs aux moyennes de ceux du groupe de pairs aux fins du rendement à l'échelle mondiale, ce qui témoigne de notre rendement financier solide et constant.

RTA annualisé par rapport à celui du groupe de pairs	RTA sur trois ans ¹	RTA sur cinq ans ¹
Banque Royale du Canada	12 % – Moitié supérieure	10 % – Moitié supérieure
Moyenne du groupe de pairs à l'échelle mondiale (en excluant RBC)	11 %	8 %

1) Les RTA annualisés sur trois et cinq ans sont calculés en additionnant la plus-value du cours de nos actions ordinaires d'après le cours de clôture à la TSX et les dividendes réinvestis pour la période allant du 31 octobre 2016 au 31 octobre 2019 et pour la période allant du 31 octobre 2014 au 31 octobre 2019, respectivement.

Nous revoyons et révisons ces objectifs à moyen terme en fonction de l'évolution de l'économie, des marchés et du contexte réglementaire. Cette attention accordée aux objectifs à moyen terme dans nos décisions nous permet, à notre avis, d'être en bonne position pour assurer une croissance durable du bénéfice et de solides rendements pour les détenteurs de nos actions ordinaires. Nos objectifs à moyen terme en matière de rendement financier demeurent les mêmes pour 2020.

Rendement et rémunération du chef de la direction



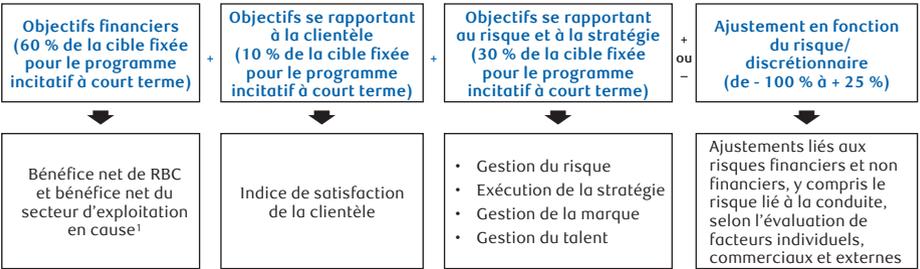
David McKay, président et chef de la direction

M. McKay est chargé de la direction et de la gestion globales de la Banque Royale du Canada et établit l'orientation stratégique afin de stimuler l'excellence en matière de rendement, en conformité avec les intérêts des actionnaires, des clients, des employés et des autres parties prenantes. Il doit rendre compte au conseil de l'élaboration et de la bonne exécution de la stratégie tout en assurant à la fois une solide position de capital et une gestion prudente du profil de risque de RBC. Dans le cadre de ses responsabilités de gérance générales,

M. McKay se doit de donner l'exemple et de faire preuve de leadership en incarnant les valeurs de RBC, en façonnant la culture d'entreprise, en veillant au perfectionnement des talents et en maintenant l'accent sur l'innovation et le caractère exceptionnel de l'expérience client au sein du modèle d'affaires diversifié de RBC.

Attribution au titre du programme incitatif à court terme

La prime incitative à court terme du chef de la direction et des autres membres de la haute direction visés, à l'exception du chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux, est établie comme suit :



1) Calcul fondé sur le bénéfice net de l'ensemble de RBC pour le chef de la direction et le chef des finances et sur la combinaison du bénéfice net de RBC et du bénéfice net du secteur d'exploitation en cause pour les chefs de groupe.

Le comité des ressources humaines et le conseil ont tenu compte des résultats résumés aux pages 83 à 89 pour calculer la prime incitative à court terme attribuée à M. McKay. Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime incitative à court terme totale de 2 607 800 \$ à M. McKay, soit 15,9 % de plus que la cible, comme il est décrit ci-après.

Objectifs financiers (60 %)	<ul style="list-style-type: none"> Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime de 1 201 500 \$ pour le rendement financier, qui était inférieur à la cible fixée pour le bénéfice net aux termes du programme incitatif à court terme, soit 13 634 M\$. Le conseil a exercé son pouvoir discrétionnaire afin d'exclure certains éléments qui n'avaient pas été envisagés au moment de la planification du bénéfice net de 2019. L'incidence globale de ces ajustements a entraîné un bénéfice net ajusté inférieur aux fins du programme incitatif à court terme. Un résumé de ces ajustements figure à la page 83.
Objectifs se rapportant à la clientèle (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime de 258 800 \$ pour les résultats se rapportant à la satisfaction et à la fidélité de la clientèle, qui ont surpassé les objectifs. Un résumé des résultats figure aux pages 85 et 86.

Rémunération de la haute direction

Objectifs se rapportant au risque et à la stratégie (30 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'ensemble, le comité et le conseil ont jugé que RBC avait surpassé les objectifs se rapportant à la gestion du risque, à l'exécution de la stratégie et à la gestion de la marque et du talent. Un résumé des résultats figure aux pages 86 à 89. • Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime de 1 147 500 \$ pour les résultats obtenus par M. McKay par rapport à ces objectifs.
Ajustement en fonction du risque/ discrétionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • Le chef de la gestion des risques a pris en compte le degré d'intégration du risque dans les résultats financiers aux fins de la rémunération. Suivant les conseils du comité des ressources humaines, le conseil a confirmé qu'il n'était pas nécessaire d'apporter d'ajustement en fonction du risque à la prime incitative à court terme.

Attributions au titre des programmes incitatifs à moyen et à long terme

Lorsque le comité des ressources humaines a déterminé les attributions de primes à moyen et à long terme de M. McKay, il a évalué les progrès réalisés par RBC en 2019 par rapport à nos objectifs à moyen terme, ce qui s'inscrit dans une perspective à plus long terme d'un rendement financier solide, constant et durable et d'une gestion prudente du capital et du risque.

Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution de primes incitatives à moyen et à long terme totalisant 8 662 500 \$ sous forme d'unités d'actions différées au rendement (80 %) et d'options sur actions (20 %). Ces primes à moyen et à long terme étaient légèrement supérieures à la cible et quelque peu inférieures à celles de l'an dernier et récompensaient le leadership fort et soutenu que M. McKay a déployé pour obtenir un excellent rendement par rapport à nos objectifs à moyen terme, comme en font foi la distribution d'une partie de notre bénéfice à nos actionnaires, l'obtention d'un excellent rendement des capitaux propres et le réinvestissement de capitaux dans l'entreprise qui amélioreront notre capacité à créer de la valeur à long terme pour les actionnaires. En se basant sur l'examen du chef de la gestion des risques, le comité a confirmé qu'il n'était pas nécessaire d'apporter d'ajustement en fonction du risque aux primes incitatives à moyen et à long terme.

Rémunération directe totale en 2019

La rémunération totale de M. McKay en 2019 se chiffre à 12 770 300 \$, soit 6,4 % de plus que sa cible de 12 000 000 \$ et 5,7 % de moins que l'an dernier.

	Rémunération réelle pour 2019 (\$)	Rémunération cible pour 2019 (\$)	Rémunération réelle pour 2018 (\$)	Composition de la rémunération réelle pour 2019
Salaires de base	1 500 000	1 500 000	1 500 000	<p>14 % options</p> <p>12 % salaire</p> <p>20 % prime incitative à court terme</p> <p>54 % UADR</p> <p>88 % sous forme de rémunération conditionnelle</p>
Prime incitative à court terme	2 607 800	2 250 000	3 175 300	
Primes incitatives à moyen et à long terme				
UADR	6 930 000	6 600 000	7 095 040	
Options sur actions	1 732 500	1 650 000	1 773 760	
Total	8 662 500	8 250 000	8 868 800	
Rémunération directe totale	12 770 300¹	12 000 000	13 544 100	

1) En 2019, une tranche de 77 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Rémunération cible pour 2020

Lorsqu'il a analysé la rémunération cible pour 2020, le comité des ressources humaines, dans le cadre de sa recommandation au conseil, a tenu compte des facteurs suivants :

- le perfectionnement par M. McKay de son leadership et l'approfondissement de son expérience ainsi que ses progrès au chapitre de l'exécution des initiatives stratégiques clés qui positionnent RBC pour l'avenir,
- la taille et l'envergure des activités de RBC, qui est la plus grande banque canadienne au chapitre du total de l'actif, du bénéfice net et de la capitalisation boursière, et le fait qu'elle est dotée de l'un des modèles d'affaires les plus diversifiés et les plus complexes parmi les sociétés du groupe de comparaison de base et
- la rémunération cible de M. McKay par rapport à celle de ses pairs occupant le même poste au sein des sociétés du groupe de comparaison de base et de celles du groupe de comparaison de référence que nous utilisons pour disposer de renseignements supplémentaires afin d'établir la rémunération cible du chef de la direction.

En fonction de cette analyse, le conseil a rehaussé de 750 000 \$ les cibles des primes incitatives à moyen et à long terme de M. McKay, ce qui porte sa rémunération cible à 12 750 000 \$ pour l'exercice 2020.

Rémunération du chef de la direction par rapport à la valeur réalisée et réalisable de celle-ci sur une période donnée

Le tableau ci-dessous compare la rémunération attribuée au chef de la direction au cours des cinq dernières années avec la valeur réalisée ou réalisable établie au 31 décembre 2019. Nous avons également comparé la valeur de la rémunération à la valeur reçue par les actionnaires, laquelle est indexée à 100 \$ pour que la comparaison soit pertinente.

Exercice	Rémunération directe totale attribuée ¹ (en millions de dollars)	Valeur au 31 décembre 2019 (en millions de dollars)			Période	Valeur de 100 \$	
		A Rémunération réalisée ²	B Rémunération réalisable ³	A+B=C Valeur actuelle		Pour le chef de la direction ⁴ (\$)	Pour les actionnaires ⁵ (\$)
2015	10,9	12,7	4,6	17,3	31/10/14 au 31/12/19	159	156
2016	11,5	13,1	2,3	15,4	30/10/15 au 31/12/19	134	160
2017	12,4	4,6	6,9	11,5	31/10/16 au 31/12/19	92	137
2018	13,5	4,7	8,7	13,4	31/10/17 au 31/12/19	99	110
2019	12,8	4,1	6,8	10,9	31/10/18 au 31/12/19	86	111
Moyenne						114	135

- 1) Représente la rémunération directe totale (salaire et rémunération variable) attribuée à la fin de l'exercice pour le rendement au cours de l'exercice.
- 2) La rémunération réalisée correspond à la somme du salaire, des primes en espèces, de la valeur de paiement des unités d'actions octroyées pendant la période, des équivalents de dividendes versés et de la valeur des options exercées pendant la période.
- 3) La valeur réalisable correspond à la somme de la valeur actuelle des unités non acquises octroyées pendant la période et de la valeur des options dans le cours qui demeurent en cours.
- 4) Représente la valeur actuelle pour le chef de la direction de chaque tranche de 100 \$ de la rémunération directe totale attribuée au cours de l'exercice indiqué, en date du 31 décembre 2019 pour chacune des périodes.
- 5) Représente la valeur d'un placement de 100 \$ dans les actions ordinaires de RBC fait le premier jour de la période indiquée, en supposant le réinvestissement des dividendes.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019.

UADR (\$)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir (\$) (en multiple de l'exigence)
	UAD (\$)	Actions (\$)		
23 053 743	1 919 925	3 903 231	8 x le salaire moyen	28 876 899 (19,3 x le salaire moyen)

Rendement et rémunération des autres membres de la haute direction visés

Une description détaillée des résultats par rapport aux objectifs financiers et aux objectifs se rapportant à la clientèle des membres de la haute direction visés est donnée aux pages 83 à 86.



Rod Bolger, chef des finances

En tant que chef des finances, M. Bolger est responsable des divisions Finances, Relations avec les investisseurs, Trésorerie générale, Fiscalité et Groupe juridique. Il compte parmi les membres du groupe de la direction chargés de définir l'orientation stratégique globale de RBC. De plus, M. Bolger préside le comité de gestion de l'actif et du passif de RBC, qui supervise les perspectives et prévisions économiques, la gestion du bilan, le risque lié aux taux d'intérêt, les risques de liquidité et les cibles en matière de financement et de capital.

Faits saillants de 2019 au chapitre du rendement

- Nous avons livré de nouvelles perspectives à valeur ajoutée grâce à un système de gestion du rendement d'entreprise amélioré, à la rationalisation des processus et à l'amélioration de la technologie.
- Nous avons mis sur pied une tribune de communication et d'optimisation des ressources financières pour RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, ce qui a amélioré le ratio de liquidité à court terme de gros et diminué la volatilité.
- Nous avons déployé un plan de match sur les contrôles internes d'entreprise, qui précise les attentes des partenaires et des parties prenantes, réduit le doublement des efforts, rationalise les processus et permet la détermination précoce des risques.

Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2019

Le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime incitative à court terme de 896 000 \$, d'une prime incitative à moyen terme de 2 037 040 \$ et d'une prime incitative à long terme de 509 260 \$.

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2019 (\$)	Rémunération cible pour 2019 (\$)	Rémunération réelle pour 2018 (\$)	Composition de la rémunération réelle pour 2019
Salaire de base	700 000	700 000	700 000	<p>12 % options</p> <p>17 % salaire</p> <p>22 % prime incitative à court terme</p> <p>49 % UADR</p> <p>83 % sous forme de rémunération conditionnelle</p>
Prime incitative à court terme	896 000	875 000	1 116 700	
Primes incitatives à moyen et à long terme				
UADR	2 037 040	1 940 000	1 913 520	
Options sur actions	509 260	485 000	478 380	
Total	2 546 300	2 425 000	2 391 900	
Rémunération directe totale	4 142 300¹	4 000 000	4 208 600	

1) En 2019, une tranche de 74 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019.

UADR (\$)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir (\$) (en multiple de l'exigence)
	UAD (\$)	Actions (\$)		
4 915 767	–	547 042	6 x le salaire moyen	5 462 809 (8,1 x le salaire moyen)



Douglas Guzman, chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine, RBC Assurances et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie

En tant que chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine et RBC Assurances, M. Guzman dirige les unités de RBC répondant aux besoins de gestion de capital des clients fortunés et des clients disposant d'un avoir net élevé à l'échelle mondiale et les équipes offrant des produits de gestion d'actifs et de fiducie. Il supervise également le secteur RBC Assurances, qui offre un large éventail de produits et solutions d'assurance et de réassurance à une clientèle composée de particuliers, d'entreprises et de groupes. Avec prise d'effet le 1^{er} novembre 2019, en plus de ses responsabilités courantes, M. Guzman a assumé la direction de RBC Services aux investisseurs et de trésorerie.

Faits saillants de 2019 au chapitre du rendement

- Nous avons amélioré notre position de chef de file du secteur des services-conseils traditionnels en gestion privée au Canada et amélioré nos capacités en numérique et en données afin d'accroître la satisfaction de notre clientèle et la productivité des conseillers.
- Nous avons conservé le premier rang en ce qui concerne les parts de marché des fonds communs de placement canadiens sous gestion et lancé l'alliance stratégique RBC iShares, qui offre aux investisseurs canadiens la gamme la plus vaste et la plus complète de FNB au Canada.
- Nous avons mené à bien un projet de transformation technologique afin de lancer une plateforme intégrée unique, qui améliore l'expérience des clients, des employés et des administrateurs de régimes.

Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2019

Pour ce qui est du poste de chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine et RBC Assurances occupé par M. Guzman, le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil approuvé, l'attribution d'une prime incitative à court terme de 965 300 \$, d'une prime incitative à moyen terme de 2 877 040 \$ et d'une prime incitative à long terme de 719 260 \$. M. Guzman participe également au programme de rémunération de Marchés des Capitaux, comme il est indiqué aux pages 80 et 81, relativement à son rôle de président délégué, RBC Marchés des Capitaux. Le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil approuvé, l'octroi d'une prime de Marchés des Capitaux de 1 800 000 \$.

Rémunération de la haute direction

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2019 (\$)	Rémunération cible pour 2019 (\$)	Rémunération réelle pour 2018 (\$)	Composition de la rémunération réelle pour 2019
Salaire de base	700 000	700 000	700 000	<p>10 % options 10 % salaire 29 % prime incitative à court terme 51 % UADR 90 % sous forme de rémunération conditionnelle</p>
Prime incitative à court terme	965 300	875 000	1 102 000	
Primes incitatives à moyen et à long terme				
UADR	2 877 040	2 740 000	2 945 520	
Options sur actions	719 260	685 000	736 380	
Total	3 596 300	3 425 000	3 681 900	
Rémunération directe totale	5 261 600	5 000 000	5 483 900	
Prime de Marchés des Capitaux	1 800 000 ¹	2 000 000 ³	2 000 000	
Rémunération directe totale	7 061 600²	7 000 000	7 483 900	

- 1) Une tranche de 40 % de la prime de Marchés des Capitaux a été différée.
- 2) En 2019, une tranche de 68 % de la rémunération conditionnelle a été différée.
- 3) La prime de Marchés des Capitaux est calculée d'après le rendement du secteur et le rendement individuel, comme il est indiqué à la page 81. L'attribution de primes incitatives est discrétionnaire (plafond de 2 000 000 \$).

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019.

UADR (\$)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir (\$) (en multiple de l'exigence)
	UAD (\$)	Actions (\$)		
13 055 874	13 678 696	486 461	6 x le salaire moyen	27 221 031 (38,9 x le salaire moyen)



Douglas McGregor, chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux

En tant que chef de groupe, président du conseil et chef de la direction de RBC Marchés des Capitaux, M. McGregor supervisait à l'échelle mondiale les activités de la Division des marchés mondiaux et du service Grande entreprise et services de banque d'investissement de l'entreprise. Il dirigeait aussi directement les activités de prêts immobiliers des services de banque d'investissement. En sa qualité de chef de groupe de RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, il était responsable des services de garde, de trésorerie et de financement offerts aux clients institutionnels de cette entreprise à l'échelle mondiale. M. McGregor a pris sa retraite le 31 janvier 2020. Il a continué d'agir en qualité de président du conseil, RBC Marchés des Capitaux du 1^{er} novembre 2019 jusqu'à son départ à la retraite.

Faits saillants de 2019 au chapitre du rendement

- Nous avons amélioré notre classement dans le répertoire mondial (*Dealogic*), passant au 10^e rang, avons conservé le 1^{er} rang en ce qui concerne nos parts de marché au Canada (*Dealogic*) et avons obtenu la désignation de meilleure banque d'investissement au Canada (*Euromoney*).
- Nous avons investi dans la technologie et l'innovation, notamment dans une plateforme d'intelligence artificielle, pour rehausser nos capacités actuelles et ainsi faire croître notre secteur Marchés mondiaux.
- Nous avons de nouveau remporté des mandats importants, notamment le plus gros mandat américain de services-conseils de notre histoire en qualité de conseiller financier exclusif de BB&T dans le cadre de sa fusion avec SunTrust.

Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2019

M. McGregor participe au programme de rémunération de Marchés des Capitaux (voir les pages 80 et 81 pour un complément d'information sur ce programme). Le rendement individuel est évalué en fonction de résultats financiers ainsi que d'objectifs se rapportant au risque et à la stratégie. L'attribution de primes incitatives à M. McGregor est discrétionnaire.

Le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, une rémunération incitative de 8 750 000 \$, qui a été répartie comme suit : 35 % en espèces (3 062 500 \$); 52 % sous forme d'unités d'actions différées au rendement (4 550 000 \$); et 13 % sous forme d'options sur actions (1 137 500 \$).

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2019 (\$)	Rémunération réelle pour 2018 (\$)	Composition de la rémunération réelle pour 2019
Salaire de base	750 000	750 000	
Primes incitatives au rendement			
Primes annuelles	3 062 500	3 500 000	
UADR	4 550 000	5 200 000	
Options sur actions	1 137 500	1 300 000	
Rémunération directe totale	9 500 000¹	10 750 000	

1) En 2019, une tranche de 65 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019.

UADR (\$)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir (\$) (en multiple de l'exigence)
	UAD (\$)	Actions (\$)		
18 094 894	56 300 292	6 666 738 ¹	2 x la moyenne du salaire et des primes en espèces	81 061 924 ¹ (19,5 x la moyenne du salaire et des primes en espèces)

1) Ces valeurs comprennent 5 000 actions privilégiées et sont fondées sur un cours de 17,94 \$, soit le cours de clôture des actions privilégiées de série BF le 31 octobre 2019.

Rémunération de la haute direction



Neil McLaughlin, chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises

En tant que chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises, M. McLaughlin est chargé de concevoir et d'exécuter la stratégie intégrée relative aux activités bancaires de RBC, y compris dans les secteurs des services financiers aux particuliers et des services financiers commerciaux, des cartes de crédit et des solutions de paiement, des solutions numériques ainsi que des activités de vente et de distribution des succursales, de l'exploitation et des centres de conseils. Le secteur Services bancaires aux particuliers et aux entreprises offre un vaste éventail de produits et services financiers aux particuliers et aux entreprises dans tout le Canada, les États-Unis et les Antilles.

Faits saillants de 2019 au chapitre du rendement

- Nous avons conservé le 1^{er} ou le 2^e rang en ce qui concerne les parts de marché dans toutes les principales catégories de produits destinées aux particuliers et aux entreprises au Canada. Nous avons obtenu une reconnaissance de la part de l'industrie en remportant l'ensemble des 11 catégories de prix d'excellence en services financiers décernés par *Ipsos Customer Service Index*.
- Nous avons offert une expérience client exceptionnelle et sécurisée sur nos plateformes numériques, notamment une solution de services bancaires mobiles pour étudiants unique en son genre au Canada.
- Nous avons bonifié l'expérience numérique offerte aux clients des services aux entreprises, en plus de lancer la plateforme Avantages Perspectives RBC, qui leur donne accès à de l'information et à des recommandations pour faire croître leur entreprise.

Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2019

Le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime incitative à court terme de 1 017 300 \$, d'une prime incitative à moyen terme de 2 457 040 \$ et d'une prime incitative à long terme de 614 260 \$.

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2019 (\$)	Rémunération cible pour 2019 (\$)	Rémunération réelle pour 2018 (\$)	Composition de la rémunération réelle pour 2019
Salaire de base	700 000	700 000	700 000	
Prime incitative à court terme	1 017 300	875 000	1 160 000	
Primes incitatives à moyen et à long terme				
UADR	2 457 040	2 340 000	1 999 520	
Options sur actions	614 260	585 000	499 880	
Total	3 071 300	2 925 000	2 499 400	
Rémunération directe totale	4 788 600¹	4 500 000	4 359 400	

1) En 2019, une tranche de 75 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019.

UADR (\$)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir (\$) (en multiple de l'exigence)
	UAD (\$)	Actions (\$)		
4 125 056	–	639 430	6 x le salaire moyen	4 764 486 (7,4 x le salaire moyen)

Gestion du talent et planification de la relève

Un cadre détaillé, établi en lien avec nos stratégies d'affaires, nous permet de gérer le talent et de planifier la relève de façon intégrée. Nous sommes aussi dotés d'un modèle de leadership misant sur l'avenir qui énonce clairement nos attentes en ce qui a trait au leadership dans l'environnement concurrentiel actuel. Nous nous employons à trouver des membres de la haute direction et des employés prometteurs, à les évaluer et à veiller à leur perfectionnement dans le but de développer leurs aptitudes de direction, de renforcer la relève dans son ensemble et de disposer d'un bassin diversifié de leaders pouvant stimuler le rendement à court et à plus long terme. Le chef de la direction et les cadres dirigeants sont en charge de la gestion du programme relatif aux talents de l'entreprise et ont des objectifs précis relativement à la gestion du talent et à la planification de la relève, et leurs résultats à cet égard sont pris en compte dans leur évaluation annuelle du rendement.

Nous croyons qu'une expérience de travail riche et diversifiée est la meilleure façon d'apprendre pour nos leaders et notre processus de dotation en personnel nous permet d'optimiser le rendement de l'entreprise et le perfectionnement individuel. Nous voulons personnaliser la formation des employés prometteurs afin de les préparer à assumer des responsabilités plus larges et plus complexes tout en nous assurant de bâtir une équipe dotée d'aptitudes cruciales en leadership. Des cadres de responsabilité clairs, des objectifs de dotation en personnel et un engagement envers le développement d'un bassin solide et diversifié de leaders nous aident à promouvoir la nomination de femmes et de membres des minorités visibles à des rôles de direction.

Le processus de perfectionnement professionnel et d'avancement à l'interne que nous prônons nous permet de mettre notre culture de l'avant, favorise le maintien en poste de personnes de talent et nous procure davantage de latitude pour la relève. En complément, nous recrutons avec soin à l'externe des personnes dotées des compétences et aptitudes essentielles, comblons les lacunes sur le plan de la relève et favorisons la diversité de points de vue. Nous disposons également d'un programme officiel de perfectionnement du leadership.

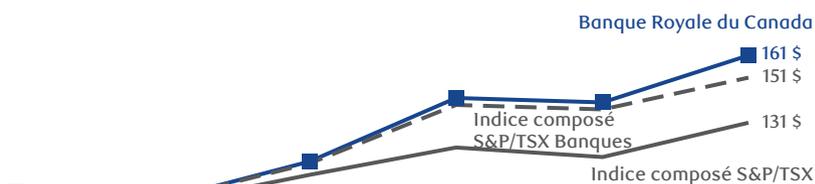
Le comité des ressources humaines joue un rôle clé en aidant le conseil à s'acquitter de ses fonctions de supervision de la gestion du talent et de la planification de la relève. Le comité des ressources humaines revoit annuellement le rapport sur la gestion des talents de haute direction, qui décrit les processus et les pratiques visant le perfectionnement du leadership, la profondeur et la diversité des bassins de candidats de la relève pour les postes de haute direction à l'échelle de RBC, les paramètres de risque associés au talent et à la planification de la relève, les progrès enregistrés au cours de l'année et les plans pour l'année suivante, et discute de ce rapport avec la direction. Le comité des ressources humaines et le conseil revoient tous les ans notre stratégie en ce qui concerne le leadership.

Au cours de l'année, le conseil se penche sur les plans de relève du chef de la direction, des membres du groupe de la direction et des chefs des fonctions de supervision, notamment en discutant en profondeur des plans de relève d'urgence et des plans à court, à moyen et à long terme pour ces postes ainsi que des plans précis pour combler les lacunes. Au cours de ce processus, le chef de la direction discute des forces et des points à perfectionner de chaque candidat de la relève clé, de ses progrès réalisés au cours de l'année précédente et de ses plans de perfectionnement futurs. Le conseil analyse et aborde les scénarios possibles de relève selon différents horizons temporels et possibilités de perfectionnement, comme la rotation des postes et l'élargissement des fonctions, dans le but d'offrir une formation additionnelle aux successeurs possibles et de mieux les évaluer. Le conseil rencontre systématiquement les candidats choisis pour des postes de relève, notamment les candidats prometteurs en début de carrière, et apprend à les connaître. Les stratégies de gestion du talent sont également intégrées aux stratégies d'affaires que le conseil, avec l'aide du comité des ressources humaines, revoit régulièrement en cours d'année.

Corrélation entre la rémunération de la haute direction et les rendements pour les actionnaires

Le graphique suivant compare le RTA cumulatif d'un placement de 100 \$ dans des actions (en supposant le réinvestissement des dividendes) du 31 octobre 2014 au 31 octobre 2019 au rendement total cumulatif de l'indice composé S&P/TSX Banques et de l'indice composé S&P/TSX au cours de la même période. La rémunération totale représente la rémunération globale approuvée des membres de la haute direction visés et déclarée chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations.

Rendement total pour les actionnaires d'un placement de 100 \$ et tendance de la rémunération des membres de la haute direction visés



Rémunération totale des membres de la haute direction visés (en millions de dollars)



Rendement total pour les actionnaires sur cinq ans d'un placement de 100 \$	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Banque Royale du Canada (\$)	100	97	114	142	140	161
Indice composé S&P/TSX Banques (\$)	100	97	113	139	137	151
Indice composé S&P/TSX (\$)	100	95	108	120	116	131

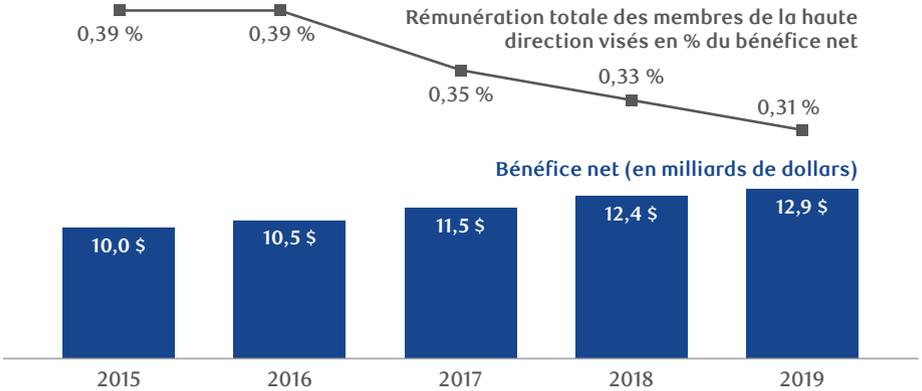
Rémunération des membres de la haute direction visés

Rémunération totale des membres de la haute direction visés (en millions de dollars) ¹	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	46,1	39,1	40,8	40,7	41,6	39,5

1) La rémunération totale représente la rémunération globale approuvée des membres de la haute direction visés et déclarée chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations. Le montant indiqué à l'égard de l'exercice 2019 comprend la rémunération totale de MM. McKay, Bolger, Guzman, McGregor et McLaughlin.

Ratio du coût de la direction

Nous avons recours aux ratios du coût de la direction pour démontrer le degré de corrélation entre le rendement de l'entreprise et la rémunération octroyée aux membres de la haute direction visés. Le graphique suivant illustre le lien entre le rendement de RBC (exprimé en pourcentage du bénéfice net de RBC) et la rémunération totale du chef de la direction et des autres membres de la haute direction visés, telle qu'elle est présentée dans le tableau sommaire de la rémunération pour la période de cinq exercices close le 31 octobre 2019.



Rémunération des membres de la haute direction visés	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération totale des membres de la haute direction visés (en millions de dollars) ¹	39,1	40,8	40,7	41,6	39,5

- 1) La rémunération totale représente la rémunération globale approuvée des membres de la haute direction visés et déclarée chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations. Le montant indiqué à l'égard de l'exercice 2019 comprend la rémunération totale de MM. McKay, Bolger, Guzman, McGregor et McLaughlin.

Tableaux de la rémunération de la haute direction

Tableau sommaire de la rémunération

Nom et poste principal	Exercice	Salaire (\$)	Attributions fondées sur des actions (\$)	Attributions fondées sur des options (\$)
D. McKay Président et chef de la direction	2019	1 500 000	6 930 000	1 732 500
	2018	1 500 000	7 095 040	1 773 760
	2017	1 500 000	6 300 000	1 575 000
R. Bolger Chef des finances ¹	2019	700 000	2 037 040	509 260
	2018	700 000	1 913 520	478 380
	2017	629 452	1 529 040	382 260
D. Guzman Chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine, RBC Assurances et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie	2019	700 000	3 597 040	719 260
	2018	700 000	3 745 520	736 380
	2017	700 000	3 676 000	719 000
D. McGregor Chef de groupe, RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, et président du conseil et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux	2019	750 000	4 550 000	1 137 500
	2018	750 000	5 200 000	1 300 000
	2017	750 000	5 200 000	1 300 000
N. McLaughlin Chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises ²	2019	700 000	2 457 040	614 260
	2018	700 000	1 999 520	499 880
	2017	522 112	1 090 400	272 600

- 1) M. Bolger a été nommé chef des finances et s'est joint au groupe de la direction le 1^{er} décembre 2016. La rémunération de 2017 de M. Bolger tient compte à la fois du poste de chef des finances qu'il occupe actuellement et du poste de vice-président directeur, Finances, et contrôleur qu'il occupait précédemment.
- 2) M. McLaughlin a été nommé chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises et s'est joint au groupe de la direction le 1^{er} mai 2017. La rémunération de 2017 de M. McLaughlin tient compte à la fois du poste de chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises, qu'il occupe actuellement et du poste de vice-président directeur, Services financiers à l'entreprise, qu'il occupait précédemment.

Les salaires indiqués dans le tableau ci-dessus peuvent différer de ceux qui sont présentés dans d'autres tableaux sur la rémunération du fait que les chiffres qui y figurent représentent les salaires versés au cours de l'exercice alors que d'autres tableaux peuvent indiquer le salaire annuel de base pour l'année civile. Toute l'information de cette section porte sur l'exercice clos le 31 octobre 2019, sauf indication contraire, et respecte les exigences des Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

Attributions fondées sur des actions

Les montants indiqués à l'égard de 2019 pour chaque membre de la haute direction visé représentent la juste valeur à la date de l'octroi des unités d'actions différées au rendement attribuées le 16 décembre 2019 aux termes du programme d'UADR. La juste valeur à la date de l'octroi de chaque unité octroyée à chaque membre de la haute direction visé s'établissait à 104,148 \$, en fonction du cours de clôture moyen des actions ordinaires de RBC à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date de l'octroi. Les montants indiqués à l'égard de 2018 et de 2017 pour chaque membre de la haute direction visé représentent la juste valeur à la date de l'octroi des unités d'actions différées au rendement.

Pour l'exercice 2019, M. Guzman a touché une rémunération incitative de 1 800 000 \$ sous forme d'une prime en espèces de 1 080 000 \$ et d'une attribution d'unités d'actions différées au rendement aux termes du programme d'UADR d'un montant de 720 000 \$ en reconnaissance de ses responsabilités en tant que président délégué, RBC Marchés des Capitaux. Pour chacun des exercices 2017 et 2018, il a touché 2 000 000 \$ sous forme d'une prime en espèces de 1 200 000 \$ et d'une attribution d'UADR d'un montant de 800 000 \$.

Rémunération en vertu de régimes incitatifs annuels non fondés sur des titres de capitaux propres (\$)	Valeur des régimes de retraite (\$)	Autre rémunération (\$)	Rémunération totale (\$)
2 607 800	877 000	46 603	13 693 903
3 175 300	901 000	44 877	14 489 977
3 055 000	886 000	44 877	13 360 877
896 000	161 000	21 748	4 325 048
1 116 700	170 000	20 367	4 398 967
959 700	180 000	18 296	3 698 748
2 045 300	6 500	4 500	7 072 600
2 302 000	6 500	4 500	7 494 900
2 340 000	6 500	4 500	7 446 000
3 062 500	6 500	4 500	9 511 000
3 500 000	6 500	4 500	10 761 000
3 500 000	6 500	4 500	10 761 000
1 017 300	102 000	21 748	4 912 348
1 160 000	109 000	20 942	4 489 342
780 000	179 000	14 758	2 858 870

Attributions fondées sur des options

Les montants indiqués pour chaque membre de la haute direction visé représentent les attributions aux termes du régime d'options d'achat d'actions. RBC a recours au modèle Black-Scholes d'évaluation des attributions d'options sur actions aux fins de la rémunération. La valeur de la rémunération s'établissait à 13,2 % du prix de l'octroi (104,701 \$) pour 2019, à 13,8 % du prix de l'octroi (96,548 \$) pour 2018 et à 16,9 % du prix de l'octroi (102,333 \$) pour 2017.

Les hypothèses suivantes sous-tendent la valeur des attributions d'options aux fins de la rémunération selon le modèle Black-Scholes :

Exercice	Durée	Taux d'intérêt sans risque	Taux de dividende	Volatilité
2019	10 ans	1,6 %	4,0 %	21,7 % ¹
2018	10 ans	2,5 %	4,1 %	21,3 %
2017	10 ans	2,0 %	3,6 %	24,2 %

1) Reflète la moyenne de la volatilité du cours des actions quotidienne sur 10 ans pour les 5 dernières années.

En 2019, la valeur selon le modèle Black-Scholes a été calculée en intégrant une moyenne mobile sur 5 ans en plus du calcul de la volatilité du cours des actions quotidienne sur 10 ans afin de générer une valeur de la rémunération concordant avec les niveaux historiques.

Rémunération de la haute direction

La valeur des options sur actions aux fins de la rémunération selon le modèle Black-Scholes diffère de la juste valeur comptable déclarée dans nos états financiers consolidés annuels de 2019. La *Norme internationale d'information financière 2, Paiement fondé sur des actions* (IFRS 2) précise que les options doivent être passées en charges selon la méthode de la juste valeur comptable. La juste valeur comptable de chaque attribution est calculée à la date de l'octroi et amortie sur la période d'acquisition pertinente. Même si le modèle Black-Scholes est également utilisé pour calculer la juste valeur comptable, les hypothèses formulées à l'égard du calcul de la juste valeur comptable sont fondées sur une durée prévue de 6 ans, plutôt que sur la durée intégrale des options, soit 10 ans. Cela est conforme à IFRS 2 et tient compte de la perte des options ainsi que des pratiques antérieures des membres de la haute direction de RBC en ce qui a trait à l'exercice des options. La juste valeur comptable s'établissait à 5,8 % du prix de l'octroi pour 2019, à 6,0 % du prix de l'octroi pour 2018 et à 6,5 % du prix de l'octroi pour 2017. Étant donné que la juste valeur de la rémunération est plus élevée, nous avons octroyé moins d'options que si nous avions utilisé la juste valeur comptable pour déterminer les attributions d'options.

Rémunération en vertu de régimes incitatifs annuels non fondés sur des titres de capitaux propres

Le montant total de la prime incitative à court terme de chaque membre de la haute direction visé est composé d'espèces ou d'unités d'actions différées. Les membres de la haute direction qui ont choisi de recevoir leur prime incitative à court terme annuelle pour 2019 en UAD ont reçu des UAD dont la valeur a été établie en fonction du cours de clôture moyen des actions ordinaires de RBC à la TSX pendant les cinq premiers jours de bourse de la période de négociation permise en décembre, soit 104,148 \$.

Valeur des régimes de retraite

La valeur des régimes de retraite représente les variations attribuables à des éléments rémunérateurs. Voir les pages 107 et 108 pour un complément d'information au sujet des prestations de retraite des membres de la haute direction visés. Les valeurs indiquées pour 2017 pour MM. Bolger et McLaughlin tiennent compte d'une variation attribuable à des éléments rémunérateurs non récurrente découlant des modifications apportées, au moment de leur nomination au sein du groupe de la direction, au mécanisme de retraite qui leur est applicable.

Autre rémunération

Les montants indiqués représentent la cotisation de RBC en vertu du Régime d'épargne et d'actionnariat des employés de la Royale (REAER) ou du Régime d'épargne de RBC Dominion valeurs mobilières (REDVM). Les membres de la haute direction visés participent aux régimes d'actionnariat des employés aux mêmes conditions que celles qui s'appliquent aux autres employés. Voir les pages 108 et 109 pour un complément d'information au sujet de ces régimes.

Attributions en vertu d'un régime incitatif

Attributions fondées sur des actions et des options en cours

Dans le tableau ci-dessous, les attributions fondées sur des options comprennent toutes les options sur actions non exercées en cours au 31 octobre 2019. La valeur des options dans le cours non exercées au 31 octobre 2019 correspond à la différence entre le prix d'exercice des options et 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019, dernier jour de bourse de l'exercice.

Les attributions fondées sur des actions s'entendent des unités d'actions non acquises attribuées précédemment aux termes du programme d'UADR et du programme d'UAD au 31 octobre 2019. La valeur des unités non acquises attribuées aux termes du programme d'UADR suppose qu'aucun ajustement au titre du rendement n'est apporté pour tenir compte du RTA relatif et que la moyenne du RCP sur trois ans est supérieure au seuil de rendement applicable. La valeur des unités non acquises de chaque membre de la haute direction visé

Rémunération de la haute direction

est fondée sur un cours par action de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019, dernier jour de bourse de l'exercice. Voir les pages 78 à 82 pour un complément d'information au sujet de ces attributions.

Nom	Date de l'octroi	Attributions fondées sur des options				Attributions fondées sur des actions				
		Titres sous-jacents aux options non exercées (n ^{bre})	Prix d'exercice des options (\$)	Date d'expiration des options	Valeur des options dans le cours non exercées (\$)	Valeur des options exercées ¹ (\$)	Actions ou unités d'actions non acquises (n ^{bre})	Valeur marchande ou de paiement des attributions fondées sur des actions non acquises (\$)	Valeur marchande ou de paiement des attributions fondées sur des actions acquises (non payées ou distribuées) (\$)	
D. McKay ²	15 déc. 2008	–	35,368	15 déc. 2018	–	621 558				
	16 déc. 2009	8 258	55,041	16 déc. 2019	422 801	4 043 971				
	15 déc. 2010	82 668	52,595	15 déc. 2020	4 434 725					
	14 déc. 2011	58 542	48,933	14 déc. 2021	3 354 866					
	11 déc. 2012	44 852	58,648	11 déc. 2022	2 134 596					
	17 déc. 2013	45 438	69,170	17 déc. 2023	1 684 387					
	15 déc. 2014	74 852	78,587	15 déc. 2024	2 069 882					
	14 déc. 2015	162 428	74,392	14 déc. 2025	5 173 007					
	12 déc. 2016	184 714	90,230	12 déc. 2026	2 957 271					
	11 déc. 2017	91 288	102,333	11 déc. 2027	356 662					
	10 déc. 2018	133 130	96,548	10 déc. 2028	1 290 296					
Total		886 170			23 878 493	4 665 529	216 997 216 997	23 053 743 23 053 743	–	
R. Bolger	14 déc. 2011	10 644	48,933	14 déc. 2021	609 976					
	11 déc. 2012	11 862	58,648	11 déc. 2022	564 536					
	17 déc. 2013	11 360	69,170	17 déc. 2023	421 115					
	15 déc. 2014	12 352	78,587	15 déc. 2024	341 570					
	14 déc. 2015	21 844	74,392	14 déc. 2025	695 688					
	12 déc. 2016	24 014	90,230	12 déc. 2026	384 464					
	11 déc. 2017	22 156	102,333	11 déc. 2027	86 563					
	10 déc. 2018	35 906	96,548	10 déc. 2028	348 001					
	Total		150 138			3 451 913	–	46 270 46 270	4 915 767 4 915 767	–
	D. Guzman	12 déc. 2016	84 354	90,230	12 déc. 2026	1 350 508				
11 déc. 2017		41 674	102,333	11 déc. 2027	162 820					
10 déc. 2018		55 270	96,548	10 déc. 2028	535 677					
Total		181 298			2 049 005	–	122 890 122 890	13 055 874 13 055 874	–	
D. McGregor	17 déc. 2013	–	69,170	17 déc. 2023	–	926 823				
	15 déc. 2014	52 174	78,587	15 déc. 2024	1 442 768	1 323 626				
	14 déc. 2015	132 908	74,392	14 déc. 2025	4 232 854	533 826				
	12 déc. 2016	148 080	90,230	12 déc. 2026	2 370 761					
	11 déc. 2017	75 348	102,333	11 déc. 2027	294 385					
	10 déc. 2018	97 572	96,548	10 déc. 2028	945 668					
	Total		506 082			9 286 436	2 784 275	170 321 170 321	18 094 894 18 094 894	10 401 317 10 401 317
N. McLaughlin	17 déc. 2013	–	69,170	17 déc. 2023	–	141 941				
	15 déc. 2014	–	78,587	15 déc. 2024	–	142 168				
	14 déc. 2015	10 082	74,392	14 déc. 2025	321 092					
	12 déc. 2016	14 778	90,230	12 déc. 2026	236 596					
	11 déc. 2017	15 800	102,333	11 déc. 2027	61 731					
	10 déc. 2018	37 520	96,548	10 déc. 2028	363 644					
	Total		78 180			983 063	284 109	38 828 38 828	4 125 056 4 125 056	–

- 1) La valeur des options exercées représente l'avantage découlant de l'exercice d'options octroyées au cours d'exercices antérieurs avant déduction des impôts et commissions.
- 2) Les options de M. McKay dont l'expiration était prévue en décembre 2018 et en décembre 2019 ont été exercées dans le cadre du programme d'exercice automatique des options.

Attributions en vertu d'un régime incitatif – valeur à l'acquisition ou valeur gagnée au cours de l'exercice

Le tableau suivant comprend la partie des attributions fondées sur des options et toutes les attributions fondées sur des actions en vertu du programme d'UADR devenues acquises au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2019. Il présente également la prime incitative à court terme ou la prime annuelle attribuée pour l'exercice 2019 et versée en décembre 2019 que les membres de la haute direction visés ont reçue en espèces ou en unités d'actions différées.

Rémunération de la haute direction

Nom	Attributions fondées sur des options – valeur à l'acquisition au cours de l'exercice ¹ (\$)	Attributions fondées sur des actions – valeur à l'acquisition au cours de l'exercice ² (\$)	Rémunération en vertu d'un régime incitatif non fondé sur des titres de capitaux propres – valeur gagnée au cours de l'exercice (\$)
D. McKay	2 198 322	9 064 696	2 607 800
R. Bolger	313 619	1 219 045	896 000
D. Guzman	0	3 390 309	2 045 300
D. McGregor	2 318 917	8 533 317	3 062 500
N. McLaughlin	138 181	562 636	1 017 300

- 1) En ce qui a trait aux options octroyées le :
- 15 décembre 2014 au prix d'exercice de 78,59 \$, 50 % des options sont devenues acquises le 15 décembre 2018 en fonction d'une juste valeur marchande de 94,32 \$, soit le cours de clôture des actions le jour de bourse précédent;
 - 14 décembre 2015 au prix d'exercice de 74,39 \$, 50 % des options sont devenues acquises le 14 décembre 2018 en fonction d'une juste valeur marchande de 94,21 \$, soit le cours de clôture des actions le jour de bourse précédent.
- 2) Dans le cas de MM. McKay, Bolger, McGregor et McLaughlin, les montants indiqués représentent les valeurs provenant des attributions faites aux termes du programme d'UADR. Les attributions sont devenues acquises le 14 décembre 2018 et ont été payées en espèces en fonction d'un cours par action de 94,13 \$, soit le cours moyen des actions ordinaires de RBC à la TSX pour la période de cinq jours de bourse précédant le 14 décembre 2018. Au moment de l'acquisition, l'élément des attributions lié au rendement a été payé à raison de 110 % pour tenir compte du RTA de RBC par rapport à celui du groupe de pairs aux fins du rendement à l'échelle mondiale, comme il est décrit à la page 79. Dans le cas de M. Guzman, le montant indiqué représente les valeurs provenant des attributions aux termes du programme de rémunération de Marchés des Capitaux. Les attributions sont devenues acquises le 31 octobre 2018 et ont été payées en espèces en décembre 2018 en fonction d'un cours par action de 94,65 \$, soit le cours moyen des actions à la TSX pour la période de cinq jours de bourse précédant le 31 octobre 2018.

Titres pouvant être émis en vertu de régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres

Le tableau suivant présente les titres de capitaux propres non émis dont l'émission a été autorisée en vertu de régimes de rémunération approuvés par les actionnaires au 31 octobre 2019. Nos régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres ne permettent pas l'émission d'actions que les actionnaires n'ont pas déjà approuvée. Les données indiquées dans le tableau ont trait au régime d'options d'achat d'actions.

Catégorie de régime	Titres devant être émis au moment de l'exercice des options en cours (a) (n ^{brc})	Prix d'exercice moyen pondéré des options en cours (b) (\$)	Titres restant à émettre en vertu de régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres (à l'exclusion des titres indiqués dans la colonne (a)) (c) (n ^{brc})
Régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres approuvés par les porteurs de titres	5 940 784 ¹	83,79	8 171 086
Régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres non approuvés par les porteurs de titres	–	–	–
Total	5 940 784	83,79	8 171 086

- 1) Les options sur actions prises en charge dans le cadre de l'acquisition de City National ne sont pas incluses dans ce tableau; il y avait 1 008 960 de ces options en cours en date du 31 octobre 2019. Le prix d'exercice moyen pondéré des options sur actions en cours de City National s'élève à 56,87 \$. De même, les attributions fondées sur des actions prises en charge dans le cadre de cette acquisition ne sont pas incluses dans ce tableau; il y avait 747 351 de ces attributions en cours en date du 31 octobre 2019. Le nombre de ces options et de ces attributions correspond au nombre d'actions ordinaires de RBC devant être émises au moment de l'exercice ou du règlement.

Régime d'options d'achat d'actions

Le nombre maximal d'actions pouvant être émises aux membres de la haute direction, que le comité des ressources humaines désigne aux termes du régime d'options d'achat d'actions, ne peut pas excéder 112 millions d'actions (soit 7,81 % des actions ordinaires émises et en circulation au 31 octobre 2019). Comme il est indiqué dans le tableau qui suit, au 31 octobre 2019, les options sur actions en cours représentaient 0,4 % des actions en circulation. Les actions pouvant être émises aux termes d'options qui expirent, prennent fin ou sont annulées sans avoir été exercées sont disponibles aux fins d'octrois subséquents d'options aux termes du régime. Le prix d'exercice des options correspond au cours moyen pondéré en fonction du volume par action d'un lot régulier d'actions ordinaires de RBC négociées à la TSX : i) le jour de bourse précédant la date de l'octroi ou ii) pendant la période de cinq jours de bourse consécutifs précédant la date de l'octroi, selon le plus élevé de ces cours.

Les octrois d'options peuvent comprendre des droits à la plus-value des actions (DPVA). L'exercice d'un DPVA donne au participant le droit de recevoir un paiement en espèces égal au nombre d'actions visées par le DPVA, multiplié par l'excédent du cours de clôture des actions à la TSX le jour précédant l'exercice sur le prix d'exercice de l'option correspondante. Au moment de l'exercice d'une option, le DPVA connexe est annulé, et vice versa. Aucun DPVA n'était en cours au 31 octobre 2019.

Les options sur actions non acquises sont perdues si le participant cesse d'être un employé pour toute autre raison que le départ à la retraite (comme il est indiqué aux pages 109 et 110), l'invalidité ou le décès. En cas d'invalidité, l'acquisition des options se poursuit, et les options doivent être exercées dans les 10 ans¹ suivant la date de l'octroi. En cas de décès, les options deviennent acquises immédiatement et peuvent être cédées par testament ou conformément aux lois en matière de succession. L'ayant droit du participant doit exercer les options dans les 24 mois suivant la date du décès ou dans les 10 ans suivant la date de l'octroi, selon la première de ces éventualités. Voir les pages 109 et 110 pour des précisions sur les circonstances dans lesquelles les options d'un participant prennent fin dans les cas autres que l'invalidité ou le décès.

Aux termes du régime d'options d'achat d'actions, le conseil est autorisé à apporter certaines modifications au régime sans obtenir l'approbation des actionnaires, notamment des modifications d'ordre administratif, l'abolition du régime, des modifications aux dispositions concernant l'acquisition et des modifications en vue de répondre à des changements apportés aux lois et règlements ou règles comptables. Les actionnaires ont approuvé cette procédure de modification à l'assemblée annuelle de 2007. Pour un complément d'information sur le régime d'options d'achat d'actions, voir la page 78.

Le tableau ci-dessous fournit de l'information complémentaire au sujet du régime d'options d'achat d'actions au cours des trois derniers exercices.

	Options au 31 octobre 2019 (n ^{bre})	Options sur actions en pourcentage du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation pour l'exercice applicable			
		Cible	2019	2018	2017
Offre excédentaire (options en cours et pouvant être octroyées)	14 111 870	< 10 %	1,0 %	1,0 %	1,1 %
Dilution (options actuellement en cours)	5 940 784	< 5 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %
Taux d'utilisation (nombre d'options émises chaque exercice)	1 090 683	< 1 %	0,08 %	0,05 %	0,10 %

1) En 2019, le conseil a modifié la disposition du régime d'options d'achat d'actions relative à l'expiration au moment du départ à la retraite et de l'invalidité, comme les modalités du régime le permettent. Les options octroyées après décembre 2019 expirent dans les 10 ans suivant la date de l'octroi. Les options octroyées avant décembre 2019 expirent dans les 10 ans suivant la date de l'octroi ou dans les 60 mois suivant la date du départ à la retraite ou du début de l'invalidité, selon la première de ces éventualités.

Prestations en vertu d'un régime de retraite et autres avantages

Régime de retraite à prestations définies

MM. McKay, Bolger et McLaughlin participent au régime de retraite à prestations définies canadien de RBC au même titre que les autres employés.

L'âge normal de la retraite aux termes de ce régime est de 65 ans, mais il est possible de bénéficier de prestations de retraite anticipée à compter de 55 ans. Le montant de la rente est réduit dans le cas d'une retraite anticipée, sauf si le bénéficiaire compte 35 ans de services validables.

Aux termes du régime de retraite à prestations définies canadien de RBC, le revenu de retraite est établi d'après une formule qui tient compte des gains ouvrant droit à pension et des services validables. Nous définissons les gains ouvrant droit à pension comme étant le salaire de base plus les primes incitatives annuelles attribuées durant la période de 60 mois consécutifs pendant laquelle la rémunération a été la plus élevée, compte tenu d'un plafond de 175 000 \$ par année.

Prestations complémentaires de retraite

Outre les prestations prévues par le régime de retraite à prestations définies canadien de RBC, MM. McKay, Bolger et McLaughlin reçoivent des prestations complémentaires de retraite conformément à leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction. Les prestations complémentaires de retraite de tous les membres de la haute direction visés sont assujetties à un plafond. Les prestations complémentaires de retraite deviennent acquises au moment du départ à la retraite du membre de la haute direction de RBC et leur versement est assujéti à des clauses de non-concurrence.

Les principales dispositions des mécanismes de retraite individuels à l'intention des membres de la haute direction sont décrites ci-après.

Mécanisme de retraite applicable au chef de la direction

Le mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction applicable à M. McKay prévoit une rente annuelle de 700 000 \$ à 55 ans, laquelle augmente de 110 000 \$ par année de service additionnelle après 55 ans. La rente annuelle est plafonnée à 1 250 000 \$ à compter de 60 ans, montant qui comprend les prestations payables en vertu du régime de retraite à prestations définies canadien de RBC. Les augmentations de salaire de M. McKay ne font pas augmenter le montant de ses prestations de retraite.

Autres membres de la haute direction visés

Le mécanisme de retraite applicable à MM. Bolger et McLaughlin prévoit une rente annuelle de 125 000 \$ à 55 ans, laquelle augmente de 30 000 \$ par année de service additionnelle de 55 à 60 ans et de 15 000 \$ par année de service additionnelle de 60 à 65 ans, jusqu'à concurrence d'une rente annuelle maximale de 350 000 \$ à 65 ans, montant qui comprend les prestations payables en vertu de tous les régimes de retraite de RBC. Les augmentations de salaire de MM. Bolger et McLaughlin ne font pas augmenter le montant de leurs prestations de retraite.

Le tableau ci-dessous présente les prestations de retraite auxquelles les membres de la haute direction visés ont droit conformément à leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction, montant qui comprend les prestations payables en vertu des régimes de retraite de RBC :

Nom	Années décomptées (n ^{bre})	Prestations annuelles payables (\$)		Valeur actuelle d'ouverture de l'obligation au titre des prestations définies (\$)	Variation attribuable à des éléments rémunérateurs ² (\$)	Variation attribuable à des éléments non rémunérateurs ³ (\$)	Valeur actuelle de clôture de l'obligation au titre des prestations définies (\$)
		À la fin de l'exercice ¹	À 65 ans				
D. McKay	15,9	801 000	1 250 000	13 670 000	877 000	3 084 000	17 631 000
R. Bolger	4,5	79 000	350 000	620 000	161 000	230 000	1 011 000
N. McLaughlin	4,8	61 000	350 000	588 000	102 000	218 000	908 000

1) Par prestations annuelles payables, on entend les prestations qui ont été accumulées mais qui, dans certains cas, ne sont pas nécessairement entièrement acquises.

Rémunération de la haute direction

- 2) Les variations attribuables à des éléments rémunérateurs représentent la valeur des prestations de retraite projetées gagnées pendant la période du 1^{er} novembre 2018 au 31 octobre 2019. Les montants indiqués sont conformes à l'information présentée à la note 17 de nos états financiers consolidés annuels de 2019 portant sur l'exercice clos le 31 octobre 2019.
- 3) Les variations attribuables à des éléments non rémunérateurs comprennent les intérêts courus sur les obligations au début de l'exercice, les gains réalisés et les pertes subies en raison des écarts qui se créent entre les résultats réels et les hypothèses actuarielles (autres que celles qui sont prises en compte dans les variations attribuables à des éléments rémunérateurs), les cotisations salariales ainsi que les changements apportés aux hypothèses actuarielles, comme les variations du taux d'actualisation.

Le tableau ci-dessous présente les années décomptées aux termes des mécanismes de retraite individuels à l'intention des membres de la haute direction et les années de service au sein de RBC au 31 octobre 2019.

Nom	Années décomptées (n ^{bre})	Années de service au sein de RBC (n ^{bre})
D. McKay	15,9	31,6
R. Bolger	4,5	8,6
N. McLaughlin	4,8	21,5

Régimes de retraite à cotisations définies

- M. Guzman participe au régime de retraite à cotisations définies canadien de RBC aux mêmes conditions que celles qui s'appliquent aux autres employés. Les participants peuvent choisir d'y verser de 0 % à 8 % de leurs gains, jusqu'à concurrence d'un plafond annuel (20 730 \$ en 2019). RBC y verse des cotisations obligatoires et équivalentes, jusqu'à concurrence d'un maximum de 6 500 \$ par année.
- M. McGregor participe au régime de retraite à cotisations définies de RBC Dominion valeurs mobilières Inc. à l'intention des premiers directeurs généraux entrés en fonction avant le 1^{er} janvier 2002. Les participants sont tenus d'y verser 3 % de leurs gains, jusqu'à concurrence d'un plafond annuel de 6 500 \$ par année, et peuvent choisir d'y verser une cotisation additionnelle allant de 1 % à 5 % de leurs gains, jusqu'à concurrence d'un plafond annuel (13 500 \$ en 2019). RBC y verse des cotisations obligatoires et équivalentes, jusqu'à concurrence d'un maximum de 6 500 \$ par année. Les participants peuvent investir leurs propres cotisations dans un compte de régime enregistré d'épargne-retraite et investir la cotisation équivalente versée par RBC dans le régime de retraite à cotisations définies.

Le tableau ci-dessous présente le solde du compte tenu pour les membres de la haute direction visés participant à un régime de retraite à cotisations définies.

Nom	Valeur accumulée au début de l'exercice (\$)	Variation attribuable à des éléments rémunérateurs (\$) ¹	Valeur accumulée au 31 octobre 2019 (\$)
D. Guzman	643 813	6 500	752 004
D. McGregor	191 578	6 500	219 451

- 1) La variation attribuable à des éléments rémunérateurs représente la valeur de la cotisation versée par l'employeur à un régime de retraite à cotisations définies pour le compte des membres de la haute direction visés.

Autres avantages

Les membres de la haute direction participent aux régimes d'avantages sociaux de RBC au même titre que les autres employés. Ces régimes offrent la couverture des soins médicaux, une assurance vie et accidents ainsi qu'une garantie en cas d'invalidité. Ces régimes sont comparables aux régimes offerts par les sociétés de notre groupe de comparaison de base de la rémunération.

Au Canada, les membres de la haute direction de RBC peuvent participer au Régime d'épargne et d'actionariat des employés de la Royale (REAER) et ceux de Marchés des Capitaux peuvent participer au Régime d'épargne de RBC Dominion valeurs mobilières (REDVM), au même titre que les autres employés au Canada. RBC verse une cotisation équivalant à 50 % de celle de l'employé, qui est investie dans des actions, jusqu'à concurrence de 3 % des gains admissibles. RBC plafonne le montant de sa cotisation équivalente à 4 500 \$ par année pour les membres du REDVM. Les membres de la haute

Rémunération de la haute direction

direction de RBC bénéficient aussi d'avantages indirects dans le cadre de leur programme de rémunération. La valeur de ces avantages indirects, qui varient selon le poste occupé, est comparable à celle qu'offrent les sociétés de notre groupe de comparaison de base de la rémunération.

Contrats d'emploi, cessation d'emploi et changement de contrôle

Contrats d'emploi

RBC n'a conclu aucun contrat d'emploi avec les membres de la haute direction visés, mais dispose, cependant, de politiques standard de rémunération qui régissent la cessation d'emploi et les situations de changement de contrôle.

Cessation d'emploi

Nous concevons nos politiques et programmes de cessation d'emploi de sorte à accélérer la transition vers un autre emploi, à respecter les exigences pertinentes prévues par la loi et à suivre les pratiques observées sur le marché. Comme l'exigent les lois canadiennes, nous calculons les indemnités de départ de nos employés canadiens en fonction des années de service, de l'âge et du poste occupé. Les primes ou les paiements incitatifs à court terme à l'égard de la période couverte par l'indemnité de départ sont calculés en fonction de facteurs pertinents associés au rendement individuel et au rendement du secteur d'exploitation en cause.

Si un membre de la haute direction visé est congédié pour un motif sérieux, nous ne verserons aucune indemnité de départ et, à la discrétion du conseil, celui-ci perdra ses :

- primes en vertu du programme de primes incitatives à court terme
- unités déjà attribuées mais non acquises en vertu du programme d'UADR
- options non acquises en vertu du régime d'options d'achat d'actions et
- autres attributions de primes annuelles.

Changement de contrôle

Nous sommes dotés d'une politique en cas de changement de contrôle applicable aux membres de la haute direction visés et à certains autres membres de la haute direction. Cette politique a pour but d'assurer que les membres clés de la direction demeurent en poste au profit des actionnaires en cas d'opération importante touchant RBC, notamment :

- une entité ou une personne devient le propriétaire véritable de 20 % ou plus des actions comportant droit de vote de la Banque Royale du Canada
- le changement de plus de 50 % des membres du conseil d'administration de la banque
- une fusion ou un regroupement avec une autre entité qui ferait en sorte que les actions comportant droit de vote de la banque représenteraient moins de 60 % des droits de vote combinés après la fusion ou le regroupement ou
- la vente ou l'aliénation de 50 % ou plus de la valeur comptable nette des éléments d'actif de RBC.

Les avantages associés aux programmes incitatifs fondés sur des titres de capitaux propres sont visés par une disposition exigeant l'application de deux événements déclencheurs, ce qui signifie que le membre de la haute direction peut faire devancer l'acquisition de toutes les attributions incitatives fondées sur des titres de capitaux propres en cours seulement s'il est congédié sans motif sérieux, et ce, dans la période de 24 mois suivant le changement de contrôle.

Politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération

Nous disposons d'une politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération applicable en cas de fraude, d'inconduite ou de retraitement financier. Voir la page 68 pour un complément d'information.

Rémunération de la haute direction

Prestations en cas de cessation d'emploi et de changement de contrôle

Éléments de rémunération	Retraite	Congédiement pour motif sérieux / démission	Congédiement sans motif sérieux	Congédiement sans motif sérieux par suite d'un changement de contrôle
Salaires de base	Cessation du versement en date du départ à la retraite	Cessation du versement en date du congédiement ou de la démission	Versement au cours de la période couverte par l'indemnité de départ sous forme de maintien du salaire ou de somme forfaitaire (jusqu'à concurrence de 24 mois du salaire de base, selon les années de service, l'âge et le poste)	Somme forfaitaire pouvant équivaloir jusqu'à 24 mois du salaire de base
Prime incitative à court terme annuelle et prime annuelle en espèces	Paiement au prorata de la tranche de l'exercice écoulée en date du départ à la retraite, effectué à la fin de l'exercice	Fin de l'admissibilité en date du congédiement ou de la démission et aucun paiement	Paiement sous forme de somme forfaitaire à la fin de chaque année couverte par l'indemnité de départ	Somme forfaitaire pouvant équivaloir jusqu'à 24 mois de la prime incitative à court terme / prime annuelle en espèces
Unités d'actions différées	Rachat obligatoire au plus tard le 15 décembre de l'année civile suivant l'année du départ à la retraite	Rachat obligatoire dans les 60 jours suivant la date du congédiement ou de la démission	Rachat obligatoire dans les 60 jours suivant la fin de la période couverte par l'indemnité de départ	Rachat obligatoire dans les 60 jours suivant la fin de la période couverte par l'indemnité de départ
Attributions d'UADR	Poursuite de l'acquisition, sous réserve de clauses de non-concurrence	Perte de toutes les unités en date du congédiement ou de la démission	Paiement au prorata de la période d'acquisition écoulée à la fin de la période couverte par l'indemnité de départ ¹	Acquisition immédiate de toutes les attributions non acquises dès le congédiement
Options sur actions	Poursuite de l'acquisition, sous réserve de clauses de non-concurrence; exercice obligatoire dans les 10 ans suivant la date de l'octroi ²	Perte des options non acquises en date du congédiement ou de la démission; exercice obligatoire des options acquises dans les 90 jours suivant la date du congédiement ou de la démission	Poursuite de l'acquisition jusqu'à la fin de la période couverte par l'indemnité de départ; perte de toutes les options non acquises par la suite; exercice obligatoire des options acquises dans les 90 jours suivant la fin de la période couverte par l'indemnité de départ ¹	Acquisition immédiate dès le congédiement; exercice obligatoire dans les 90 jours suivant la date du congédiement
Avantages sociaux	Admissibilité aux avantages sociaux offerts aux retraités	Fin de l'admissibilité en date du congédiement ou de la démission	Maintien des droits à pension et des avantages sociaux pendant la période de maintien du salaire	Maintien des droits à pension et des avantages sociaux pendant la période couverte par l'indemnité de départ
Avantages indirects	Fin de l'admissibilité en date du départ à la retraite	Fin de l'admissibilité en date du congédiement ou de la démission	Maintien des avantages indirects pendant la période couverte par l'indemnité de départ	Maintien des avantages indirects pendant la période couverte par l'indemnité de départ

1) Si un congédiement sans motif sérieux survient à compter de la date à laquelle le membre de la haute direction devient admissible à la retraite, l'acquisition de toutes les unités d'actions différées au rendement et options sur actions non acquises se poursuivra, sous réserve de clauses de non-concurrence, conformément aux stipulations relatives à la retraite du programme d'UADR et du régime d'options d'achat d'actions.

2) Comme il est décrit à la page 106, les options octroyées avant décembre 2019 expirent 10 ans suivant la date de l'octroi ou 60 mois suivant la date du départ à la retraite, selon la première de ces éventualités.

Rémunération de la haute direction

Paiements pouvant être faits aux membres de la haute direction visés en cas de cessation d'emploi ou de changement de contrôle

Le tableau ci-dessous présente la valeur des paiements additionnels estimatifs ou des prestations additionnelles estimatives qui pourraient être versés à chaque membre de la haute direction visé à la cessation de son emploi suivant son départ à la retraite, son congédiement pour un motif sérieux, sa démission, son congédiement sans motif sérieux ou son congédiement sans motif sérieux par suite d'un changement de contrôle, en supposant que l'emploi ait pris fin le 31 octobre 2019.

La valeur de la rémunération fondée sur des titres de capitaux propres est constituée d'attributions faites antérieurement et déjà présentées. Pour les besoins de l'évaluation des attributions fondées sur des titres de capitaux propres, nous utilisons un cours de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019, dernier jour de bourse de l'exercice.

Événement	D. McKay (\$)	R. Bolger (\$)	D. Guzman (\$)	D. McGregor (\$)	N. McLaughlin (\$)
Retraite	-	-	-	-	-
Congédiement pour motif sérieux / démission¹	-	-	-	-	-
Congédiement sans motif sérieux					
Indemnité de départ	8 834 200	2 376 200	5 892 000	8 325 000	2 872 733
Rémunération fondée sur des titres de capitaux propres ²	-	1 312 062	-	-	1 654 691
Valeur des prestations de retraite additionnelles ³	4 290 000	62 000	13 000	13 000	70 000
Autre rémunération ⁴	192 546	108 432	111 376	20 435	143 046
Congédiement sans motif sérieux par suite d'un changement de contrôle					
Indemnité de départ	8 834 200	2 376 200	5 892 000	8 325 000	2 872 733
Rémunération fondée sur des titres de capitaux propres	30 244 475	6 082 639	15 104 879	23 822 134	4 947 572
Valeur des prestations de retraite additionnelles ³	4 290 000	62 000	13 000	13 000	70 000
Autre rémunération ⁴	192 546	108 432	111 376	20 435	143 046

- Si RBC congédiait MM. McKay, Bolger ou McLaughlin pour inconduite, négligence grave ou manquement volontaire à une obligation, aucune prestation ne leur serait versée conformément à leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction.
- MM. McKay et McGregor étaient admissibles à la retraite en date du 31 octobre 2019. M. Guzman deviendrait admissible à la retraite pendant la période de maintien du salaire.
- Dans le cas de MM. McKay, Bolger et McLaughlin, les valeurs indiquées représentent la valeur actuelle au 31 octobre 2019 des prestations de retraite additionnelles auxquelles ils auraient eu droit s'il avait été mis fin à leur emploi pour la raison indiquée. Les valeurs indiquées tiennent compte de deux années de service additionnelles aux fins du régime de retraite à prestations définies canadien de RBC et de leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction (sauf pour M. Bolger, qui aurait droit à 18 mois de service additionnels aux fins du régime de retraite à prestations définies canadien de RBC). Comme MM. Bolger et McLaughlin n'auraient pas atteint 55 ans à la fin de leur période de maintien du salaire, ils ne seraient pas admissibles à des prestations de retraite aux termes de leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction, étant donné que ces prestations ne sont payables qu'au moment où ils quittent RBC par suite de leur retraite ou de la cessation de leur emploi après 55 ans. Les prestations de retraite additionnelles annuelles payables à MM. McKay, Bolger et McLaughlin s'élèveraient à 220 000 \$, à 5 000 \$ et à 6 000 \$, respectivement. Les valeurs indiquées ont été calculées à l'aide des mêmes hypothèses actuarielles que celles qui sont utilisées pour établir la valeur des obligations au titre des régimes de retraite à la clôture de l'exercice au 31 octobre 2019 et qui sont présentées dans les états financiers de RBC, sauf qu'il est présumé que les prestations de retraite commencent à être versées à la fin de la période de maintien du salaire, sous réserve d'une réduction de la rente en cas de versement anticipé, le cas échéant. Le versement de prestations de retraite conformément au mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction est conditionnel au respect de clauses de non-concurrence. Dans le cas de MM. McGregor et Guzman, les valeurs indiquées représentent les cotisations additionnelles de RBC au régime de retraite à cotisations définies qui seraient payables pendant la période de maintien du salaire.
- Le poste « Autre rémunération » comprend le coût des prestations pour RBC, les cotisations de RBC aux termes du REAER et du REDVM ainsi que les avantages indirects qui continuent d'être versés pendant la période de maintien du salaire.

Obligations d'information supplémentaires prévues par le CSF et le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire

L'information quantitative globale sur la rémunération donnée aux pages 112 et 113 est présentée conformément à la norme n° 15 des principes et normes du CSF et aux obligations d'information prévues par le Pilier III du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

L'information présentée dans l'analyse de la rémunération respecte également les différentes exigences de divulgation de la rémunération prévues dans le *Prudential Sourcebook for Banks, Building Societies and Investment Firms*, comme l'exige l'organisme de réglementation compétent du Royaume-Uni. De l'information additionnelle aux termes de ces obligations sera divulguée séparément.

Nous avons établi des critères visant à déterminer qui sont les preneurs de risques significatifs (PRS) ayant, par leur rôle et leurs activités, une influence importante sur le profil de risque de RBC, comme il est décrit aux pages 67 et 68. Pour les besoins des tableaux ci-après, l'expression « cadres dirigeants » englobe le chef de la direction ainsi que les membres du groupe de la direction et l'expression « autres PRS » englobe les vice-présidents directeurs et les premiers vice-présidents, ou les personnes occupant un poste équivalent, de même que les cadres dirigeants de Marchés des Capitaux.

Suivant les principes et normes du CSF et nos principes de rémunération, une part considérable de la rémunération variable des cadres dirigeants et des autres PRS doit être différée sur un certain nombre d'années (au moins 70 % pour le chef de la direction, au moins 65 % pour les membres du groupe de la direction et au moins 40 % pour les autres PRS).

Tous les montants figurant dans les tableaux ci-après sont exprimés en dollars canadiens. Nous avons converti les montants exprimés en monnaie étrangère en dollars canadiens au taux de change de la Banque du Canada en vigueur le dernier jour de bourse de chaque exercice.

Rémunération fixe et rémunération variable versées

(en millions de dollars)	2019		2018	
	Cadres dirigeants	Autres PRS	Cadres dirigeants	Autres PRS
Nombre d'employés	10	198	10	227
Rémunération fixe				
En espèces	7 \$	94 \$	7 \$	108 \$
Rémunération variable¹				
En espèces (non différée) ²	13 \$	166 \$	16 \$	198 \$
En espèces (différée)	–	3 \$	–	4 \$
En actions et en instruments liés à des actions (non différée)	–	6 \$	–	9 \$
En actions et en instruments liés à des actions (différée)	33 \$	156 \$	32 \$	187 \$

1) La rémunération variable à l'égard de 2019 et de 2018 ne comprend pas les attributions garanties versées au cours de l'exercice et indiquées dans le tableau « Autre rémunération versée ».

2) Comprend la valeur des primes incitatives à court terme différées, au gré de l'employé, sous forme d'unités d'actions aux termes du programme d'UAD.

Rémunération de la haute direction

Autre rémunération versée

(en millions de dollars)	2019				2018			
	Cadres dirigeants		Autres PRS		Cadres dirigeants		Autres PRS	
	Nombre d'employés	Montant						
Primes à la signature	-	-	4	11 \$	-	-	-	-
Attributions garanties	-	-	-	-	-	-	3	10 \$
Indemnités de départ ¹	-	-	11	12 \$	-	-	7	14 \$

- 1) Les renseignements communiqués portent notamment sur le nombre de cadres dirigeants et de PRS ayant touché des indemnités de départ, la somme globale de ces indemnités ainsi que le montant de l'indemnité de départ la plus élevée qui a été versée. En 2019, l'indemnité de départ la plus élevée qui a été versée se chiffrait à 3,25 M\$.

Rémunération différée¹

(en millions de dollars)	2019 ^{2, 4}		2018 ^{3, 4}	
	Cadres dirigeants	Autres PRS	Cadres dirigeants	Autres PRS
À recevoir				
Acquise	38 \$	204 \$	33 \$	232 \$
Non acquise	107 \$	388 \$	89 \$	346 \$
Paiements pendant l'exercice	42 \$	213 \$	40 \$	227 \$

- 1) Ne comprend pas la valeur des primes incitatives à court terme différées, au gré de l'employé, sous forme d'unités d'actions aux termes du programme d'UAD.
- 2) Pour 2019, les données sur l'acquisition des attributions sont en date du 31 octobre 2019. Les valeurs de la rémunération différée en dollars canadiens sont fondées sur un cours par action de 106,24 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019, dernier jour de bourse de l'exercice. La rémunération différée en dollars américains est fondée sur un cours par action de 80,66 \$ US, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la Bourse de New York le 31 octobre 2019.
- 3) Pour 2018, les données sur l'acquisition des attributions sont en date du 31 octobre 2018. Les valeurs de la rémunération différée en dollars canadiens sont fondées sur un cours par action de 95,92 \$, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2018, dernier jour de bourse de l'exercice. La rémunération différée en dollars américains est fondée sur un cours par action de 72,84 \$ US, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la Bourse de New York le 31 octobre 2018.
- 4) Les valeurs indiquées pour 2019 et 2018 à l'égard de la rémunération différée à recevoir comprennent une rémunération différée en espèces de 23 M\$ et de 9 M\$, respectivement. Sinon, les montants reflètent la rémunération différée octroyée sous forme d'actions ou d'instruments liés à des actions. Les cadres dirigeants n'avaient aucune rémunération différée en espèces à recevoir en 2019 ou en 2018.

La rémunération variable et la rémunération différée à recevoir sont assujetties à des ajustements ex post explicites et tacites, comme il est indiqué sous la section « Corrélation entre la rémunération et les résultats sur le plan du risque et du rendement » aux pages 67 et 68. RBC n'a pas apporté d'ajustement ex post explicite ou tacite afin de réduire le montant des attributions au titre de la rémunération différée déjà octroyées qui sont devenues acquises et ont été payées aux participants aux régimes au cours de l'exercice 2019.

Prêts aux administrateurs et aux membres de la haute direction

Dans le cours de nos affaires, des prêts sont octroyés à des administrateurs, à des membres de la haute direction et à d'autres salariés aux mêmes conditions que celles dont sont assortis les prêts normalement consentis à nos autres clients présentant une solvabilité comparable. Le tableau suivant présente l'encours total des prêts qui ont été consentis par RBC ou une de ses filiales aux personnes qui agissent ou qui ont déjà agi comme administrateur, membre de la haute direction et salarié de RBC ou d'une de ses filiales au 14 janvier 2020. Ce montant ne comprend pas les soldes aux termes de prêts de caractère courant, définis ci-dessous¹.

Finalité	Consentis par RBC (\$)	Consentis par une autre entité (\$)
Achat de titres	–	–
Autres	2 255 332	–

- 1) Les prêts de caractère courant comprennent :
- les prêts consentis aux mêmes conditions qu'à l'ensemble des salariés dont le solde impayé au cours du dernier exercice à un administrateur, à un membre de la haute direction ou à un candidat, ajouté au solde impayé par toute personne avec qui il a des liens, ne dépasse pas 50 000 \$
 - les prêts consentis aux salariés à plein temps, entièrement garantis par une hypothèque sur leur résidence, et dont le montant total est inférieur à leur salaire annuel
 - les prêts, autres qu'aux salariés à plein temps, qui sont consentis sensiblement aux mêmes conditions, notamment en ce qui concerne le taux d'intérêt et la garantie, que celles dont sont assortis les prêts aux clients qui présentent une solvabilité comparable et qui ne comportent pas de risque de recouvrement inhabituel et
 - les prêts consentis à l'occasion d'achats effectués aux conditions normales du commerce, résultant d'avances de frais de voyage ou de représentation, ou consentis à des fins semblables, si les modalités de remboursement sont conformes aux pratiques commerciales.

Le tableau suivant présente les prêts consentis à chaque personne qui est ou a été, au cours de l'exercice 2019, administrateur ou membre de la haute direction, ainsi qu'à chaque candidat à un poste d'administrateur et à chaque personne avec laquelle ceux-ci ont des liens. Ces prêts ne comprennent pas les prêts de caractère courant qui ont été entièrement remboursés.

Nom et poste principal	Participation de RBC	Encours le plus élevé au cours de l'exercice 2019 (\$)	Encours en date du 14 janvier 2020 (\$)	Nombre de titres souscrits (achetés) grâce à l'aide financière au cours de l'exercice 2019 (n ^{bre})	Montant annulé (remise de dette) au cours de l'exercice 2019 (\$)
Plans de souscription de titres		–	–	–	–
Autres plans					
M. Dobbins Chef de la stratégie et de l'expansion	Prêteur	1 560 785 ¹	1 497 230 ¹	–	–
N. McLaughlin Chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises	Prêteur	1 087 390 ¹	758 102 ¹	–	–

- 1) Prêts hypothécaires résidentiels garantis par une hypothèque sur la résidence de l'emprunteur et consentis au taux d'intérêt applicable aux meilleurs clients conformément au programme de prêts hypothécaires résidentiels de RBC.

Autres questions

Assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

RBC a souscrit, à ses frais, une assurance responsabilité pour les administrateurs et les dirigeants qui offre une protection aux administrateurs et aux dirigeants à l'égard de toute responsabilité qu'ils encourent en leur qualité d'administrateurs et de dirigeants de RBC et de ses filiales. Pour la période de 12 mois se terminant le 31 mai 2020, cette assurance responsabilité comporte une limite de garantie réservée de 500 M\$ par demande de règlement et globalement ainsi qu'une garantie additionnelle de 150 M\$ à l'intention des administrateurs de RBC uniquement. Il n'y a pas de franchise pour cette couverture. L'assurance s'applique dans les circonstances où RBC ne peut pas indemniser ses administrateurs et ses dirigeants à l'égard de leurs actes ou de leurs omissions. Les primes payées par RBC pour l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants s'élèvent à environ 1,9 M\$ annuellement.

Ressources additionnelles

Vous pouvez obtenir sans frais des exemplaires des documents suivants portant sur la gouvernance auprès de la secrétaire ou les consulter en ligne à **rbc.com** :

- Le code de déontologie de RBC
- Les mandats du conseil, des comités, de la présidente du conseil, des présidents de comité et du chef de la direction
- La politique sur l'indépendance des administrateurs
- L'énoncé des pratiques en matière de gouvernance
- La politique sur l'accès aux procurations
- Le document Rapport de performance ESG et Déclaration de responsabilité publique
- Un résumé des principales différences entre nos pratiques en matière de gouvernance et les normes d'inscription en matière de gouvernance de la Bourse de New York

Approbation des administrateurs

Le conseil d'administration a approuvé le contenu et l'envoi de cette circulaire.

Le 11 février 2020

La première vice-présidente, conseillère générale associée et secrétaire,



Karen McCarthy

Annexe A : Propositions d'actionnaires

Les deux propositions d'actionnaires suivantes ont été présentées pour délibération à l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires. Ces propositions et l'argumentaire à l'appui de celles-ci représentent l'opinion de l'actionnaire qui les a soumis et sont reproduits textuellement en italique ci-dessous, accompagnés de la réponse du conseil, conformément aux exigences de la *Loi sur les banques*.

Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC), 82, rue Sherbrooke Ouest, Montréal (Québec) H2X 1X3, a présenté les deux propositions suivantes.

PROPOSITION 1 : Compétitivité et protection des renseignements personnels

Il est proposé que le conseil d'administration informe les actionnaires des investissements que la banque entend faire au cours des cinq prochaines années afin de mettre à jour ses systèmes informatiques pour accroître sa compétitivité tout en assurant une meilleure protection des renseignements personnels.

Argumentaire

Dans un récent rapport de PWC sur les banques, le président et chef de la direction de l'Association des banquiers canadiens mentionne que la plupart des banques sont équipées d'anciens systèmes. Exploiter le potentiel de l'intelligence artificielle et en ajouter les possibilités aux anciens systèmes est évidemment très complexe, autant pour concevoir les solutions que pour les proposer sur le marché. Un tel constat est préoccupant puisque la vétusté des systèmes rend la banque davantage vulnérable aux cyberattaques et diminue son agilité pour explorer tout le potentiel de l'intelligence artificielle.

Conscient de la sensibilité d'une telle information, nous demandons à titre d'actionnaires et de consommateurs de produits financiers, que les informations suivantes soient divulguées :

- *Les montants qui seront investis dans les prochaines années afin de moderniser les systèmes;*
- *L'investissement en perfectionnement du capital humain qui sera déployé afin d'assurer l'adaptation des ressources humaines à ces nouvelles technologies;*
- *Les moyens retenus par la banque pour accompagner les clients dans l'éventualité de vol de renseignements personnels notamment :*
 - *Surveillance du dossier de crédit d'Equifax et d'alerte dès que des modifications importantes sont observées à son score de crédit, indiquant des transactions inhabituelles;*
 - *Balayage Internet pour détecter la présence de certains des renseignements personnels du membre sur des sites Internet suspects;*
 - *Restauration de l'identité : prise en charge des démarches pour rétablir l'identité si un membre est victime de vol d'identité.*

Nous sommes d'avis que la divulgation de telles informations conforterait tant les actionnaires que les clients dans leurs relations avec la Banque.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION 1 :

Dans l'optique de concrétiser notre vision, qui est de compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde, nous investissons dans de nouvelles capacités et technologies et de nouveaux modèles d'affaires afin d'offrir à nos clients des expériences numériques hors du commun aussi rapidement qu'ils le souhaitent. La combinaison de notre marque de confiance à une plateforme technologique incomparable et à un grand volume de données fait partie de notre avantage concurrentiel.

Parallèlement, nous continuons de développer nos techniques de cyberdéfense afin d'appuyer nos modèles d'affaires, de protéger RBC et nos clients et d'améliorer l'expérience client globale. Le risque lié aux technologies de l'information et les cyberrisques de même que les questions de protection de la vie privée et des données représentent des risques cruciaux auxquels le secteur financier et RBC doivent faire face. Le comité de gestion des risques du conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports à cet égard et discute avec la direction de sujets en matière de gestion des risques liés à la technologie et des nouvelles tendances à cet égard.

Propositions d'actionnaires

Il est demandé dans cette proposition que nous divulguions les investissements que nous entendons faire au cours des cinq prochaines années. Même si nous ne pouvons divulguer de l'information aussi précise sans nuire à l'efficacité de notre stratégie de cybersécurité et miner notre avantage concurrentiel, nous sommes fiers de déclarer que nous avons presque doublé les sommes consacrées aux technologies liées à la cybersécurité au cours des cinq dernières années et considérablement augmenté le nombre de professionnels en technologie et cybersécurité. Nous avons conclu des partenariats stratégiques avec des universités au Canada et à l'étranger et investi des millions de dollars pour évaluer les risques et mettre au point de nouveaux mécanismes de protection. Nous avons également investi 5 M\$ dans l'organisme Rogers Cybersecure Catalyst de l'Université Ryerson afin d'appuyer la formation en cybersécurité dans le but de créer un bassin de talents plus diversifié.

Nous avons élaboré, à l'échelle de l'entreprise, des normes et pratiques qui encadrent la protection de la vie privée et la façon dont les données (incluant les renseignements des clients) doivent être utilisées, protégées, gérées et régies. En outre, notre code de déontologie souligne qu'il incombe à chaque employé d'assurer la confidentialité et la sécurité des renseignements des clients. Nos employés participent à des programmes de formation et de sensibilisation conçus pour les informer de façon continue sur les cybermenaces et la protection des données, y compris comment repérer un cyberincident et comment agir avant, pendant et après sa survenance.

Nous veillons également à la sensibilisation de nos clients et leur offrons des ressources qui les aident à savoir comment se protéger et protéger leurs actifs et données sur notre site Web à rbc.com/cyberfute ou en personne grâce aux conseillers RBC.

Nous testons notre résilience, comparons nos pratiques aux pratiques exemplaires, apprenons des expériences vécues par d'autres secteurs et organisations et procédons à des investissements en vue de renforcer nos cadres et capacités de façon continue. Nous améliorons régulièrement nos protocoles afin que les incidents détectés puissent être maîtrisés rapidement et analysés pour en déterminer les incidences sur les clients. Lorsqu'une autre institution financière canadienne que RBC est touchée par un cyberincident, nous partageons de l'information s'y rapportant avec d'autres institutions financières canadiennes au sein de groupes de travail existants et procédons, au besoin, à des examens poussés avec l'institution visée. Cette information est ensuite analysée par notre équipe de cybersécurité et nous déterminons comment le profil d'attaque pourrait s'appliquer à nous et testons l'efficacité de nos contrôles. Selon la nature du cyberincident, l'information peut faire partie de la mise à jour régulière faite au conseil et être alignée sur notre stratégie de cybersécurité.

Le maintien de la confiance que nous témoignons nos clients s'inscrit au cœur de nos priorités et valeurs. Nous passons continuellement en revue notre stratégie de cybersécurité en raison de l'évolution rapide que connaît ce domaine marqué par l'innovation technologique. Comme nous sommes d'avis que cet enjeu se complexifiera, non seulement nous y accordons beaucoup d'importance, mais nous nous associons aussi aux meilleures entreprises de technologie et de cybersécurité du secteur afin d'être en mesure de nous adapter continuellement aux nouvelles méthodes et technologies. Nous jugeons que les investissements que nous avons faits et que nos politiques et pratiques répondent aux objectifs de la proposition.

Le conseil vous recommande de voter **CONTRE** cette proposition.

PROPOSITION 2 : Cible pour la diversité

Il est proposé que la Banque se dote d'une cible supérieure à 40 % pour la composition de son conseil d'administration pour les cinq prochaines années

Argumentaire

Depuis plusieurs années, les banques canadiennes ont tracé la voie à une plus grande représentativité des femmes au sein de leurs conseils d'administration et de leurs hautes instances. Elles se sont dotées de politiques et ont mis en place des moyens pour assurer une plus grande mixité. Toutefois, aucune des grandes banques canadiennes n'ont revu leurs objectifs de représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration depuis l'adoption en 2014 de la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance. Rappelons que cette norme invite la majorité des émetteurs canadiens inscrits à la cote de la Bourse de Toronto à divulguer s'ils ont fixé ou non un nombre ou un pourcentage cible

de femmes devant composer leurs conseils d'administration. Le tableau suivant résume bien la situation :

Banque	% de représentation féminine parmi les indépendants	Cible
BMO	36 %	Au moins 33 % des deux sexes
BNC	38 %	Au moins 33 % des femmes
CIBC	50 %	Au moins 30 % des deux sexes
Scotia	46 %	Au moins 30 % des deux sexes
Royale	46 %	Au moins 30 % des deux sexes
TD	38 %	Au moins 30 % des deux sexes

Les banques servant souvent de phare de saine gouvernance pour les petites et moyennes entreprises, le fait de ne pas actualiser la cible peut laisser croire que cet objectif est l'idéal à atteindre. Or, il est reconnu qu'il existe davantage de femmes compétentes que de postes à combler et que différents stéréotypes et biais ont freiné leur accession à de telles fonctions. Dans cette perspective, il est donc proposé que la Banque revoit sa politique de diversité afin de porter à 40 % la représentation minimale des deux sexes au sein de leurs conseils d'administration.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION 2 :

La diversité et l'inclusion comptent parmi les valeurs fondamentales de RBC depuis toujours. Nous croyons que pour recruter et fidéliser les meilleurs talents, il faut privilégier une diversité de compétences parmi des personnes de talent de tous horizons et célébrer les différences. Le conseil souscrit au principe de la diversité et de l'inclusion à tous les échelons de l'organisation, y compris au sein du conseil.

RBC fait figure de chef de file au Canada dans la promotion de la diversité au sein des conseils d'administration. Nous avons été l'un des premiers signataires de l'Accord Catalyst 2012 de même qu'un des membres fondateurs de la section canadienne du Club des 30 % et avons déjà dépassé l'objectif de représentation des femmes au conseil de sociétés de 30 % d'ici 2020 que celui-ci s'était fixé.

Le conseil souscrit au principe de la diversité et de l'inclusion. Par conséquent, pour faciliter l'atteinte de nos objectifs en matière de diversité et veiller à ce que nos politiques et pratiques soient exemptes d'obstacles systémiques et de préjugés, nous avons approuvé la politique sur la diversité au sein du conseil. L'objectif actuel du conseil en matière de diversité veut que chaque genre forme au moins 30 % des membres du conseil, objectif que nous surpassons année après année depuis son adoption en 2014. Cette année, 43 % de nos candidats proposés à des fins d'élection à un poste d'administrateur en 2020 sont des femmes, dont la présidente du conseil.

Le comité de la gouvernance agit comme comité de mise en candidature chargé de trouver des candidats à l'élection au conseil. Le rôle premier du comité est de former un conseil composé d'administrateurs possédant les talents et l'expérience nécessaires pour appuyer les objectifs stratégiques futurs de RBC et étant en mesure d'exercer un contrôle rigoureux des risques compte tenu du marché mondial, lequel est caractérisé par une évolution rapide et une concurrence de plus en plus vive, et du cadre réglementaire en constante évolution. Le comité établit une grille des compétences et de l'expérience qu'il juge essentielles à la réussite stratégique à long terme de RBC, comme il est décrit à la page 18 de cette circulaire.

Chaque année, le comité remplit une autoévaluation qui mesure, entre autres, son efficacité à guider le conseil vers l'atteinte de ses objectifs en matière de diversité. Dans cette autoévaluation, il examine aussi la composition du conseil et toute vacance prévue compte tenu de notre politique sur la diversité au sein du conseil et de notre engagement à favoriser un conseil équilibré et caractérisé par la diversité. Il prend en considération d'autres facteurs importants, dont l'âge, la région géographique, les antécédents et l'appartenance ethnique, la planification de la relève et la taille optimale du conseil tout comme les exigences des organismes de réglementation, notamment les aptitudes et les exigences relatives à la résidence applicables aux administrateurs d'institutions financières canadiennes. Nous

Propositions d'actionnaires

continuons à mettre l'accent sur le recrutement de femmes compétentes, et le bassin de candidats envisagés pour siéger au conseil compte toujours des femmes.

Nous sommes d'avis que notre politique sur la diversité au sein du conseil et notre objectif voulant que chaque genre forme au moins 30 % des membres du conseil remplissent notre objectif de promotion de la diversité et de l'inclusion tout en dégageant une certaine marge de manœuvre dans la recherche des candidats les plus compétents en vue d'atteindre la combinaison optimale de compétences et d'expérience qui contribuera à l'efficacité globale du conseil et de ses comités.

Le conseil vous recommande de voter **CONTRE** cette proposition.

PROPOSITIONS RETIRÉES

British Columbia Government and Service Employees' Union

Le British Columbia Government and Service Employees' Union (BCGEU) a présenté une proposition demandant que le conseil produise un rapport sur la façon dont RBC cerne et traite les risques liés aux droits de la personne dans le cadre de l'application de la politique d'immigration des États-Unis, particulièrement eu égard à The GEO Group, Inc. et à CoreCivic, Inc., deux entreprises exploitant des installations de détention de migrants aux États-Unis. À la suite de discussions avec le BCGEU, en considération des déclarations et des engagements de la banque décrits ci-dessous, celui-ci a accepté de retirer sa proposition.

RBC est résolument engagée à respecter et à maintenir les normes les plus élevées qui soient en matière d'éthique commerciale et de respect des droits de la personne dans tous les aspects de ses rapports avec ses employés, ses contractuels, ses clients et d'autres parties prenantes touchées.

Comme le veulent nos politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux, nous n'offrons actuellement pas de services de prêt ou de financement aux sociétés du secteur des prisons privées aux États-Unis. Toute relation avec un client actuel ou éventuel dans un secteur pouvant poser un risque environnemental ou social, comme celui des prisons privées aux États-Unis, est régie par nos politiques de gestion de tels risques. Les relations avec les clients actuels ou éventuels susceptibles d'entraîner un risque important du point de vue de la réputation – y compris les relations avec des sociétés évoluant dans le secteur des prisons privées aux États-Unis – sont soumises à de plus grandes exigences de vérification diligente, dont l'acheminement de la question à notre comité de surveillance du risque lié à la réputation. Nous sommes fermement décidés à continuer de revoir et de mettre à jour nos politiques et procédures en matière de risques environnementaux et sociaux – y compris la façon dont nous évaluons les risques liés aux droits de la personne – afin de constamment tenir compte des changements apportés à la réglementation, de l'émergence et de l'évolution des enjeux ainsi que des pratiques exemplaires à l'échelle internationale.

Au cours de l'exercice 2020, nous élaborerons une déclaration de principe sur les droits de la personne inspirée principalement des exigences des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et publiée sur notre site Web. Nous améliorerons également notre interaction avec les parties prenantes sur les questions de droits de la personne en échangeant avec elles.

Vancity Investment Management Inc.

Compte tenu que la banque s'est engagée envers l'équité entre les sexes sur le plan salarial et des mesures qu'elle a prises pour déceler et régler les disparités salariales entre les hommes et les femmes qui effectuent un travail de valeur équivalente ou comparable, Vancity Investment Management Inc. a accepté de retirer une proposition d'actionnaires sur les pratiques, politiques et stratégies en matière de rémunération abordant tout écart salarial actuel ou passé entre les sexes. Ces mesures comprennent la communication des résultats des analyses de la banque sur l'équité salariale au sein des groupes de postes de nos employés sous réglementation fédérale au Canada dans notre Rapport de performance Environnement, société et gouvernance (ESG) de 2019, qui peut être consulté à rbc.com/collectivite-impact-social.

Coordonnées

Secrétaire

Banque Royale du Canada
200 Bay Street, South Tower
Toronto (Ontario) M5J 2J5
Canada
corporate.secretary@rbc.com
rbc.com/gouvernance

Présidente du conseil

Banque Royale du Canada
200 Bay Street, South Tower
Toronto (Ontario) M5J 2J5
Canada
rbc.com/gouvernance

Pour des renseignements relatifs aux dividendes, aux changements au registre des actionnaires ou aux changements d'adresse, à la perte de certificats d'actions, aux formulaires d'impôts, aux transferts de succession, au réinvestissement de dividendes et autres demandes, les actionnaires sont priés de communiquer avec :

Société de fiducie Computershare du Canada

100 University Avenue, 8th Floor

Toronto (Ontario) M5J 2Y1

Canada

Tél. : 1-866-586-7635 (au Canada et aux États-Unis) ou 514-982-7555 (appels internationaux)

Télééc. : 1-888-453-0330 (au Canada et aux États-Unis) ou 416-263-9394 (appels internationaux)

service@computershare.com

www.centredesinvestisseurs.com\rbc

Les demandes des investisseurs peuvent être adressées à :

Relations avec les investisseurs

Banque Royale du Canada

200 Bay Street, South Tower

Toronto (Ontario) M5J 2J5

Canada

Tél. : 416-955-7802

invesrel@rbc.com