

## Annexe A

## Énoncé des pratiques en matière de gouvernance

*RBC et son conseil d'administration sont résolus à maintenir des normes élevées de gouvernance répondant à toutes les normes réglementaires et intégrant les pratiques exemplaires appropriées pour l'organisation.*

Afin de servir les intérêts des actionnaires et des autres parties intéressées, la gouvernance doit sans cesse s'améliorer et le système de gouvernance de la Banque fait régulièrement l'objet d'une révision et d'une évaluation. Le conseil adopte de façon proactive des politiques et des pratiques en matière de gouvernance qui visent à faire correspondre les intérêts du conseil et de la direction à ceux des actionnaires et à favoriser un comportement éthique et une gestion des risques répondant aux critères les plus élevés qui soient à tous les niveaux de l'organisation.

Les actions ordinaires de RBC sont inscrites à la cote de la Bourse de Toronto (TSX), de la Bourse de New York (NYSE) et de la Bourse suisse (SIX). Le conseil exerce ses pouvoirs conformément à notre Code de déontologie et à nos règlements administratifs ainsi qu'à la *Loi sur les banques* et aux autres lois et règlements applicables, y compris la réglementation émanant des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), de la TSX, de la NYSE et de la Securities and Exchange Commission des États-Unis (SEC). Nos pratiques en matière de gouvernance sont conformes aux lignes directrices sur les pratiques de gouvernance des ACVM (lignes directrices des ACVM) et à leurs règles sur les comités de vérification. Comme RBC est une institution financière fédérale régie par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), nos pratiques suivent également la ligne directrice sur l'efficacité de la gouvernance du BSIF. De plus, bien que RBC ne soit pas tenue de suivre la plupart des normes d'inscription en matière de gouvernance de la NYSE (règles de la NYSE) applicables aux émetteurs américains, nous respectons ou surpassons, à tous les égards importants, les règles de la NYSE, sauf comme il est résumé sur notre site Web au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance).

## Indépendance du conseil

*Il a été déterminé de manière concluante que chacun des membres du conseil d'administration, à l'exception de Gordon M. Nixon, chef de la direction, était indépendant.*

Le conseil est d'avis que pour être efficace, il se doit d'être indépendant de la direction. En tant que société canadienne du secteur des services financiers inscrite à la cote de la TSX et de la NYSE, nous sommes assujettis à diverses lignes directrices, exigences et règles de communication de l'information régissant l'indépendance du conseil et de ses comités.

Le conseil a adopté des critères servant à déterminer si les administrateurs sont indépendants. Notre Politique sur l'indépendance des administrateurs intègre des critères inspirés, entre autres, du règlement sur les « personnes physiques membres d'un groupe » pris en application de la *Loi sur les banques* et de la définition de la notion d'« indépendance » donnée dans les lignes directrices des ACVM. Un administrateur sera considéré comme indépendant seulement si le conseil a conclu que l'administrateur n'avait pas de relation importante, directe ou indirecte, avec RBC. L'expression « relation importante » s'entend d'une relation dont le conseil d'administration pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'elle nuise à l'indépendance du jugement d'un administrateur.

L'administrateur qui est indépendant aux termes de notre Politique sur l'indépendance des administrateurs ne sera pas une « personne physique membre d'un groupe » selon la *Loi sur les banques* et sera indépendant au sens des lignes directrices des ACVM. Cette politique, qui s'inscrit dans la foulée des lignes directrices des ACVM, des règles de la NYSE et des exigences de la SEC, impose des normes supérieures aux membres de notre comité de vérification. Notre Politique sur l'indépendance des administrateurs a été déposée auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières sur [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et se trouve sur notre site Web au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance).

Le conseil utilise les renseignements sur les relations personnelles et les relations d'affaires qu'entretient chaque administrateur avec RBC lorsqu'il analyse et détermine ultérieurement si cet administrateur est indépendant. Ces renseignements sont recueillis au cours d'un processus de vérification diligente portant sur les sources suivantes :

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

Toute relation entre un administrateur et RBC est évaluée en fonction des critères d'importance relative prévus par la Politique sur l'indépendance des administrateurs. Le conseil tient également compte de tous les autres faits et circonstances qu'il juge pertinents afin de déterminer s'il s'agit d'une relation dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle nuise à l'indépendance du jugement de l'administrateur. Dans le cadre de son évaluation et de son analyse, le conseil tient compte de la nature et de la portée de ces relations ainsi que de leur importance non seulement pour l'administrateur et pour RBC, mais aussi pour les entités membres du groupe de l'administrateur.

Le conseil a analysé les relations entre chaque candidat à un poste d'administrateur et RBC et, suivant l'avis du comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques, a conclu que 14 des 15 candidats proposés à l'élection aux postes d'administrateur dans la circulaire de direction, soit plus de 93 % d'entre eux, n'entretenaient pas de relation importante, directe ou indirecte, avec RBC et n'étaient pas membres du groupe de la Banque au sens de la *Loi sur les banques*, et qu'ils étaient, par conséquent, indépendants. M. Nixon n'est pas indépendant et est membre du groupe de RBC, étant donné qu'il est chef de la direction. M. Nixon ne siège à aucun des comités du conseil, chacun étant composé exclusivement d'administrateurs indépendants.

Le conseil a aussi déterminé que chacun des membres de notre comité de vérification répondait aux exigences canadiennes et américaines additionnelles quant à l'indépendance des membres des comités de vérification de sociétés ouvertes.

En plus d'adopter la Politique sur l'indépendance des administrateurs, le conseil a mis en place d'autres politiques et pratiques d'importance en matière de gouvernance dans le but d'accroître l'indépendance du conseil :

- Chaque comité du conseil et, moyennant l'approbation du président du conseil, chaque administrateur peuvent retenir les services de conseillers externes aux frais de RBC.

- Pour faciliter les discussions franches et ouvertes entre les administrateurs, le président du conseil préside, après les réunions régulières du conseil, des séances auxquelles seuls les administrateurs indépendants assistent. Au cours de l'exercice 2009, il y a eu huit séances réunissant uniquement les administrateurs indépendants.
- Les membres du comité de vérification peuvent siéger au comité de vérification d'au plus trois sociétés ouvertes en comptant RBC.
- Le conseil impose des limites au nombre de conseils d'administration communs de sociétés ouvertes auxquels peuvent siéger des administrateurs.

#### *Appartenance commune à un conseil d'administration*

Les politiques du conseil prévoient qu'au plus deux membres du conseil peuvent siéger au conseil d'administration d'une même société ouverte. Les notices professionnelles présentées à partir de la page 5 de la circulaire de la direction indiquent les conseils des autres sociétés ouvertes auxquels siège chaque candidat. Nos administrateurs qui sont membres du même conseil d'une société ouverte sont indiqués ci-dessous. Le conseil a déterminé que cette appartenance commune à un conseil d'administration ne nuisait pas à la capacité qu'ont les administrateurs d'exercer un jugement indépendant en tant que membres de notre conseil.

Société	Administrateur
Les Aliments Maple Leaf Inc.	W. Geoffrey Beattie Michael H. McCain
Suncor Énergie Inc.	John T. Ferguson Jacques Lamarre
TransCanada Corporation	Paule Gauthier
TransCanada Pipelines Limited	David P. O'Brien

#### **Indépendance du président du conseil**

*Le président du conseil d'administration, David P. O'Brien, est un administrateur indépendant.*

Le président du conseil a la responsabilité de la direction, du développement et du fonctionnement efficace du conseil d'administration et guide le conseil dans tous les aspects de ses travaux. Il agit aussi comme président du comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques. Il peut librement consulter la direction et dispose du pouvoir de retenir, aux frais de RBC, les services d'un conseiller juridique indépendant ou d'autres conseillers et d'approuver leurs honoraires ainsi que leurs conditions d'embauche. Dans l'exécution de son mandat, le président du conseil :

- préside les assemblées des actionnaires et les réunions du conseil d'administration ainsi que les séances des administrateurs indépendants;
- assure la liaison entre les administrateurs et entre le conseil et les cadres supérieurs, et transmet de l'information à cet égard au chef de la direction;
- exerce le rôle de conseiller clé auprès du chef de la direction pour les enjeux importants;
- participe à l'orientation et au mentorat des nouveaux administrateurs et à la formation permanente des administrateurs en poste;
- supervise le processus d'évaluation périodique des administrateurs par leurs pairs et complète ce processus

d'évaluation officiel en rencontrant chaque administrateur individuellement; et

- participe, à titre de membre du comité des ressources humaines, à la supervision des plans de relève pour les postes de direction clés.

Le conseil revoit et approuve annuellement la description de poste écrite du président du conseil, qui peut être consultée au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance). Le comité des ressources humaines du conseil évalue annuellement l'efficacité du président du conseil à s'acquitter des exigences prévues dans sa description de poste.

#### **Présence des administrateurs**

*Le relevé de présence de chaque administrateur figure avec leur notice professionnelle à partir de la page 5 de la circulaire de la direction. Chacun des membres du conseil a dépassé le taux de présence que nous avons fixé pour les administrateurs.*

Les administrateurs se doivent d'assister à l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires ainsi qu'aux réunions du conseil et des comités dont ils sont membres. On exige que les administrateurs soient présents à au moins 75 % de ces réunions, à moins que le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques ne juge que des facteurs indépendants de la volonté de l'administrateur l'ont empêché de respecter ce taux de participation. Au cours de l'exercice 2009, tous les administrateurs ont assisté à un minimum de 75 % des réunions du conseil et des comités. Plus précisément, 12 réunions du conseil et 28 réunions de comités ont été tenues et, en moyenne, le taux de participation des administrateurs à ces réunions s'est établi à 98,9 % et à 100 %, respectivement.

#### **Rôle du conseil**

*Le conseil d'administration doit assumer la responsabilité de gérance générale de RBC. Les administrateurs sont élus par les actionnaires afin de superviser la gestion des activités commerciales et des affaires internes de l'organisation dans le but d'accroître la valeur à long terme du placement des actionnaires.*

Dans le cadre de son rôle, le conseil prend les décisions importantes en ce qui concerne les grandes orientations, participe à la planification stratégique, délègue à la direction le pouvoir et la responsabilité d'administrer les affaires courantes et passe en revue le rendement et l'efficacité de la direction.

En vertu de la *Loi sur les banques*, certaines questions fondamentales, comme l'approbation des états financiers et la déclaration de dividendes, relèvent du conseil. Par voie de résolution officielle, le conseil d'administration se réserve le droit de prendre certaines décisions et délègue à la direction la responsabilité d'autres décisions. Toute responsabilité non déléguée à la direction incombe au conseil et à ses comités. Pour certaines questions, le pouvoir discrétionnaire de la direction est limité par des seuils monétaires au-delà desquels l'approbation du conseil est nécessaire. C'est le cas, par exemple, pour les investissements et les dessaisissements, les décisions portant sur les fusions et acquisitions, les opérations entre des entreprises du groupe, les charges d'exploitation, les fonds propres et le financement ainsi que les projets.

Certaines des autres responsabilités de supervision du conseil sont décrites ci-dessous. Les fonctions du conseil sont décrites en détail dans sa charte, qui a été déposée auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières sur [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et qui se trouve dans la section de notre site Web consacrée à la gouvernance au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance).

#### *Planification stratégique*

- Le conseil surveille notre orientation stratégique et l'établissement de nos plans et priorités.
- Le conseil participe chaque année, avec la direction, à une réunion consacrée à la planification stratégique.
- Le conseil approuve une fois l'an le plan stratégique, qui tient compte notamment des possibilités et des risques associés aux activités.
- Le conseil revoit et approuve 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.
- Le conseil se penche fréquemment sur divers aspects stratégiques et, conformément au cadre de gestion de la performance implanté à l'échelle de l'entreprise, revoit de l'information précise et à jour avant de mettre en œuvre les initiatives stratégiques.

#### *Détermination des risques*

- Le conseil rencontre régulièrement des représentants d'importants organismes de réglementation du secteur bancaire pour discuter du profil de risque et du système de contrôle connexe de la Banque.
- Par l'intermédiaire de son comité de révision et de la politique du risque, le conseil détermine les principaux risques associés à nos activités et supervise le système de contrôle des risques. Entre autres, ce comité examine les politiques et les processus de gestion des risques, en ce qui concerne le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque d'illiquidité et de financement, le risque lié à la réputation, le risque lié à l'environnement réglementaire et juridique, le risque d'assurance, le risque environnemental et d'autres risques.
- Le comité de révision et de la politique du risque reçoit régulièrement des rapports sur les principaux risques touchant RBC, examine le profil de risque de l'organisation en tenant compte de sa tolérance au risque, supervise la structure qu'emploie la direction pour déterminer le type et le niveau pouvant être tolérés et veille à ce qu'un rendement approprié soit obtenu en contrepartie des risques assumés prudemment.
- Le comité de vérification revoit les rapports du chef de la vérification interne et examine les contrôles internes ainsi que les politiques et les processus de gestion des risques liés aux liquidités, au financement et à la gestion des fonds propres, ainsi qu'à la prévention et à la détection des fraudes et des erreurs.
- Tant le comité de vérification que le comité de révision et de la politique du risque reçoivent des rapports portant sur la conformité à la réglementation.

#### *Planification de la relève*

- Le conseil et son comité des ressources humaines supervisent la démarche en matière de planification de la relève, laquelle comporte un examen de la profondeur et de la diversité du bassin de la relève pour le poste de chef de la direction et d'autres postes de direction clés ainsi que le suivi des progrès réalisés par les candidats désignés quant aux objectifs fixés pour leur plan de perfectionnement professionnel.

- Chaque année, le conseil passe en revue et évalue les plans de relève pour le chef de la direction et les membres du Groupe de la direction.
- Le comité des ressources humaines aide le conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en matière de planification de la relève et passe en revue annuellement les stratégies de perfectionnement en leadership de l'organisation de même que les plans de relève des postes clés de la haute direction et examine les plans et programmes touchant l'évaluation et le perfectionnement professionnel de la haute direction.
- Le comité fait rapport au moins une fois l'an au conseil concernant la planification de la relève.
- Au nombre des objectifs de rendement du chef de la direction et d'autres membres du Groupe de la direction figure l'obligation d'assurer une planification solide de la relève pour les postes les plus élevés de la hiérarchie.

#### *Communications et participation des actionnaires*

- Le conseil d'administration encourage la participation des actionnaires et les incite à exprimer leurs points de vue. Afin de permettre une rétroaction importante et opportune et de favoriser une participation constructive de la part des actionnaires de la Banque, le conseil a élaboré des pratiques pertinentes. Ces pratiques comprennent, notamment, la tenue de réunions avec des investisseurs institutionnels et des organisations regroupant un nombre important d'actionnaires et l'établissement de mécanismes pour recevoir la rétroaction des actionnaires de façon continue. Les actionnaires peuvent communiquer avec les administrateurs indépendants en écrivant au président du conseil d'administration, Banque Royale du Canada, au 200 Bay Street, South Tower, Toronto (Ontario) Canada M5J 2J5 ou en envoyant un courriel ainsi qu'il est expliqué dans la section de notre site Web consacrée à la gouvernance au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance). De façon proactive, le conseil d'administration étudie et adapte, en tenant compte des circonstances propres à RBC, de nouvelles pratiques en matière d'interaction du conseil et des actionnaires.
- Le conseil examine et approuve le contenu d'importants documents d'information, notamment le rapport annuel, les rapports trimestriels aux actionnaires, la notice annuelle, les rapports de gestion de même que la circulaire de la direction.
- Le conseil approuve la politique de la Banque en matière de communication de l'information qui porte sur la façon dont nous interagissons avec les analystes, les investisseurs et le public, et qui prévoit des mesures pour éviter la communication sélective d'information, conformément à nos politiques et procédures et aux exigences de communication de l'information prévues par la loi.
- Il existe une marche à suivre afin de fournir l'information occasionnelle aux investisseurs actuels et éventuels et de répondre à leurs questions.
- Notre groupe des relations avec les investisseurs est chargé des communications avec le public investisseur. Nous avons pour principe de répondre rapidement à toute question soumise par un actionnaire. Les actionnaires peuvent communiquer avec le personnel des relations avec les investisseurs par téléphone, par courriel ou par télécopieur, et les documents d'information importants peuvent être consultés au [www.rbc.com/investisseurs](http://www.rbc.com/investisseurs).

- Des membres de la haute direction situés aux échelons les plus élevés, y compris le chef de la direction, d'autres membres de notre Groupe de la direction et le vice-président et chef, Relations avec les investisseurs, rencontrent régulièrement les analystes financiers et les investisseurs institutionnels.
- Les conférences téléphoniques sur les résultats trimestriels avec les analystes et les investisseurs institutionnels sont diffusées en direct et archivées pendant trois mois dans la section de notre site Web consacrée aux relations avec les investisseurs au [www.rbc.com/investisseurs](http://www.rbc.com/investisseurs).

#### *Intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion*

- Le conseil établit les valeurs de la Banque, qui sont énoncées dans notre Code de déontologie, et s'assure qu'une culture d'intégrité existe dans l'ensemble de l'organisation.
- Le conseil s'assure que la direction met en place et maintient des systèmes efficaces de contrôle interne, y compris des systèmes d'information de gestion.
- Le comité de vérification rencontre régulièrement le chef de la vérification interne et la direction dans le but d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de ces systèmes de contrôle interne.
- Le conseil examine et approuve nos états financiers et supervise notre conformité aux exigences applicables en matière de vérification, de comptabilité et de communication de l'information.

#### *Gouvernance*

- Par l'entremise de son comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques, le conseil élabore l'ensemble des principes et des lignes directrices en matière de gouvernance et établit les structures et procédures appropriées qui permettent au conseil d'agir de manière efficace et indépendante de la direction.

#### **Descriptions de postes**

*Le conseil d'administration a approuvé des descriptions écrites pour les postes de président du conseil non membre de la direction, de président des comités du conseil et de chef de la direction.*

Ces descriptions de postes se trouvent sur notre site Web au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance). La description de poste du président du conseil et celle du chef de la direction sont revues et approuvées annuellement.

#### **Orientation des administrateurs**

*Le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques supervise le programme d'orientation à l'intention des administrateurs afin que les nouveaux administrateurs saisissent pleinement la nature et le fonctionnement de nos entreprises, le rôle du conseil et de ses comités et la contribution attendue de chaque administrateur.*

Les nouveaux administrateurs rencontrent les membres du Groupe de la direction, lequel représente nos secteurs d'activité de base, ainsi que d'autres cadres dirigeants pour discuter de nos fonctions et activités commerciales.

Également, nous préparons et maintenons à jour, à l'intention des membres du conseil nouveaux et existants, notre guide de l'administrateur, document complet contenant, entre autres, les renseignements suivants :

- les compétences que les administrateurs doivent détenir et les lignes directrices qu'ils doivent suivre ainsi que leurs principaux rôles et responsabilités;
- un survol des règles de gouvernance applicables au conseil;
- la structure du conseil et de ses comités ainsi que les pouvoirs et les délégations de pouvoir dont dispose le conseil;
- des renseignements sur RBC et sa direction, y compris la structure organisationnelle;
- le cadre juridique à l'intérieur duquel évolue l'organisation, y compris nos règlements administratifs; et
- les politiques et procédures importantes, y compris notre Code de déontologie et notre Politique sur l'indépendance des administrateurs.

#### **Formation continue des administrateurs**

*La formation continue des administrateurs est sous la supervision du comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques, qui veille à ce que soient en place des mécanismes permettant au conseil d'avoir accès en temps opportun à l'information dont il a besoin pour remplir ses fonctions.*

Notamment, les administrateurs :

- reçoivent un dossier d'information complet avant chaque réunion du conseil et chaque réunion de comité;
- sont consultés pour l'établissement de l'ordre du jour des réunions du conseil et des comités;
- assistent à une séance annuelle de planification stratégique;
- peuvent consulter sans restriction nos cadres supérieurs et nos employés; et
- reçoivent régulièrement, entre les réunions du conseil, des mises à jour sur les questions touchant nos entreprises.

De plus, après chaque réunion d'un comité, un rapport sur les travaux du comité en question est remis au conseil.

Afin que les membres du conseil comprennent bien leurs responsabilités et leurs obligations et que leur connaissance et leur compréhension de nos entreprises restent à jour, nous leur offrons un programme de formation continue. Les membres de la haute direction situés aux échelons les plus élevés font régulièrement des présentations aux administrateurs portant sur le cadre réglementaire et le contexte commercial ainsi que sur des aspects complexes et spécialisés de nos activités commerciales. En outre, les réunions du conseil sont tenues périodiquement dans des endroits différents, afin que les administrateurs puissent mieux connaître nos activités régionales et internationales.

Au cours de l'exercice 2009, les administrateurs ont pris part à des séances de formation et ont reçu du matériel didactique sur les sujets indiqués dans le tableau suivant.

Séances de formation	Date	Public
Présentation sur les risques liés à l'entreprise portant sur la gestion du risque, les pratiques de gouvernance et l'harmonisation du profil de risque avec la tolérance au risque	Janvier 2009	Conseil
Survolt de la démarche de RBC en matière de gestion du risque d'illiquidité et de financement, en définissant les sources du risque d'illiquidité et le cadre de gestion du risque d'illiquidité	Décembre 2008 Janvier 2009 Février 2009 Mai 2009 Août 2009	Conseil
Présentation des faits nouveaux en matière de gouvernance, y compris une mise à jour sur les lignes directrices en matière de gouvernance, les exigences de communication de l'information et les règles sur les comités de vérification proposées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières	Mai 2009 Octobre 2009	Comité de révision et de la politique du risque
Initiatives de réforme en matière de rémunération de la haute direction prises par des organismes de réglementation, des associations industrielles et des groupes de défense des investisseurs internationaux, dont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum sur la stabilité financière, principes en matière de saines pratiques de rémunération</li> <li>• Le Financial Services Authority du Royaume-Uni, code de pratique sur les politiques de rémunération</li> </ul>	Mai 2009 Août 2009 Août 2009	Comité des ressources humaines
Survolt des processus relatifs à l'évaluation et à la gestion du risque dans le cadre des programmes de rémunération et harmonisation de l'ensemble des programmes de rémunération actuels et futurs en fonction de saines pratiques de gestion du risque	Août 2009	Comité des ressources humaines
Perspective externe quant au positionnement de RBC sur le marché par rapport aux sociétés nord-américaines et mondiales de référence eu égard aux principales tendances dans le secteur des services financiers	Juillet 2009	Comité de révision et de la politique du risque
Séance de formation financière portant sur les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• questions comptables pertinentes au contexte actuel</li> <li>• normes internationales d'information financière</li> </ul>	Octobre 2009	Conseil
Présentations faites par le vérificateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• contexte des activités bancaires aux États-Unis</li> <li>• comparaison des pratiques en matière d'évaluation et de normes comptables par rapport aux sociétés de référence</li> </ul>	Avril 2009 Octobre 2009	Comité de vérification
Changements touchant les principes comptables généralement reconnus des États-Unis et du Canada	Juillet 2009	Comité de vérification

De plus, les administrateurs de la Banque ont accès à des présentations et à de l'information sur les responsabilités d'un conseil d'administration ainsi qu'à de la formation sur les tendances actuelles en matière de gouvernance en raison de leur adhésion à l'Institut des administrateurs de sociétés.

### Code de déontologie

*Le conseil appuie les principes et les éléments de conformité énoncés dans notre Code de déontologie. Ce Code est revu et approuvé au moins une fois l'an par le comité des ressources humaines et le comité de révision et de la politique du risque. Notre Code de déontologie a été déposé auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières au [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et se trouve sur notre site Web au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance).*

En prêchant par l'exemple, le conseil d'administration favorise une culture d'entreprise axée sur une saine gouvernance à tous les niveaux de l'organisation.

Le Code définit par écrit les normes visant à promouvoir l'intégrité et une éthique applicables au président du conseil et aux administrateurs, aux cadres supérieurs ainsi qu'à tous les employés. Le Code énonce les principes fondamentaux guidant le conseil dans ses délibérations et modelant les activités commerciales de l'organisation dans son ensemble :

- respect de la loi en tout temps;
- confidentialité et protection des renseignements personnels et de la vie privée;

- équité dans toutes nos opérations;
- responsabilité sociale et contribution positive à la société;
- respect du principe de loyauté en protégeant les avoirs des clients et de l'organisation;
- objectivité et évitement des conflits d'intérêts;
- intégrité et vérité dans toutes les communications; et
- responsabilité individuelle et respect dans les rapports professionnels.

Le Code traite aussi du signalement de tout comportement illicite ou contraire à l'éthique. Il crée un cadre de référence pour traiter les questions complexes et délicates et prévoit l'imputabilité en cas de non-respect des normes de conduite. Les dérogations au Code ne sont envisagées que dans des circonstances exceptionnelles. Toute dérogation accordée à un employé ou à un contractuel doit être signalée au comité de révision et de la politique du risque ainsi qu'au comité des ressources humaines. Les dérogations accordées aux membres de l'équipe de haute direction doivent être approuvées par le comité de révision et de la politique du risque et signalées au comité des ressources humaines. Les dérogations consenties aux administrateurs doivent être approuvées par le conseil d'administration sur recommandation du comité de révision et de la politique du risque. Les dérogations dont bénéficient les membres de l'équipe de haute direction ou les administrateurs doivent être divulguées sans délai. Au cours de l'exercice 2009, aucune dérogation au Code n'a été accordée aux membres de l'équipe de haute direction ou aux administrateurs.

Afin d'améliorer la compréhension des valeurs et principes énoncés dans le Code de déontologie au sein de notre organisation mondiale, un programme de formation en ligne, complété par des tests réguliers en ligne, a été élaboré et implanté. Les employés doivent lire le Code et s'engager à le respecter au moment de leur embauche au sein de RBC ainsi qu'à tous les deux ans au moins. Les cadres dirigeants des niveaux hiérarchiques les plus élevés doivent suivre le programme de formation annuellement. Chaque année, les membres du conseil d'administration doivent déclarer avoir lu et compris le Code et attester qu'ils respectent les principes qui leur sont applicables.

Le conseil a approuvé la création et le mandat d'un comité de déontologie et de conformité formé de cadres supérieurs et chargé de contrôler l'efficacité de notre programme général de déontologie et de conformité à promouvoir une culture au sein de l'organisation qui encourage la conduite éthique et le respect des lois et des règlements. Ce comité met en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation en matière de déontologie et de conformité et conseille les cadres supérieurs et le conseil sur d'importantes questions de conformité et questions réglementaires. Le processus de déclaration des dérogations et les rapports produits régulièrement en matière de déontologie et de conformité à l'intention du comité de révision et de la politique du risque aident le conseil dans son rôle de surveillance de la conformité au Code de déontologie.

#### *Conflits d'intérêts*

Lorsque leurs relations ou leurs intérêts personnels ou d'affaires peuvent entrer en conflit avec ceux de RBC, les administrateurs doivent déclarer par écrit la nature et la portée du conflit d'intérêts. En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur ou le membre de la haute direction doit quitter la réunion pendant la durée des discussions sur la question conflictuelle et s'abstenir de voter ou de prendre part à la décision.

#### **Comité des candidatures**

*Le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques, composé uniquement d'administrateurs indépendants, établit les critères de sélection et d'évaluation des candidats à l'élection au conseil et des administrateurs en poste et agit comme comité des candidatures chargé de recommander au conseil la candidature de personnes compétentes pour devenir membres du conseil d'administration.*

La force du conseil repose sur les antécédents, la diversité, les qualités, les aptitudes et l'expérience de ses membres. Les administrateurs sont élus par les actionnaires à chaque assemblée annuelle et exercent leur mandat jusqu'à la prochaine assemblée annuelle. Chaque année, le comité revoit les titres de compétence et le rendement des candidats proposés et évalue leurs compétences et aptitudes par rapport à celles qu'il considère que le conseil dans son ensemble devrait posséder. Au cours de ce processus, il s'assure que chacun est éligible en vertu des lois, des

règlements et des règles applicables et prend en considération les compétences, la diversité, les régions et les domaines d'expertise déjà représentés au conseil.

Le comité détermine, selon son évaluation des points forts du conseil et des besoins en constante évolution de l'organisation, les compétences, les aptitudes et les qualités personnelles recherchées chez les nouveaux administrateurs en vue de créer une valeur additionnelle pour l'organisation. Le comité étudie la candidature de toutes les personnes possédant les compétences requises portée à sa connaissance par les membres du conseil d'administration, la direction et les actionnaires et tient à jour une liste permanente de candidats possibles.

Les candidats sont choisis en fonction, notamment, de leur intégrité et de leur éthique, de leur jugement, de leur indépendance, de leur expertise professionnelle, de leur expérience internationale, de leur lieu de résidence et de leur connaissance des secteurs géographiques présentant un intérêt stratégique pour nous.

Le comité étudie les renseignements biographiques de chaque candidat, évalue l'intégrité du candidat et la pertinence de sa candidature en fonction de critères qu'il a élaborés et tient compte des résultats des vérifications des antécédents et des vérifications diligentes internes et externes.

Dans son analyse, le comité doit exercer un jugement indépendant. Le comité suit la même démarche pour tous les candidats potentiels, y compris ceux qui sont recommandés par les actionnaires. À cet égard, le comité tente de déterminer si le candidat :

- a fait preuve d'intégrité, a appliqué des normes d'éthique élevées et a adhéré aux valeurs exprimées dans notre Code de déontologie dans ses relations personnelles et professionnelles;
- saura vraisemblablement adopter une approche indépendante et apporter un point de vue pondéré;
- possède des aptitudes, une expertise ou une expérience complémentaires;
- a des compétences financières et est en mesure de lire des états financiers et d'autres indicateurs du rendement financier d'une entreprise;
- compte à son actif des réalisations qui témoignent de sa capacité à exceller et qui traduisent ses exigences élevées envers lui-même et les autres;
- a démontré, par son expérience, qu'elle ait été acquise dans le milieu des affaires, dans l'exercice d'une profession, auprès d'organismes gouvernementaux, d'organismes sans but lucratif ou autrement, ses capacités à exercer un jugement éclairé et à donner de judicieux conseils;
- reconnaît les avantages de la diversité;
- connaît et comprend les questions d'intérêt public et est familier avec les affaires locales, nationales et internationales; et
- peut consacrer suffisamment de temps et d'énergie aux fonctions de membre du conseil d'administration, compte tenu des postes qu'il occupe au sein d'autres organisations ou entreprises et de ses engagements personnels.

En se fondant sur les conclusions de cette analyse, le comité émet ses recommandations au conseil quant aux candidats potentiels aux postes d'administrateur.

#### *Consultants externes*

Le comité détient le pouvoir exclusif de retenir les services et d'approuver les honoraires de consultants externes chargés de trouver des candidats aux postes d'administrateur ou d'autres conseillers externes dont il estime avoir besoin pour s'acquitter de ses responsabilités.

#### *Mise en candidature d'administrateurs par les actionnaires*

Les actionnaires qui désirent recommander un candidat au comité doivent transmettre son nom ainsi que des renseignements biographiques à son sujet, notamment ses antécédents, ses compétences et son expérience, au président du conseil d'administration, Banque Royale du Canada, au 200 Bay Street, South Tower, Toronto (Ontario) Canada M5J 2J5.

Les actionnaires peuvent également proposer la candidature d'une ou de plusieurs personnes aux postes d'administrateur en soumettant une proposition qui sera incluse dans notre circulaire de la direction et qui fera l'objet d'un vote dans le cadre d'une assemblée annuelle. Afin de garantir que les candidats bénéficient d'un appui raisonnable, la *Loi sur les banques* exige qu'une proposition de ce genre soit signée par des actionnaires détenant au moins 5 % des actions comportant droit de vote.

#### *Politiques sur la durée du mandat des administrateurs*

La candidature des administrateurs ayant célébré leur 70<sup>e</sup> anniversaire n'est pas proposée de nouveau à l'assemblée annuelle qui suit. L'administrateur qui se trouve dans l'une des situations suivantes doit présenter sa démission au président du conseil pour que le conseil prenne une décision sur recommandation du comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques :

- l'administrateur n'est plus éligible en vertu de la *Loi sur les banques* ou d'une autre loi applicable;
- l'administrateur ne respecte pas les règles d'admissibilité prévues par les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts du conseil; ou
- les titres de compétence sur lesquels se fonde sa nomination changent.

#### *Politique sur le vote majoritaire*

De plus, selon une politique du conseil, dans le cadre d'une élection d'administrateurs sans concurrent, un candidat qui reçoit un plus grand nombre d'« abstentions de voix » que de voix « pour » son élection devra remettre sans tarder sa démission au président du conseil après notre assemblée annuelle. Le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques étudiera la démission qui lui est présentée et, à moins de circonstances exceptionnelles, devrait recommander au conseil de l'accepter. Le conseil d'administration prendra sa décision et l'annoncera par voie de communiqué de presse dans les 90 jours qui suivent l'assemblée annuelle en donnant les motifs du rejet de la démission, le cas échéant.

#### *Taille du conseil*

Le conseil d'administration a étudié attentivement les questions liées à sa taille. La taille optimale du conseil suppose un certain équilibre entre deux pôles : d'une part, la nécessité, d'un point de vue commercial, d'une forte représentation géographique,

professionnelle et sectorielle et, d'autre part, 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. Pour donner suite à une décision prise par le conseil et fondée sur la recommandation du comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques, cette année, 15 candidats sont proposés en vue de leur élection aux postes d'administrateur à l'assemblée annuelle du 3 mars 2010.

#### **Rémunération des membres du conseil**

*Des renseignements plus précis sur la rémunération des membres du conseil figurent sous la rubrique « Rémunération des administrateurs » à partir de la page 13 de cette circulaire.*

Le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques, composé uniquement d'administrateurs indépendants, étudie le montant de la rémunération et le mode de rémunération des administrateurs. Le comité détient le pouvoir exclusif de retenir les services et d'approuver les honoraires de tout consultant spécialisé en rémunération pour l'aider à fixer la rémunération des administrateurs. Le comité n'a pas retenu les services d'un consultant à cette fin pendant l'exercice 2009. Lorsqu'il recommande le mode de rémunération des administrateurs, le comité vise à faire correspondre les intérêts des administrateurs à ceux des actionnaires. Les administrateurs touchent une rémunération forfaitaire annuelle réservée sous forme d'actions ordinaires ou d'unités d'actions différées d'administrateurs, qui doivent être conservées tant qu'ils siègent au conseil. De plus, les administrateurs doivent détenir des actions ordinaires ou des unités d'actions différées d'administrateurs d'une valeur d'au moins 500 000 \$. Les administrateurs qui sont aussi des dirigeants de RBC ne touchent aucune rémunération en tant qu'administrateurs.

#### **Rémunération de la haute direction**

*Des renseignements plus précis sur la rémunération de la haute direction et sur la procédure suivie par le conseil pour fixer la rémunération des cadres dirigeants sont donnés dans cette circulaire à partir de la page 22.*

Le conseil exerce son rôle de gérance en portant une attention particulière à la gouvernance et aux contrôles en place en matière de rémunération de la haute direction et en favorisant une corrélation solide entre la rémunération et la gestion efficace du risque. Nos principes directeurs au chapitre de la gouvernance en matière de rémunération cadrent bien avec les principes en matière de saines pratiques de rémunération publiés cette année par le Forum sur la stabilité financière, regroupement d'organismes de réglementation internationaux formé afin de promouvoir la stabilité financière.

Le comité des ressources humaines, composé uniquement d'administrateurs indépendants, agit comme comité de la rémunération du conseil. Il fournit au conseil d'administration des conseils sur les principes en matière de rémunération et de ressources humaines ainsi que sur les politiques, les régimes et les programmes connexes conçus en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques et financiers de RBC. Ainsi qu'il est énoncé dans le rapport de ses activités à la page 21 de cette circulaire, le comité s'emploie continuellement à améliorer la gouvernance et la conception des programmes de rémunération de la haute direction.

Le comité approuve annuellement les objectifs de rendement du chef de la direction, qui décrivent les priorités financières, stratégiques et opérationnelles par rapport auxquelles son rendement est évalué. La rémunération du chef de la direction est approuvée par les administrateurs indépendants en fonction des recommandations du comité des ressources humaines et compte tenu du rendement par rapport aux objectifs approuvés et au rendement d'institutions financières de référence.

Le comité des ressources humaines fait également des recommandations au conseil au sujet de la rémunération d'autres cadres supérieurs. Le comité détient le pouvoir exclusif de retenir les services et d'approuver les honoraires d'un consultant indépendant en rémunération pour l'aider à fixer la rémunération. De l'information sur le consultant en rémunération dont les services ont été retenus par le comité pour aider celui-ci à fixer la rémunération de nos dirigeants est donnée à la rubrique « Consultant indépendant » à la page 24 de cette circulaire.

Les actionnaires ont le droit d'approuver tous les régimes de rémunération à base de titres de participation de RBC prévoyant l'émission de nouveaux titres ainsi que les modifications importantes apportées à ces régimes.

#### **Vote consultatif des actionnaires sur l'approche en matière de rémunération de la haute direction**

*L'année qui vient marquera la première occasion qu'auront nos actionnaires de prendre part à un vote consultatif sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction.*

Le conseil est d'avis que les actionnaires doivent avoir l'occasion d'examiner et de bien comprendre les objectifs et les principes sur lesquels il a fondé ses décisions en matière de rémunération de la haute direction. En 2009, le conseil a adopté une politique prévoyant la tenue, à l'occasion de chaque assemblée annuelle, d'un vote consultatif non contraignant sur l'approche en matière de rémunération de la haute direction divulguée dans la circulaire de la direction. Le conseil souhaite que ce vote consultatif des actionnaires constitue une partie importante du processus continu de rétroaction entre les investisseurs et le conseil en ce qui concerne la rémunération.

Comme il s'agit d'un vote consultatif, le résultat ne liera pas le conseil. Toutefois, lorsqu'il déterminera son approche en matière de rémunération à l'avenir, le conseil tiendra compte du résultat du vote ainsi que des commentaires exprimés par les actionnaires dans le cadre de nos autres activités de communication avec les actionnaires.

#### **Comités du conseil d'administration**

*Pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités, le conseil a mis sur pied quatre comités : le comité de vérification, le comité de révision et de la politique du risque, le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques et le comité des ressources humaines.*

Chaque comité est composé exclusivement d'administrateurs indépendants et est présidé par un administrateur indépendant, ce dernier étant chargé du fonctionnement efficace du comité et du respect de la charte du comité. Le conseil d'administration n'a pas de comité de direction. Tous les ans, le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques émet ses recommandations

quant à la composition des comités. Habituellement, les administrateurs sont membres d'un comité pendant au moins trois ans. Après chacune de ses réunions, le comité, par l'entremise de son président, présente au conseil d'administration un rapport sur ses activités, accompagné des recommandations jugées appropriées dans les circonstances.

Les comités peuvent retenir les services de conseillers externes aux frais de RBC. Les comités revoient et évaluent régulièrement la pertinence de leur charte, puis recommandent les changements à y apporter, lesquels doivent être approuvés par le conseil. Les chartes de chacun des comités du conseil sont affichées sur notre site Web au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance).

Chaque comité a dressé un rapport de ses activités au cours de la dernière année et ces rapports, ainsi que des détails sur la composition et les responsabilités de chaque comité, figurent dans cette circulaire sous la rubrique « Rapports des comités », à partir de la page 17.

#### **Évaluation**

*Le conseil et chaque comité du conseil procèdent annuellement à une évaluation de leur efficacité, et les administrateurs participent régulièrement à un processus d'évaluation par les pairs.*

Le processus d'évaluation du conseil et des comités du conseil ainsi que le processus d'évaluation des administrateurs par les pairs sont gérés par le comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques qui est indépendant. Le comité détient le pouvoir exclusif de retenir les services et d'approuver les honoraires de tout consultant indépendant dont il estime avoir besoin pour concevoir l'évaluation de l'efficacité du conseil et le processus d'évaluation par les pairs et en analyser les résultats. En 2009, le comité a retenu les services de Thane Crossley Partners.

#### *Évaluation du conseil*

Les administrateurs procèdent à une évaluation annuelle du rendement et de l'efficacité du conseil en fonction de sa charte. Les données qui en résultent sont analysées par le consultant et revues par les membres du comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques et le conseil d'administration, qui jugent s'il est opportun d'apporter des changements aux processus, à la composition ou à la structure des comités du conseil. De plus, les cadres supérieurs sont informés de toute suggestion d'amélioration proposée par les administrateurs en ce qui concerne les processus visant à faciliter les travaux du conseil.

#### *Évaluation individuelle des membres du conseil*

Les administrateurs participent à un processus prévoyant une évaluation écrite périodique, effectuée par les pairs, de chacun des administrateurs par rapport aux caractéristiques contribuant à l'efficacité du conseil. Ce processus comprend une évaluation par les pairs et une autoévaluation. Le processus d'évaluation écrite par les pairs est complété par des rencontres individuelles entre le président du conseil et chacun des administrateurs.

#### *Évaluation des comités du conseil*

Chaque comité du conseil évalue annuellement son efficacité à s'acquitter des responsabilités énoncées dans sa charte. Les résultats sont revus par les membres de chaque comité qui jugent s'il est opportun d'apporter des changements à la structure ou à la charte du comité.

### Contrôles et attestations

*Nous nous sommes dotés de contrôles et de procédures de communication de l'information conçus de façon à ce que l'information importante se rapportant à RBC soit communiquée à nos membres de la haute direction situés aux échelons les plus élevés, dont le chef de la direction, le chef de l'administration et chef des finances, ainsi qu'à notre comité de l'information financière.*

Le comité de l'information financière aide le chef de la direction ainsi que le chef des finances à veiller à ce qu'un processus approprié et efficace existe pour l'établissement, le maintien et l'évaluation des contrôles et procédures de communication de l'information aux fins de la publication de l'information.

Notre processus de contrôle interne à l'égard de l'information financière est conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de la publication de l'information financière, conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les cadres supérieurs, avec l'aide du comité de l'information financière, ont la responsabilité d'établir et de maintenir un contrôle interne adéquat à l'égard de l'information financière et d'évaluer l'efficacité de ces contrôles annuellement.

Chaque année et tous les trimestres, en vertu des règles canadiennes en matière d'attestation, et chaque année, en vertu des règles américaines, le chef de la direction et le chef des finances attestent qu'ils sont responsables de l'établissement et du maintien des contrôles et procédures de communication de l'information et du contrôle interne à l'égard de l'information financière. Ils fournissent également une attestation tous les trimestres en vertu des règles canadiennes en matière d'attestation au sujet de la conception des contrôles et procédures de communication de l'information et du contrôle interne à l'égard de l'information financière, et ils fournissent chaque année, à la fois en vertu des règles canadiennes et américaines, une attestation certifiant la conception et l'efficacité de nos contrôles et procédures de communication de l'information et de notre contrôle interne à l'égard de l'information financière.

De plus, le chef de la direction et le chef des finances attestent aussi, après un examen par les cadres supérieurs et le comité de l'information financière, que les documents annuels et trimestriels que nous avons déposés ne contiennent pas d'information fautive ou trompeuse concernant un fait important et n'omettent pas d'énoncer un fait important, et que les états financiers et les autres éléments d'information financière présentés dans les documents annuels déposés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de notre situation financière, de nos résultats d'exploitation et de nos flux de trésorerie.

### Bureau de la gouvernance des filiales

*Nous avons conçu un système de gouvernance des filiales afin qu'un niveau de gouvernance approprié soit maintenu au sein de nos filiales.*

Ce système est sous la responsabilité conjointe des fonctions de contrôle de la Banque et repose sur les efforts concertés fournis par chaque fonction en vue d'assurer une saine gouvernance. Notre bureau de la gouvernance des filiales (BGF) dirige et coordonne cet effort qui favorise l'uniformité, la simplicité et la transparence au sein de la structure organisationnelle de nos filiales. Le système s'applique à toutes les filiales en fonction des exigences juridiques et réglementaires ainsi que des besoins sur les plans commercial et fiscal au niveau local. Le système de gouvernance des filiales procure un certain degré de surveillance centrale.

Le BGF conçoit et communique des politiques portant sur la composition et le fonctionnement du conseil des filiales ainsi que la création et la restructuration de nos filiales et la cessation de leurs activités.

### Information additionnelle sur la gouvernance

L'information suivante est disponible dans la section de notre site Web consacrée à la gouvernance au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance) :

- notre Code de déontologie;
- les chartes du conseil d'administration et de ses comités;
- la Politique sur l'indépendance des administrateurs;
- les descriptions de postes du président du conseil, des présidents de comités du conseil et du chef de la direction;
- un résumé des principales différences entre les règles de la NYSE et nos pratiques en matière de gouvernance;
- le rapport sur la responsabilité de l'entreprise et la déclaration de responsabilité publique; et
- le présent énoncé des pratiques en matière de gouvernance.

On peut se procurer sans frais des versions imprimées de ces documents auprès du secrétaire de la Banque Royale du Canada, au 200 Bay Street, South Tower, Toronto (Ontario) Canada M5J 2J5.

### Approbation du conseil

Le conseil d'administration, sur la recommandation de son comité de la gouvernance d'entreprise et des affaires publiques, a approuvé cet énoncé des pratiques en matière de gouvernance.