



Allocution à l'intention des actionnaires

par

**Dave McKay
Président**

dans le cadre de la

**145^e assemblée annuelle de la
Banque Royale du Canada**

**Toronto
Le 26 février 2014**

EMBARGO avant l'allocution. L'allocution définitive fait foi.

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

Les notes d'allocation suivantes et la webémission sont fournies à titre d'information seulement et ne sont à jour qu'à la date de la webémission. Elles peuvent donc en tout temps s'avérer périmées. À moins que la loi ne l'exige, nous n'assumons aucune responsabilité quant à la mise à jour des renseignements compris dans les présentes notes d'allocation, que ce soit à la suite de l'obtention de nouveaux renseignements, d'un événement quelconque ou autrement.

Les présentes notes d'allocation ne constituent pas une transcription du contenu de la webémission et pourraient ne pas refléter les commentaires émis pendant ladite webémission. La webémission demeurera accessible jusqu'en février 2015 sur le site Web de la Banque Royale du Canada (« nous », « notre » ou « nos ») à l'adresse <http://www.rbc.com/investisseurs/annual-meeting-reports.html>.

Nous n'assumons aucune responsabilité à l'égard de tout placement ou de toute autre décision fondée sur l'information obtenue par l'intermédiaire de notre site Web ou des présentes notes d'allocation. Nous conseillons aux investisseurs de se reporter à la webémission et de consulter les documents déposés auprès des organismes canadiens de réglementation ainsi que de la United States Securities and Exchange Commission (« SEC ») avant de prendre toute décision de placement ou autre décision.

MISE EN GARDE AU SUJET DES DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

À l'occasion, nous faisons, verbalement ou par écrit, des déclarations prospectives au sens de certaines lois sur les valeurs mobilières, y compris les « règles d'exonération » de la loi intitulée *Private Securities Litigation Reform Act of 1995* des États-Unis et de toute loi sur les valeurs mobilières applicable au Canada. Nous pouvons faire de telles déclarations prospectives dans les présentes notes d'allocation de l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires, dans des documents déposés auprès des organismes de réglementation canadiens ou de la SEC, dans des rapports aux actionnaires et dans d'autres communications. Les déclarations prospectives contenues dans les présentes notes d'allocation comprennent, sans toutefois s'y limiter, des déclarations concernant nos objectifs en matière de rendement financier, notre vision et nos objectifs stratégiques, ainsi que le contexte économique et le cadre réglementaire. L'information prospective contenue dans les présentes notes d'allocation est fournie afin d'aider les détenteurs de nos titres et les analystes financiers à comprendre notre situation financière et nos résultats d'exploitation aux dates présentées et pour les périodes closes à ces dates, ainsi que nos objectifs en matière de rendement financier, notre vision et nos objectifs stratégiques, et pourrait ne pas convenir à d'autres fins. Les mots « croire », « s'attendre à », « prévoir », « se proposer », « estimer », « planifier », « projeter », « devoir » et « pouvoir », de même que l'emploi du futur ou du conditionnel ainsi que de mots et d'expressions semblables dénotent généralement des déclarations prospectives.

De par leur nature même, les déclarations prospectives nous obligent à formuler des hypothèses et font l'objet d'incertitudes et de risques intrinsèques pouvant faire en sorte que nos prédictions, prévisions, projections, attentes et conclusions se révèlent inexactes, que nos hypothèses soient incorrectes, et que nos objectifs en matière de rendement financier, notre vision et nos objectifs stratégiques ne se matérialisent pas. Nous avertissons les lecteurs de ne pas se fier indûment à ces déclarations, puisque nos résultats réels pourraient différer sensiblement des attentes exprimées dans ces déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de facteurs de risque. Ces facteurs, dont plusieurs sont indépendants de notre volonté et dont nous pouvons difficilement prédire les répercussions, comprennent les risques de crédit, de marché, de liquidité et de financement, le risque lié à l'assurance, les risques liés à l'environnement réglementaire, aux activités opérationnelles, aux stratégies, à la réputation et à la concurrence, ainsi que d'autres risques qui sont expliqués aux rubriques Gestion du risque et Aperçu d'autres risques de notre rapport annuel 2013, ainsi qu'à la rubrique Gestion du risque de notre rapport aux actionnaires portant sur le premier trimestre de 2014 ; l'incidence des réformes réglementaires, y compris celles ayant trait aux normes mondiales du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire en matière de fonds propres et de liquidités, à la loi intitulée *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* et aux règlements édictés aux termes de cette loi et à ceux qui seront édictés, à la réforme concernant les dérivés hors cote, au système de paiements au Canada, à la loi intitulée *Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)* des États-Unis et aux réformes réglementaires au Royaume-Uni et en Europe ; les niveaux d'endettement élevés des ménages canadiens ; la cybersécurité ; la conjoncture commerciale et économique au Canada, aux États-Unis et dans certains autres pays où nous exerçons nos activités ; l'incidence des modifications des politiques gouvernementales budgétaires, monétaires et autres ; notre capacité à attirer des employés et à les maintenir en poste ; l'exactitude et l'intégralité des renseignements concernant nos clients et contreparties ; le développement et l'intégration de nos réseaux de distribution ; les risques liés aux modèles, aux technologies de l'information et aux médias sociaux, ainsi que l'incidence des questions d'ordre environnemental.

Nous avertissons les lecteurs que la liste susmentionnée de facteurs de risque n'est pas exhaustive et que d'autres facteurs pourraient également avoir une incidence défavorable sur nos résultats. Les investisseurs et autres personnes qui se fient à nos déclarations prospectives pour prendre des décisions à notre égard doivent bien tenir compte de ces facteurs et d'autres incertitudes et événements potentiels. Les hypothèses économiques significatives qui sous-tendent les déclarations prospectives contenues dans les présentes notes d'allocation de l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires sont présentées à la rubrique Vue d'ensemble et perspectives et, pour chaque secteur d'exploitation, à la rubrique Perspectives et priorités de notre Rapport annuel 2013, tel que mis à jour par la rubrique Vue d'ensemble de notre rapport aux actionnaires portant sur le premier trimestre de 2014. Sauf si la loi l'exige, nous ne nous engageons pas à mettre à jour quelque déclaration prospective que ce soit, verbale ou écrite, que nous pouvons faire ou qui peut être faite pour notre compte à l'occasion.

Des renseignements supplémentaires sur ces facteurs et sur d'autres facteurs sont fournis aux rubriques Gestion du risque et Aperçu d'autres risques de notre Rapport annuel aux actionnaires 2013, de même qu'à la rubrique Gestion du risque de notre rapport aux actionnaires portant sur le premier trimestre de 2014.

L'information contenue dans les sites Web mentionnés ou pouvant être obtenue par l'intermédiaire de ces sites ne fait pas partie de la présente annonce de résultats. Tous les renvois à des sites Web contenus dans la présente annonce de résultats sont inactifs et ne sont indiqués qu'à titre informatif.

Merci, Gord, pour ces bons mots.

À l'approche de mon entrée en fonction comme président, j'ai réfléchi à ce qui a contribué à la réussite éclatante de RBC sous votre direction.

Vous avez été à la tête de l'entreprise pendant une période de grands changements... et ces changements se poursuivront au même rythme ou pourraient même s'accélérer.

Il y a quelques facteurs clés qui permettent à une entreprise chef de file comme RBC de s'adapter et de réussir.

Parmi ces facteurs clés se trouve notre relation avec les clients.

Pour moi, c'est un point de départ évident, car j'ai pu voir de près la façon dont Gord place toujours le client avant tout.

Quand Gord est devenu chef de la direction, il a déterminé que notre orientation client n'était pas aussi claire qu'elle aurait dû l'être.

Il a immédiatement réagi, en plaçant au centre de notre stratégie d'entreprise le principe « Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients ».

C'est particulièrement important, puisqu'à la base, le secteur des services financiers a toujours été axé sur les relations.

Ces relations avec les clients se fondent sur une confiance qui s'accroît avec le temps.

La force de notre marque repose sur la confiance, l'expertise, la solidité et la stabilité ainsi que la citoyenneté d'entreprise.

Ces éléments nous ont permis d'entretenir avec nos clients des relations plus étendues, plus approfondies et plus rentables que nos concurrents ont pu le faire.

Nous constatons l'incidence positive de ces relations approfondies dans toutes nos divisions opérationnelles.

Par exemple, notre division Services aux investisseurs et de trésorerie détient une part de marché supérieure à 40 pour cent au Canada pour les titres en garde.

Aux Services bancaires canadiens, parce que nous savons placer le client avant tout, nous occupons la première ou la deuxième position dans tous les secteurs d'activité.

Près de 22 pour cent de nos clients détiennent au moins trois produits ou services clés à RBC... soit des comptes-chèques, des placements et des produits de crédit... comparativement à une moyenne de 14 pour cent chez nos concurrents, ce qui nous place en tête du secteur.

C'est pourquoi nous demeurons un chef de file... nous gagnons des parts de marché... et nous affichons une croissance du volume d'affaires supérieure à celle du marché.

RBC Gestion de patrimoine demeure le chef de file canadien au chapitre des ventes de fonds communs de placement à long terme... En 2013, elle détenait près de 18 pour cent des parts de marché.

En ce qui concerne les Marchés des capitaux, en 2013, nous avons dominé les classements au Canada dans presque toutes les catégories principales du secteur... dont les fusions et les acquisitions, les marchés des capitaux d'emprunt, les marchés des capitaux participatifs et la syndication de prêts.

Cette vaste réussite s'explique par l'incomparable valeur ajoutée que nous offrons aux clients... la qualité exemplaire de nos conseils... et la commodité de notre service.

Autrefois, nos relations avec les clients étaient toujours établies au moyen de rencontres en personne.

Aujourd'hui, la technologie modifie les besoins et les préférences des clients, y compris la façon dont ils souhaitent faire affaire avec nous.

Les clients utilisent plusieurs modes de prestation pour interagir avec nous au quotidien... des succursales aux services par téléphone, en passant par les services en ligne et les services mobiles.

Ces changements présentent une occasion sans précédent de mieux comprendre les préférences des clients... et de créer des services et des produits qui leur conviendront davantage.

Par ailleurs, il est de plus en plus difficile de capter leur attention et de prendre le temps nécessaire pour approfondir les relations.

Donc, si nous voulons tirer parti de notre capacité d'offrir aux clients des conseils et des services pertinents... nous devons nous adapter au monde multimodal et numérique dans lequel nous vivons... en modifiant notre façon d'écouter les clients et d'interagir avec eux.

Pour y parvenir, il faut entre autres numériser et simplifier notre modèle de gestion.

Nous avons déjà investi dans l'automatisation d'un bon nombre de procédés de base. Un exemple récent serait la mise en œuvre du nouveau système Linx pour la gestion des prêts hypothécaires.

Ce nouveau système de pointe améliore grandement l'Expérience client en simplifiant et en automatisant le processus global de demande de prêt hypothécaire.

Il permet également de réduire le temps et les efforts requis par l'équipe de vente, en plus d'éliminer certaines erreurs.

Dans le secteur des placements, la nouvelle technologie de signature électronique permet aussi d'améliorer l'Expérience client... tout en faisant gagner du temps et de l'énergie aux employés.

Nous avons éliminé la production et le transport de plus de 42 millions de pages par année... afin de protéger l'environnement tout en réduisant nos coûts.

Ces investissements contribueront à renforcer nos capacités en matière d'information et de relations avec les clients, en suivant le modèle de détaillants comme Amazon qui réussissent particulièrement bien à cet égard.

C'est le type de travail nécessaire pour établir de solides relations avec les clients à l'ère numérique.

Notre présence numérique domine le secteur.

Chaque année depuis sept ans, notre site Web de services bancaires sécurisé se classe au premier rang.

Nous avons également investi massivement dans l'offre d'outils de planification financière... et dans notre nouveau modèle de « succursale de l'avenir ».

Ces boutiques de services financiers primées tirent parti des nouvelles technologies pour faciliter la démarche exploratoire... tout en offrant aux clients une présence physique qui favorise l'établissement de relations en personne.

Dans tous nos secteurs d'activité, les employés placent le client avant tout.

Par exemple, les employés de Marchés des capitaux ont découvert des pratiques de négociation qui pourraient tirer avantage de nos clients.

Ils ont découvert que le temps qu'une opération soit transmise par RBC à l'une ou l'autre des différentes bourses, une société de négociation à haute vitesse peut repérer l'opération et intervenir pour créer une occasion d'arbitrage au détriment de notre client.

Pour contrer cet arbitrage, RBC a inventé THOR, un système intelligent d'acheminement des ordres par algorithmes, dont le dépôt de demande de brevet a été approuvé l'été dernier.

Nos clients se fient à RBC, en tant que courtier, pour élaborer des solutions et des stratégies qui les placent sur un pied d'égalité avec les autres intervenants.

THOR protège nos clients des stratégies de négociation abusives et réduit le coût d'exécution des ordres.

L'exemple de THOR démontre que nos employés obtiennent des résultats tangibles à l'avantage des clients.

Ils travaillent de concert pour produire ces résultats.

Ce qui m'amène au deuxième facteur important qui contribue à notre réussite à titre d'entreprise chef de file, soit la collaboration entre nos employés.

Nous excellons en matière de collaboration, que ce soit avec des partenaires internes ou externes.

À l'interne, la collaboration est sans contredit le secret de notre réussite. Autrement dit, c'est notre « caramel dans la Caramilk ».

Cela fait partie intégrante de notre façon de faire des affaires au quotidien.

Notre structure organisationnelle... nos infrastructures technologiques... nos réseaux de distribution... et notre façon de récompenser les employés sont tous conçus pour favoriser la collaboration.

On voit constamment des employés d'une division opérationnelle demander de l'aide à des collègues d'une autre division pour aider les clients à atteindre leurs objectifs.

Nous collaborons aussi à l'externe pour offrir des solutions innovatrices.

À titre d'exemple, notons le Portefeuille RBC, notre solution de paiement mobile.

Les clients des Services bancaires mobiles RBC peuvent maintenant acheter des biens ou des services chez des commerçants... au moyen de leur carte de débit ou de crédit... par l'intermédiaire de leur téléphone intelligent de Bell Mobilité avec plateforme Android.

Et ce n'est qu'un début.

Un jour, le Portefeuille RBC sera compatible avec tous les téléphones, tous les fournisseurs de télécommunications et tous les modes de paiement.

Ce type de collaboration ouverte et accueillante favorise l'innovation.

L'innovation liée aux modes de paiement émergents et aux technologies mobiles – comme l'exemple que je viens de donner – transformera les secteurs des services bancaires, du commerce et de la vente au détail... tout comme les GAB et les services bancaires en ligne l'ont fait auparavant.

Le nouveau Portefeuille RBC sera optimisé par le service Nuage sécurisé RBC, en instance de brevet.

Ce service améliore la simplicité, la commodité et le choix pour nos clients... car ils peuvent choisir où, quand et avec qui ils veulent faire affaire.

Ils profitent aussi d'une sécurité et d'une protection accrues, car les données de paiement sont entreposées à la Banque, de manière virtuelle, au lieu d'être stockées sur leur appareil mobile.

Voilà le genre d'expérience simple, rapide et sécurisée dont la grande majorité de nos clients, selon nous, souhaitent profiter.

En tirant parti de cette infrastructure, nous avons uni la populaire solution de virement de fonds pair à pair, Virement *Interac*, et la plateforme de réseautage social la plus utilisée dans le monde, Facebook.

Nous avons aussi fait preuve d'innovation dans notre façon de vendre des produits d'assurance... en nous adressant directement aux consommateurs, plus que jamais.

Cette approche permet d'améliorer l'efficacité de la distribution et d'approfondir les relations avec les clients... car il est plus facile pour les eux de traiter avec RBC.

De toute évidence, RBC est un chef de file sur le plan des activités commerciales et du service à la clientèle. Cette position de chef de file est le dernier facteur clé que j'aimerais aborder aujourd'hui.

Comme employeur chef de file, nous offrons aux employés des perspectives de carrière qui favorisent leur réussite personnelle.

Lorsque nos employés réussissent, nos clients réussissent... car ils reçoivent un meilleur service... et au bout du compte, c'est toute l'entreprise qui réussit.

De plus, par ses investissements liés à la citoyenneté d'entreprise et aux dons, RBC est un chef de file dans la collectivité.

Et bien que nous soyons sur une belle lancée, nous savons que les clients ont le choix. C'est pourquoi nous devons les écouter encore plus attentivement.

L'histoire démontre que les chefs de file suffisants, qui tiennent la réussite pour acquise, courent un danger.

RBC ne fait pas partie de ce groupe et n'a pas l'intention de s'y joindre. Si nous le faisons, nous ne resterions pas en tête très longtemps.

Nous savons que nous occupons une position privilégiée... et nous travaillerons sans relâche pour la conserver.

Par conséquent, nous ne nous reposerons jamais sur nos lauriers et nous éviterons à tout prix la suffisance.

Nous serons toujours à l'écoute de nos clients et réagirons à ce que nous entendrons.

Nous agirons à bon escient et maintiendrons une vision à long terme.

En suivant ces principes... les bons résultats commerciaux arriveront d'eux-mêmes.

Si nous voulons que les clients continuent de compter sur nous pour obtenir les meilleurs conseils, notre réputation de leadership avisé doit être bien établie.

Nous devons investir pour avoir le meilleur effectif... c'est-à-dire nous assurer que les meilleurs employés veulent venir travailler à RBC et y rester pour profiter d'une carrière enrichissante.

Il ne fait aucun doute qu'un milieu de travail favorisant la collaboration est essentiel à la mobilisation des employés.

Et cela permet aux employés d'offrir le meilleur service possible aux clients.

Au fil des ans, j'ai observé la façon dont Gord place le client avant tout.

Il adopte une approche collaborative... il possède un grand sens de l'écoute... et quand je vais le rencontrer à son bureau pour parler d'une nouvelle solution innovatrice, il pose toujours des questions éclairées.

Gord nous a tous beaucoup appris, et je tiens à l'en remercier personnellement.

Je me sens extrêmement privilégié qu'on me demande de diriger RBC.

Cela me remplit à la fois d'humilité et d'enthousiasme.

Nous formons une entreprise remarquable, qui possède de solides antécédents au Canada... et qui étend sa portée partout dans le monde.

Je me réjouis à l'idée de travailler avec l'équipe de direction et tous les employés de la Banque pour continuer à tirer parti de nos réussites.

RBC est bien placée pour poursuivre sa croissance.

Nous avons les activités commerciales diversifiées, la stratégie et les employés qu'il nous faut pour y arriver.

Nous occupons une position de chef de file, tant sur le plan des activités commerciales que du soutien aux collectivités.

Et pour renforcer cette position, nous pourrions compter sur notre orientation client... notre esprit de collaboration... et notre offre de solutions novatrices sur le marché.

Merci. Katie Taylor, à vous la parole.