

Créer de la valeur suivant notre raison d'être

Allocution à l'intention des actionnaires

par

Dave McKay
Président et chef de la direction

dans le cadre de la

151e assemblée annuelle de la
Banque Royale du Canada

Toronto, Ontario
Le 8 avril 2020

(L'allocution définitive fait foi)



DÉNI DE RESPONSABILITÉ

Les notes d'allocution qui suivent 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'allocution, que ce soit à la suite de l'obtention de nouveaux renseignements, d'un événement quelconque ou autrement. Ces notes d'allocution ne constituent pas une transcription du contenu de la webémission et pourraient ne pas refléter les commentaires émis pendant ladite webémission. La webémission demeurera disponible jusqu'en avril 2021 au <https://webcast.fnav.ca/rbcamcs2020fr/>.

La Banque Royale du Canada (« nous », « notre » ou « nos ») n'assume 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 de ces notes d'allocution. On conseille aux investisseurs de se reporter à la webémission et de consulter les documents déposés auprès des organismes canadiens de réglementation ainsi que de la Commission des valeurs mobilières des États-Unis (*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 des déclarations prospectives verbalement ou par écrit au sens de certaines lois sur les valeurs mobilières, y compris les règles d'exonération de la *Private Securities Litigation Reform Act of 1995* des États-Unis, et de toute loi sur les valeurs mobilières en vigueur au Canada. Nous pouvons faire des déclarations prospectives dans cette présentation, 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 dans cette présentation comprennent, sans toutefois s'y limiter, les déclarations relatives à nos objectifs en matière de rendement financier, à notre vision et à nos objectifs stratégiques. L'information prospective contenue dans cette présentation est présentée 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 », « viser », « 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 qui donnent lieu à la possibilité 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 nos lecteurs de ne pas se fier indûment à ces déclarations étant donné que les résultats réels pourraient différer de façon significative 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 prévoir les répercussions, comprennent les risques associés aux crises touchant la santé publique, comme les pandémies (dont le coronavirus (COVID-19)) et les épidémies, et toute politique et mesure gouvernementale s'y rapportant, les risques de crédit, de marché, de liquidité et de financement, d'assurance, de réputation et de non-conformité à la réglementation, les risques liés au cadre juridique et réglementaire et à la concurrence, ainsi que les risques systémique, opérationnel et stratégique et d'autres risques qui sont expliqués aux rubriques portant sur les risques de notre rapport annuel 2019 ainsi qu'à la rubrique Gestion du risque de notre rapport aux actionnaires portant sur le premier trimestre de 2020, incluant le risque lié aux technologies de l'information et les cyber-risques, les risques liés à la confidentialité, aux données et aux tierces parties, l'incertitude géopolitique, le marché résidentiel canadien et l'endettement des ménages, les changements de réglementation, les perturbations numériques et

l'innovation, les changements climatiques, les activités et la conjoncture économique dans les secteurs géographiques où nous exerçons nos activités, l'incidence des modifications des politiques budgétaires, monétaires et autres des gouvernements, le risque fiscal et la transparence, ainsi que les risques environnementaux et sociaux.

Nous avertissons nos 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 ayant trait à la Banque Royale du Canada doivent bien tenir compte de ces facteurs et d'autres incertitudes et événements potentiels. Les hypothèses économiques significatives qui sous-tendent les déclarations prospectives de cette présentation sont présentées à la rubrique Examen de la conjoncture économique, des marchés et du contexte réglementaire et perspectives et, pour chaque secteur d'exploitation, aux sections Priorités stratégiques et Perspectives de notre rapport annuel 2019, mises à jour à la rubrique Examen de la conjoncture économique, des marchés et du contexte réglementaire et perspectives de notre rapport aux actionnaires portant sur le premier trimestre de 2020. 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 sur ces facteurs et sur d'autres facteurs sont fournis aux rubriques portant sur la gestion des risques de notre rapport annuel 2019 ainsi qu'à la rubrique Gestion du risque de notre rapport aux actionnaires portant sur le premier trimestre de 2020. L'information fournie dans les sites Web susmentionnés ou pouvant être obtenue par l'intermédiaire de ces sites ne fait pas partie de cette présentation. Tous les renvois à des sites Web contenus dans cette présentation sont inactifs et ne sont indiqués qu'à titre informatif.

Merci Katie. Bonjour à tous.

Aucun d'entre nous n'aurait pu imaginer tenir une assemblée générale annuelle de cette façon, mais notre monde a changé de façon imprévisible depuis l'écllosion de la COVID-19. Nous sommes heureux que vous ayez tous pu vous adapter au mode de présentation de cette année.

Les derniers mois ont été extraordinairement éprouvants.

Des milliers de gens ont perdu la vie. De très nombreux travailleurs ont été mis à pied. De grands pans de notre économie ont été paralysés.

Les informations quotidiennes nous permettent de mesurer l'ampleur inouïe de la crise. Mais les histoires qui me restent en tête sont celles qui touchent notre quotidien personnel et professionnel. Beaucoup de ces histoires me sont parvenues directement, par téléphone ou par courriel.

Je pense à ce couple âgé qui a pris soin d'épargner pour sa retraite et qui se demande maintenant si cette épargne suffira. Je pense aussi à cette jeune famille qui a désespérément cherché un moyen de rentrer chez elle avant que les frontières soient fermées. Enfin, je pense à ce jeune diplômé dont le premier emploi est maintenant en suspens – indéfiniment – parce que son employeur est menacé de faillite.

Une telle crise met durement à l'épreuve notre capacité de résilience. Et cela s'applique autant aux individus qu'aux entreprises et aux pays. Les mois qui viennent mettront tout le monde à l'épreuve. RBC est prête à relever le défi. Je reviendrai plus tard sur les gestes que nous posons pour soutenir nos clients, nos collègues et les collectivités pendant cette période difficile.

Pour l'instant, il est important de mettre les choses en perspective. La vie deviendra meilleure.

Nos efforts collectifs réduiront la pression sur le système de santé tout en sauvant des vies et en protégeant notre économie.

Et nous reprendrons notre vie normale. La cloche qui signale le début des cours à l'école n'aura jamais été aussi agréable à entendre...

Entre-temps, nous avons de nombreuses raisons d'être reconnaissants...

Par exemple, du combat que mènent les travailleurs de la santé avec courage et compassion. Au nom de RBC, je les remercie tous.

Par ailleurs, un grand nombre de nos clients éprouvent des difficultés financières importantes. Je remercie tous les employés de RBC qui participent sans relâche aux efforts d'assistance de notre banque pour aider ces clients à surmonter ces difficultés. Vous êtes une équipe formidable.

Grâce à eux, des millions de personnes peuvent compter sur le soutien de notre banque.

C'est aussi grâce à notre personnel dévoué que nous pouvons aujourd'hui tenir notre assemblée générale annuelle.

Nous avons réalisé beaucoup de grandes choses depuis la fondation de RBC, en 1869. Mais rien n'est plus essentiel à notre succès que la création de valeur pour ceux que nous servons.

Et cette valeur que nous créons sans relâche génère un flux de revenus constant.

En 2019, nous avons dégagé un bénéfice de près de 13 milliards de dollars. Nous avons aussi réalisé un rendement des capitaux propres de près de 17 pour cent.

Notre croissance a été non seulement rentable, mais également prudente, grâce à notre gestion disciplinée des coûts et du risque et à la diversification de nos affaires.

Et notre solide situation au chapitre des liquidités assure notre résilience et nous permet de poursuivre notre croissance.

Les raisons de notre réussite peuvent se résumer ainsi : nous mettons à profit les meilleurs talents et des technologies de pointe pour offrir une véritable valeur ajoutée à tous nos clients. Je nomme cette combinaison de capacités notre « avenir bionique ».

En cette période de grande perturbation, notre offre s'avère particulièrement précieuse pour plusieurs raisons. Par exemple :

- Dans un contexte d'instabilité du marché, 1,7 million d'investisseurs peuvent compter sur notre plateforme en ligne MonConseiller pour recevoir des données, des analyses et des conseils en temps réel ; et
- Alors que la pandémie touche autant l'offre que la demande, nos conseillers sont en mesure de fournir aux propriétaires d'entreprise des renseignements en temps réel sur leurs clients, leurs marchés et leur rendement grâce à la plateforme Avantages Perspectives RBC.

L'an dernier, RBC s'est démarquée de maintes façons, notamment en figurant parmi les meilleurs employeurs au Canada et en se classant troisième parmi les 25 sociétés les plus diversifiées et inclusives, selon l'indice Refinitiv. Ces distinctions sont d'autant plus impressionnantes que RBC était en compétition avec 7 000 sociétés cotées en Bourse.

Surtout, en 2019 nous avons maintenu notre engagement envers vous, nos actionnaires, en distribuant 55 % de nos bénéfices sous forme de dividendes et de rachats d'actions.

Nous avons amorcé 2020 de belle façon en dégageant un bénéfice de 3,5 milliards de dollars au premier trimestre, en hausse de 11 % par rapport à l'exercice précédent. Nous avons profité de forts volumes et d'une croissance de nos parts de marché dans tous nos secteurs d'activité. Et nous avons continué de procurer de la valeur à nos actionnaires en haussant notre dividende, qui passe à 1,08 \$ par action par trimestre.

Comme vous vous en doutez, les perspectives générales pour le reste de l'année sont considérablement modifiées par la crise de la COVID-19.

Dans de nombreux pays – dont le Canada –, la phase d'expansion du cycle économique tirait déjà à sa fin. La situation s'est soudainement aggravée avec la chute des prix du pétrole.

Nous savons donc que la pandémie entraînera une récession économique. Actuellement, toutefois, il est difficile d'en prévoir l'ampleur et la durée.

Néanmoins, notre priorité nationale doit être d'aider les entreprises à demeurer solvables et à conserver leur personnel. Nous devons agir rapidement – en quelques jours ou semaines, et non en quelques mois. Ainsi, notre économie continuera de tourner et la reprise sera plus rapide une fois la crise passée.

Les gouvernements fédéral et provinciaux, qui reconnaissent les difficultés majeures auxquelles fait face la population, adoptent des mesures exceptionnelles pour atténuer les contrecoups financiers de la crise.

Évidemment, nous devons aussi réfléchir à la reprise qui suivra la crise.

Le commerce mondial ne pourra sans doute pas reprendre son cours traditionnel. Il y a peu de chances que les échanges internationaux restent inchangés. Les consommateurs, les gens qui fréquentaient les restaurants et les touristes pourraient décider de garder leurs distances pendant un certain temps encore.

Il sera sans doute difficile de s'adapter à ce nouveau contexte après avoir longtemps profité de la mondialisation. Il ne faut baisser les bras, mais un pays comme le Canada doit réfléchir aux façons d'être plus autosuffisant dans les secteurs qui comptent le plus pour sa compétitivité et sa prospérité.

Il nous faut entre autres créer des chaînes logistiques canadiennes plus résilientes ; utiliser la technologie pour communiquer différemment avec nos parties prenantes ; et transformer les méthodes d'apprentissage et de formation afin que les entreprises et les collectivités soient mieux équipées pour faire face à un nouveau paradigme de perturbation.

Entre-temps, il faut mettre en branle des programmes efficaces pour soutenir les Canadiens, et je suis persuadé que nous y arriverons. Tant aux États-Unis qu'au Canada, les décideurs politiques, les organismes de réglementation et les institutions financières ont déjà fait preuve d'une extraordinaire coordination. Tous sont résolus à surmonter la crise de façon concertée.

Voici comment RBC entend participer à cette démarche.

Les programmes prioritaires conçus par le gouvernement fédéral sont déjà en marche. Nous dégageons déjà des fonds d'aide à l'intention des Canadiens qui sont financièrement touchés par la pandémie et des PME qui ont besoin d'obtenir des prêts sans intérêts.

Les initiatives d'aide financière immédiate de RBC sont également bien en selle. À ce jour :

- Nous avons traité plus de 250 000 reports de paiement pour répondre aux besoins de liquidités immédiats des Canadiens. Ces reports peuvent aller jusqu'à six mois dans le cas des prêts hypothécaires et d'autres prêts.
- De plus, RBC offre à des milliers de propriétaires d'entreprise des solutions personnalisées qui répondent à leurs besoins. Ces solutions comprennent des hausses de marge de crédit et l'annulation du paiement minimum sur solde de crédit.
- Nous réduirons aussi de 50 % les charges d'intérêts sur carte de crédit pour les particuliers et les petites entreprises qui ont demandé le report du paiement minimum.
- Nous avons offert notre aide à près de 18 000 clients depuis le début des restrictions touchant les voyageurs.

- Nos conseillers ont pris contact avec des centaines de milliers de clients pour leur proposer les meilleures façons d'affronter la volatilité actuelle des marchés.
- Et nous conseillons de nombreux clients des marchés des capitaux sur la façon de manœuvrer dans un marché hautement instable.

Afin de combattre la propagation de la COVID-19, RBC a revu considérablement ses méthodes de travail. Aujourd'hui, par exemple, plus de 70 000 de nos employés travaillent à domicile – comparativement à 4 000 il y a seulement un mois. Je suis fier de notre adaptation rapide à ces mesures malgré les perturbations et le stress supplémentaire qu'elles ont entraînés. Nous équipons nos employés des outils, des techniques et des ressources nécessaires pour qu'ils puissent rester en communication et assumer leurs fonctions pendant la crise – en accordant une grande importance à la santé mentale. Peu importe notre façon de travailler, nous restons motivés par notre sentiment d'appartenance à RBC.

Notre banque comprend aussi que la période actuelle est anxiogène pour tous, y compris nos employés. C'est pourquoi notre équipe de direction n'effectuera cette année aucune mise à pied en raison de la COVID-19. Nous nous sommes également assurés de protéger la santé de nos travailleurs en contact avec le public et de rémunérer convenablement leur dévouement.

Les collectivités ont aussi des difficultés à surmonter. Et bien des organismes qui soutiennent la population vulnérable ont du mal à collecter des fonds et à fournir leurs services.

RBC soutient les programmes qui viennent en aide aux populations à risque, entre autres dans les domaines de la sécurité alimentaire et du bien-être mental. À ce jour, RBC a fait don de plus de 4 millions de dollars pour soutenir des initiatives communautaires en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde.

Les jeunes ont été touchés de façon disproportionnée par le recul économique. Un grand nombre d'entre eux qui comptaient sur un emploi d'été pour payer leurs études se demandent maintenant s'ils pourront travailler au cours des prochains mois. De son côté, RBC s'apprête à accueillir près de 1 400 stagiaires d'été pour leur offrir une expérience de travail enrichissante.

Et nous invitons les établissements d'enseignement postsecondaire à créditer toutes les heures de stage prévues, même si les lieux de travail concernés sont perturbés par la COVID-19.

Par ailleurs, nous savons qu'il peut être particulièrement difficile d'amorcer une carrière en période de récession et que le potentiel de revenu à long terme s'en trouve compromis. S'ajoute à cela l'évolution du marché du travail, qui exige de nouvelles compétences.

C'est pourquoi notre programme Objectif avenir demeure essentiel. Cet engagement de 500 millions de dollars sur 10 ans aide les jeunes à développer les aptitudes et le réseau qui leur permettront de prospérer.

Nous adaptons nos programmes et nos activités d'apprentissage de sorte à pouvoir continuer de soutenir les jeunes Canadiens dans un environnement virtuel.

À ce jour, nous avons aidé plus de 1,9 million de jeunes Canadiens dans le cadre d'Objectif avenir, et la grande majorité des participants se disent aujourd'hui plus confiants en leur avenir.

RBC entrevoit aussi l'avenir avec confiance.

Dans l'immédiat, notre banque est en bonne posture pour traverser avec succès la crise de la COVID-19. Comme nous faisons partie des institutions financières les mieux cotées au monde, nous profitons d'une stabilité et d'une force enviables. Notre modèle d'affaires diversifié nous procure également un avantage important, tout comme nos solides ratios de fonds propres et de liquidité.

Notre objectif principal reste cependant de sortir de la crise actuelle plus forts et en bonne posture pour servir encore mieux nos clients.

Nous profiterons donc de cette occasion pour redéfinir le rôle que nous jouons dans la vie de nos clients. Notre stratégie comporte quatre volets :

- RBC fournira des conseils, des analyses, des solutions et des services qui permettront à ses clients de faire des choix éclairés et judicieux.
- RBC permettra à ses clients de personnaliser leur expérience bancaire – en partie en simplifiant et en numérisant cette expérience pour la rendre plus pratique.
- RBC bonifiera sa proposition de valeur en y ajoutant des services et des avantages. RBC s'associera à d'autres chefs de file du marché pour répondre encore mieux aux attentes de ses clients.
- Enfin, nous nous appuierons sur l'analyse des données dont nous disposons et exploiterons les capacités des plateformes numériques pour que notre offre soit des plus attrayantes.

Notre stratégie est simple, mais elle est difficile à copier. En effet, RBC possède certains atouts exclusifs qui lui permettent d'offrir une valeur ajoutée exceptionnelle.

Mentionnons d'abord notre raison d'être, qui consiste à contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités.

La marque RBC est aussi un atout. Elle crée des liens. Elle inspire confiance. Elle incite notre personnel à utiliser la puissance de l'imagination et du savoir pour améliorer constamment l'expérience humaine.

Nous tirons également un avantage concurrentiel de notre taille. Il faut de l'envergure pour développer ses capacités au-delà des services bancaires courants.

Évidemment, notre réussite repose fondamentalement sur le talent de nos employés. Leur engagement envers notre entreprise et notre marque dépasse les critères de référence de nos meilleurs concurrents. En 2019, tous ces atouts nous ont permis d'améliorer la satisfaction de la clientèle dans TOUS nos secteurs d'activité.

Mais n'oublions pas l'autre dimension de notre raison d'être – qui nous mobilise tout autant –, soit de contribuer à la prospérité des collectivités.

Notre société doit encore faire face au problème pressant du changement climatique.

Notre société doit encore faire face au problème pressant du changement climatique. Pour relever ce défi, nous avons besoin d'une économie stable. Et pour que l'économie soit stable, il faut que le prix de l'énergie le soit aussi.

Nous avons longtemps considéré ces deux prémisses comme la condition préalable à toute réduction significative des émissions de carbone. En effet, on ne peut s'attendre à ce que les gens acceptent de relever un nouveau défi lorsque les conditions économiques sont défavorables.

Actuellement, ces prémisses sont bousculées par les répercussions économiques de la COVID-19. Par conséquent, les efforts en cours pour aider notre pays à se rétablir plus rapidement prennent encore plus d'importance dans le contexte de notre démarche visant à assainir la planète.

Nous avons pris une série d'engagements en ce sens. Ces engagements sont définis dans notre Stratégie climatique.

Notamment, nous aiderons nos clients – y compris ceux du secteur de l'énergie – et les collectivités à passer à une économie à faibles émissions de carbone.

Lors de notre assemblée de l'an dernier, nous avons annoncé une nouvelle cible de 100 milliards de dollars en financement durable d'ici 2025. Nous sommes en bonne voie de réaliser cet objectif, ayant déjà octroyé environ 26 milliards de dollars en financement durable en 2019.

L'innovation est aussi une composante essentielle de notre Stratégie climatique. Dans le cadre de notre initiative Techno nature, nous participons à la création et à la mise en œuvre de solutions aux défis environnementaux les plus pressants.

Et nous participons activement aux débats importants en matière de politiques publiques.

J'ai commencé mon allocution en décrivant quelques situations difficiles qu'on m'a rapportées. En terminant, j'aimerais vous présenter un autre cas, qui illustre l'ensemble de mon propos d'aujourd'hui.

Un de nos clients du sud-ouest de l'Ontario exploite une serre horticole. Comme pour bien des entreprises, les temps étaient difficiles pour lui.

C'est habituellement la haute saison dans ce secteur, mais notre directeur de compte, Matt Mahler, a appris que beaucoup de commandes avaient été annulées, ce qui avait entraîné un volume anormalement élevé de stocks dormants. Matt a donc décidé d'acheter 50 bouquets de fleurs et de les distribuer dans quelques succursales ouvertes de la région.

Il s'agissait d'un petit geste, mais qui en dit long sur le fait que « nous sommes tous dans le même bateau ».

Voilà le genre de banque que nous souhaitons être jour après jour.

Nous cherchons à comprendre la situation de nos clients, à agir dans leur intérêt, et à trouver de meilleures façons de les servir.

Il s'agit de créer de la valeur, et c'est ce que nous sommes résolus à faire aujourd'hui et dans les années à venir.

Je tiens à remercier nos administrateurs pour leurs conseils avisés, nos employés pour leur engagement, et nos clients pour leur confiance et leur fidélité. Enfin, je remercie nos actionnaires pour leur soutien fidèle. Nous sommes déterminés à continuer de leur procurer un excellent rendement à long terme.

Merci.