



# **BANQUE ROYALE DU CANADA**

## **NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION**

11 JANVIER 2010

Cadre de rémunération : pourquoi et comment	1
Éléments de la rémunération	1
Renseignements clés sur la rémunération de la haute direction versée par RBC	2
Rémunération incitative conforme à une gestion prudente du risque	2
Principaux changements touchant la rémunération de 2010	3
Établissement de la rémunération pour 2009	3

## NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Depuis longtemps à l'avant-garde des pratiques exemplaires en matière de rémunération, le conseil d'administration de RBC est d'avis que les actionnaires doivent avoir l'occasion de bien comprendre les objectifs et les principes sur lesquels la rémunération de la haute direction de RBC est fondée. Au cours de la dernière année, le conseil a porté une attention spéciale à la gouvernance et aux mesures de contrôle en vigueur en ce qui a trait à la rémunération de la haute direction. Notre comité des ressources humaines (comité), composé uniquement d'administrateurs indépendants, fournit au conseil d'administration des conseils sur les principes et les politiques de rémunération et procède à l'examen de tous les programmes de rémunération incitative offerts par l'organisation. Le comité reconnaît que, pour être efficace, il se doit d'être indépendant de la direction, et il consulte un spécialiste externe indépendant en rémunération. Les membres du comité ont une grande expérience en rémunération de la haute direction et en gestion de risques en raison du rôle de leaders chevronnés qu'ils ont joué au sein d'organisations complexes.

### Cadre de rémunération : *pourquoi et comment*

Nos principes de rémunération traduisent notre conviction qu'une main-d'œuvre mondiale hautement qualifiée est indispensable à la poursuite de notre succès. Nos programmes de rémunération sont conçus pour attirer et conserver les talents essentiels malgré la vive concurrence qui caractérise le marché international. Ces programmes sont alignés sur des objectifs de rendement qui incitent les membres de la haute direction à faire preuve de prudence dans la réalisation des objectifs stratégiques dans un cadre de risque acceptable, à améliorer les résultats d'exploitation et à générer une valeur à long terme durable pour les actionnaires.

Notre conception de la rémunération s'articule autour de quatre grands principes :

- **La rémunération est en corrélation avec les intérêts des actionnaires** : les paiements découlant des programmes incitatifs varient selon les rendements absolu et relatif de la Banque.
- **La rémunération cadre avec de solides principes de gestion du risque** : les programmes et les pratiques en matière de rémunération sont conformes au cadre de gestion du risque à l'échelle de l'entreprise afin que l'équilibre entre le risque et les récompenses soit assuré.
- **RBC verse une rémunération au rendement** : une grande part de la rémunération de la haute direction est variable et peut augmenter en cas de rendement exceptionnel ou diminuer lorsque les résultats sont en deçà des objectifs.
- **La rémunération permet à RBC d'attirer et de conserver les talents** : la rémunération cible est étalonnée par rapport à celle qu'offrent les institutions financières du groupe de référence sur les marchés où RBC est en concurrence pour le recrutement de talents. Les programmes incitatifs à base de titres de participation encouragent aussi les membres de la haute direction à demeurer au service de RBC, notamment par leurs dispositions relatives à la perte de cette rémunération.

### Éléments de la rémunération

Nos programmes de rémunération prévoient un salaire de base et des primes incitatives fondées sur le rendement :

- **Salaire de base** : revu annuellement; ajusté en fonction des changements touchant les fonctions ou les compétences ou des résultats de l'étalonnage auprès des sociétés de référence pour des rôles équivalents.

#### **Programme à l'intention des membres de la haute direction**

- **Primes incitatives à court terme variables annuelles (PICT)** : destinées aux membres de la haute direction, elles récompensent le rendement au cours de l'exercice; si le seuil de rendement pour le rendement des capitaux propres (RCP) est atteint, les PICT récompensent le rendement évalué en fonction des objectifs de rendement individuel de même que du rendement des secteurs d'exploitation et du rendement global de RBC en fonction du bénéfice net après impôts (BNAI).

- **Primes incitatives à moyen terme et à long terme :**
  - ⇒ Programme d'unités d'actions différées au rendement : octrois d'unités qui deviennent acquises après une période de trois ans et dont la valeur peut augmenter ou diminuer selon le rendement total pour les actionnaires (RTA) de la Banque par rapport à celui de notre groupe de référence. Il n'y aurait aucun paiement si les seuils de rendement établis n'étaient pas atteints.
  - ⇒ Programme d'unités d'actions de RBC : octrois d'unités d'actions incessibles qui deviennent acquises après une période de trois ans.
  - ⇒ Programme d'options d'achat d'actions : options octroyées aux membres de la haute direction situés aux échelons les plus élevés afin de les inciter à se concentrer sur l'accroissement de la valeur pour les actionnaires à long terme; la moitié des options octroyées deviennent acquises à la fin de la troisième année suivant leur octroi et l'autre moitié, à la fin de la quatrième année.

#### **Programme de RBC Marchés des Capitaux**

- **Programme de rémunération de RBC Marchés des Capitaux** : vise la majorité des directeurs généraux de RBC Marchés des Capitaux, y compris les cadres supérieurs.
  - ⇒ Fonds alloués au versement des primes de RBC Marchés des Capitaux : calculés d'après le bénéfice avant impôts et ajustés pour tenir compte du rendement global de RBC. Le bénéfice avant impôts de Marchés des Capitaux comprend des charges de capital et des ajustements liés au risque, comme les provisions pour les pertes sur créances, les réserves de liquidités, les pertes liées aux activités de négociation et les ajustements à la valeur du marché. Les primes sont versées en espèces et en titres de participation différés.
  - ⇒ Programme d'attribution d'unités de RBC Marchés des Capitaux : représente le volet différé de l'attribution de la prime annuelle qui s'acquiert sur une période de trois ans.

#### **Renseignements clés sur la rémunération de la haute direction versée par RBC**

- Les membres de la haute direction situés aux échelons les plus élevés, qui influent le plus sur le rendement de l'entreprise, voient un plus haut pourcentage de leur rémunération être variable et dépendre de leur rendement individuel et de celui de l'entreprise :
  - ⇒ dans le cas des membres de la haute direction visés, dont la rémunération est divulguée dans la circulaire de la direction, 85 % à 98 % de la rémunération directe totale de 2009 est variable; et
  - ⇒ une part considérable de la rémunération variable est différée sous forme de primes incitatives à base de titres de participation, ce qui aligne davantage la rémunération sur l'horizon temporel des risques, permettant aux membres de la haute direction de se concentrer sur la création d'une valeur à long terme et durable pour les actionnaires.
- Les exigences en matière d'actionnariat permettent de faire correspondre les intérêts des membres de la haute direction et ceux des actionnaires. Le chef de la direction doit maintenir un avoir minimal en actions égal à 8 fois son salaire de base. L'avoir total de M. Nixon en actions de RBC à la fin de l'exercice 2009 correspondait à plus de 38 fois son salaire. La plupart des autres membres de notre équipe de haute direction (Groupe de la direction) doivent détenir 6 fois leur salaire de base moyen en actions et les cochefs de groupe de RBC Marchés des Capitaux, au moins 2 fois la moyenne de leur salaire plus les primes. Ces exigences s'appliquent pendant les deux premières années de la retraite dans le cas du chef de la direction et pendant la première année de la retraite pour les autres membres du Groupe de la direction.
- En cas de fraude ou d'inconduite, y compris en cas de défaut de suivre des politiques et procédures internes, RBC peut annuler les primes incitatives à moyen terme et à long terme qui ne sont pas encore acquises et récupérer les primes incitatives déjà versées ou acquises.
- Nous n'avons signé aucun contrat d'emploi avec les membres du Groupe de la direction, y compris le chef de la direction, et en cas de cessation des fonctions pour un motif valable, le versement d'une indemnité de départ n'est pas garanti.

#### **Rémunération incitative conforme à une gestion prudente du risque**

Nos solides principes de gestion du risque sont une des clés de notre succès. Ils sont intégrés à tous les aspects de la conception et de la gouvernance de nos programmes de rémunération afin d'assurer la conformité aux principes en matière de saines pratiques de rémunération (normes de mise en œuvre) publiés en 2009 par le Forum sur la stabilité financière. Entre autres pratiques et processus de RBC en matière de rémunération visant à contrer la prise excessive de risques, notons :

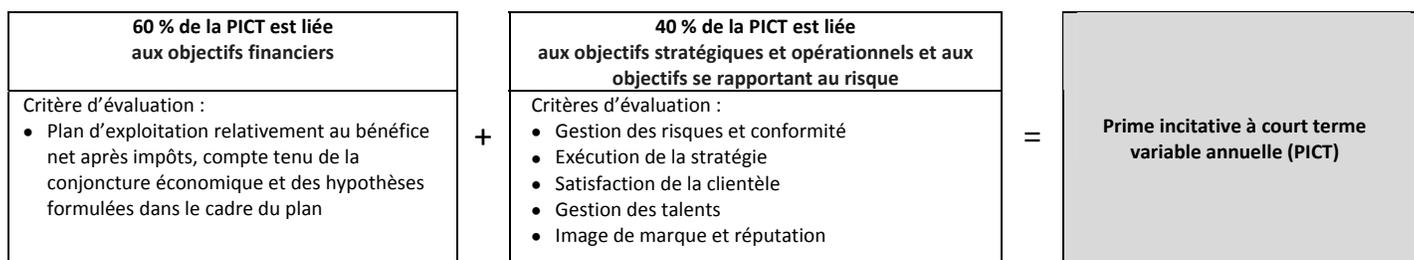
- Les fonds alloués au paiement des primes incitatives au rendement destinés aux membres de la haute direction et aux employés de Marchés des Capitaux sont établis surtout en fonction du bénéfice plutôt que des produits d'exploitation.
- Un rendement minimum pour les actionnaires doit être atteint pour que des paiements soient faits aux termes du programme incitatif au rendement à l'intention de la haute direction.
- Les primes individuelles sont fondées sur une évaluation du rendement financier et autre, notamment le respect de politiques et procédures en matière de conformité et de risque.

En 2009, nous avons apporté un certain nombre de modifications touchant la structure de notre programme de rémunération et nos pratiques de gouvernance en matière de rémunération dans le but de resserrer la gestion du risque lié à la rémunération, dont les suivantes :

- L'application des dispositions prévoyant la perte et la récupération de la rémunération aux membres de la haute direction de la Banque et aux employés de RBC Marchés des Capitaux afin de permettre à RBC de récupérer des primes incitatives déjà versées et aussi d'annuler les primes incitatives au rendement qui ne sont pas encore acquises lorsque la conduite des bénéficiaires de ces primes porte préjudice à RBC.
- L'augmentation de la proportion de la rémunération différée pour Marchés des Capitaux et la modification du calendrier d'acquisition, établi auparavant à 33 % par année sur trois ans et maintenant à 25 % à la fin de la première année, à 25 % à la fin de la deuxième année et à 50 % à la fin de la troisième année.
- Les cochefs de groupe de RBC Marchés des Capitaux toucheront au moins 66 % des primes qui leur sont attribuées sous forme de rémunération différée; les autres cadres supérieurs de Marchés des Capitaux doivent différer au moins 45 % des primes qui leur sont attribuées.
- Le calendrier d'acquisition aux termes du programme d'options d'achat d'actions a été ajusté de sorte que 50 % des options deviendront acquises trois ans après la date de l'octroi et que 50 % des options restantes deviendront acquises quatre ans après la date de l'octroi. Auparavant, les options devenaient acquises par tranche de 25 % par année, à compter d'un délai de un an suivant la date de l'octroi.
- La création du comité de surveillance de la gestion du risque lié à la rémunération afin d'assurer une saine gestion du risque. Ce comité de la haute direction, formé du chef de la gestion des risques, du chef des ressources humaines ainsi que du chef de l'administration et chef des finances, revoit la structure des programmes de rémunération et les paiements faits aux termes des programmes incitatifs et en fait le suivi.
- Le comité des ressources humaines rencontre officiellement le chef de la gestion des risques pour déterminer si la rémunération incitative cadre avec de solides principes de gestion du risque et si les primes incitatives sont en corrélation avec les résultats en ce qui a trait aux risques.

### Principaux changements touchant la rémunération de 2010

Afin de réduire la complexité du programme de PICT à l'intention des membres de la haute direction, sur la recommandation du comité, le conseil a approuvé les modifications suivantes, qui entrent en vigueur en 2010. Le volet des objectifs financiers comptera pour 60 % du rendement, tandis que le volet des objectifs stratégiques et opérationnels et des objectifs se rapportant au risque comptera pour 40 %. Des niveaux cibles sont fixés pour les primes et la limite pour les fonds alloués aux primes sera de 2,5 fois la cible.



### Établissement de la rémunération pour 2009

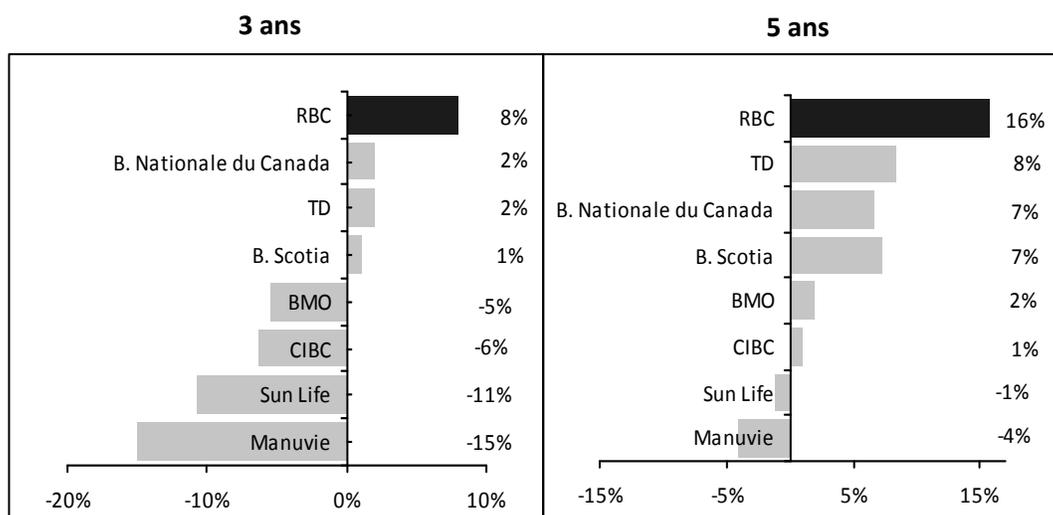
Bien que l'année fut exigeante en raison, entre autres, du contexte de récession et de la conjoncture difficile, le rendement de la Banque en 2009 a témoigné de l'avantage concurrentiel que représentent la diversification de ses entreprises, son approche globale en matière de gestion des risques, l'efficacité de l'équipe de direction et l'engagement des effectifs. À la fin de 2009, RBC se démarquait sur la scène mondiale comme étant une institution financière d'envergure, forte et stable, regroupant des entreprises offrant des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services de gestion de patrimoine, des services d'assurance, des services à la grande entreprise et de banque d'investissement et des services de traitement des opérations. Nous avons amélioré notre ratio des fonds propres de première catégorie, porté une attention accrue à la gestion des coûts, amélioré notre part de marché dans plusieurs entreprises et attiré et conservé des personnes de valeur qui contribueront à notre succès futur. Nous sommes en tête de notre groupe de référence canadien pour ce qui est du total de l'actif, du bénéfice net, de la capitalisation boursière et du nombre d'employés à temps plein et au deuxième rang pour ce qui est des produits d'exploitation. Le RTA sur 3 ans et 5 ans, qui se chiffre à 8 % et à 16 %, respectivement, permet à RBC de se classer dans le premier quartile de son groupe de référence.

Groupe de référence aux fins de la rémunération <sup>1</sup>			
(en milliards de \$ CA)			
Société	Capitalisation boursière	Actif	Bénéfice net
<b>RBC</b>	<b>77 546</b>	<b>654 989</b>	<b>3 858</b>
La Banque Toronto-Dominion	52 785	557 219	3 120
La Banque de Nouvelle-Écosse	46 191	496 516	3 547
La Société financière Manuvie	32 766	211 025	497
Banque de Montréal	27 578	388 458	1 787
Banque Canadienne Impériale de Commerce	23 728	335 944	1 174
Financière Sun Life inc.	16 786	119 833	857
Banque Nationale du Canada	9 078	132 138	854

1. Actif et bénéfice net au 31 octobre 2009 pour les banques et au 31 décembre 2008 pour les sociétés d'assurance. Capitalisation boursière en date du 31 octobre 2009 pour l'ensemble des sociétés.

## Rendement total pour les actionnaires

(au 31 octobre 2009)



Pour que notre organisation puisse réussir, la rémunération que nous offrons doit être concurrentielle dans les marchés et les secteurs où nous exerçons nos activités et en rapport avec notre taille, la complexité de nos activités et notre rendement absolu et relatif. Pour ces raisons, nous demeurons fidèles à notre principe de rémunération au rendement.

Lorsqu'il évalue le rendement et établit la rémunération du chef de la direction et des autres membres du Groupe de la direction, le comité tient compte d'un certain nombre de facteurs, dont :

- le rendement par rapport aux objectifs financiers, stratégiques et opérationnels et aux objectifs se rapportant au risque à court terme et à moyen terme de la Banque;
- pour les chefs des entreprises, en plus des résultats financiers de RBC, le rendement des secteurs d'exploitation par rapport aux objectifs financiers, stratégiques et opérationnels et aux objectifs se rapportant au risque à court terme et à moyen terme;
- le rendement de RBC par rapport à celui de son groupe de référence;
- l'apport futur possible d'un membre de la haute direction à la création de valeur à long terme pour les actionnaires;
- la compétitivité de la rémunération par rapport à celle qu'offrent les sociétés du groupe de référence, étant donné notre taille relative et la complexité relative de nos activités.

Le conseil a le pouvoir discrétionnaire d'ajuster la rémunération à la baisse ou à la hausse en tenant compte des mesures complémentaires suivantes et du contexte commercial dans lequel les résultats ont été obtenus :

- les résultats financiers en termes absolus et relatifs, y compris le RCP, le bénéfice par action (BPA), le RTA ainsi que le levier d'exploitation et les mesures de gestion des coûts;
- le rendement ajusté en fonction des risques (profit économique);
- la satisfaction de la clientèle et la part du marché;
- l'engagement dont font preuve les employés; et
- les postes extraordinaires, exceptionnels ou non récurrents.

Lorsqu'il détermine la rémunération appropriée pour le chef de la direction, le comité étudie des données portant sur le groupe de référence et évalue le rendement du chef de la direction en fonction des objectifs fixés. Le comité effectue des

exercices de simulation afin d'établir les paiements de primes incitatives au rendement qui pourraient être faits selon différents scénarios de rendement de RBC et il évalue rétroactivement la valeur actuelle des primes incitatives au rendement versées au chef de direction afin de déterminer si celles-ci ont donné lieu à une rémunération extraordinaire sans lien avec le rendement. Il analyse également, du point de vue d'un actionnaire, le rapport « valeur/rendement » de la rémunération du chef de la direction en ayant recours à un indice de rendement qui compare les primes incitatives au rendement du chef de la direction au RTA, au RCP et à la croissance du BPA des sociétés du groupe de référence.

Le leadership dont a fait preuve le chef de la direction en 2009 ainsi que l'accent mis sur la gestion du risque, l'exécution de la stratégie et la satisfaction de la clientèle ont été jugés déterminants du fait que RBC a vu son rendement devancer celui de ses concurrents nationaux et internationaux au cours de l'une des périodes les plus difficiles qu'a connues l'industrie. Des détails sur le rendement de RBC en 2009 sont donnés dans notre rapport annuel au : [www.rbc.com/investisseurs/pdf/ar\\_2009\\_f.pdf](http://www.rbc.com/investisseurs/pdf/ar_2009_f.pdf). Compte tenu de l'excellent rendement obtenu dans un contexte difficile, sur la recommandation du comité, le conseil a exercé son pouvoir discrétionnaire et a exclu la charge au titre de la dépréciation de l'écart d'acquisition du calcul servant à établir la PICT. Le BNAI ajusté s'est donc chiffré à 4,858 milliards de dollars, ce qui a donné lieu à un *multiplicateur du rendement de l'entreprise* de 70 % pour le chef de la direction et d'autres membres du Groupe de la direction des services de soutien généraux. Le comité a évalué les résultats de 2009 par rapport aux objectifs financiers de M. Nixon (pondération de 50 %) ainsi qu'à ses objectifs stratégiques et opérationnels et à ses objectifs se rapportant au risque (pondération de 50 %). Pour ce qui est des résultats financiers, le comité a accordé une attention particulière au bénéfice net déclaré, aux flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation, au levier d'exploitation, au RTA sur trois ans et cinq ans se situant dans le premier quartile, au solide ratio des fonds propres de première catégorie et à la forte croissance du bénéfice de certaines entreprises des marchés des capitaux de la Banque. En fonction de ces résultats, le comité a établi à 135 % le *multiplicateur du rendement individuel* applicable à M. Nixon.

Le comité a appliqué la formule de PICT, multipliant la PICT cible de M. Nixon, soit 2 100 000 \$, par le *multiplicateur du rendement de l'entreprise* de RBC de 70 % (déterminé par le bénéfice net après impôts) et le *multiplicateur du rendement individuel* de M. Nixon de 135 %. Le comité a recommandé l'attribution d'une PICT de 2 000 000 \$, qui a été approuvée par le conseil. Afin de lier encore plus étroitement la rémunération de M. Nixon au rendement à moyen terme de la Banque et d'accentuer l'importance de la création d'une valeur à long terme pour les actionnaires, la PICT de 2 000 000 \$ a été attribuée sous forme d'unités d'actions incessibles dans le cadre du programme d'unités d'actions de RBC. L'attribution deviendra acquise trois ans après la date de l'octroi.

Le comité a revu la rémunération incitative à moyen terme et à long terme cible de M. Nixon en tenant compte du rendement soutenu de ce dernier depuis le début de son mandat comme chef de la direction, mandat qui s'est avéré fructueux, et de la taille et de l'envergure de la Banque par rapport à celles des sociétés du groupe de référence. Le comité a recommandé que la prime incitative à moyen terme et à long terme de M. Nixon se situe au-dessus de la médiane du groupe de référence. Le comité a tenu compte des résultats financiers de RBC en termes absolus et relatifs, y compris le RTA sur trois ans et cinq ans se situant dans le premier quartile et la solidité des fonds propres, ce qui lui permet de continuer à accroître sa position de chef de file au Canada et à l'étranger. Par conséquent, le conseil a approuvé, sur la recommandation du comité, l'attribution d'une prime incitative à moyen terme et à long terme de 7 000 000 \$, répartie à parts égales entre des unités d'actions différées au rendement sur trois ans (3 500 000 \$) et des options d'achat d'actions (3 500 000 \$).

En 2009, la totalité de la rémunération incitative au rendement du chef de la direction a été différée sous forme de primes incitatives à moyen terme et à long terme à base de titres de participation.

Le comité a aussi passé en revue la compétitivité des mécanismes de retraite applicables à M. Nixon et la valeur qu'ils représentent du point de vue de la rétention et a jugé qu'il était approprié de fixer le mécanisme de retraite de M. Nixon au-dessus de la médiane du groupe de référence. Le conseil a revu et approuvé le nouveau mécanisme, qui prévoit des prestations d'un montant fixe, de sorte que les prestations de retraite annuelles de M. Nixon augmenteront de 100 000 \$ pour chaque année de service additionnelle, sous réserve d'une rente maximale annuelle de 2 000 000 \$ à compter de 2017, année où il aura 60 ans. La rente maximale annuelle en vertu de l'ancien mécanisme s'élevait à 1 456 000 \$ à compter de 2012, année de son 55<sup>e</sup> anniversaire. Les actuaires de la Banque, Mercer (Canada) Ltée, ont déterminé que l'augmentation non récurrente de l'obligation au titre des prestations constituées se rapportant au nouveau mécanisme de M. Nixon se chiffrait à 920 000 \$, élément qui ne se répétera pas au cours des prochains exercices.

Chez RBC, la rémunération des membres de la haute direction vise à récompenser l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à aligner les intérêts des membres de la haute direction sur ceux des actionnaires par la création de valeur à long terme. Le conseil d'administration suit de près les faits nouveaux en ce qui concerne la rémunération de la haute direction, la divulgation de celle-ci et la gouvernance s'y rapportant et nos pratiques et politiques continueront d'évoluer et de suivre les pratiques exemplaires et les changements réglementaires. La rémunération de la haute direction de RBC est présentée plus en détail dans notre circulaire de la direction 2010 au [www.rbc.com/gouvernance](http://www.rbc.com/gouvernance).