Banque Royale du Canada

Avis de convocation à l'assemblée annuelle
des détenteurs d'actions ordinaires
Le 8 avril 2021
Circulaire de sollicitation de procurations

VOTRE VOTE EST IMPORTANT!

RBC

Sur la page couverture :
Kathy Cheng, cliente de RBC, dans l'atelier de son entreprise familiale, Redwood Classics Apparel, entreprise de textiles et de fabrication établie à Toronto, en Ontario.
(Photo de Tim Fraser)

Banque Royale du Canada

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

Quand

Le jeudi 8 avril 2021
9 h 30 (heure de l'Est)

Où

Assemblée virtuelle uniquement par webdiffusion en direct en ligne à l'adresse **https://web.lumiagm.com/467409851**

En raison de la COVID-19 et de notre engagement envers la santé et la sécurité de nos employés, de nos actionnaires et des collectivités, l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires se tiendra sous forme virtuelle uniquement, par webdiffusion en direct.

Pour plus d'information sur la manière d'assister, de poser des questions et de voter à l'assemblée, voir les pages 8 à 13 de la circulaire de sollicitation de procurations.

Questions à l'ordre du jour de l'assemblée

À l'assemblée, les actionnaires seront appelés à :

1. Recevoir nos états financiers pour l'exercice clos le 31 octobre 2020 et le rapport de l'auditeur s'y rapportant
2. Élire les administrateurs
3. Nommer notre auditeur
4. Se prononcer sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction
5. Étudier les propositions d'actionnaires figurant à l'annexe A de la circulaire de sollicitation de procurations qui sont dûment présentées à l'assemblée et
6. Délibérer sur toute autre question qui pourrait être dûment soumise à l'assemblée.

Par ordre du conseil d'administration
La première vice-présidente, conseillère générale associée et secrétaire,

Karen McCarthy

Le 9 février 2021

Votre vote est important!

Nous vous encourageons à lire la circulaire de sollicitation de procurations avant d'exercer votre droit de vote.

À moins que vous n'ayez l'intention de voter en ligne à l'assemblée, veuillez voter le plus tôt possible afin que les droits de vote attachés à vos actions ordinaires de RBC puissent être exercés à l'assemblée. La Société de fiducie Computershare du Canada, notre agent des transferts, doit avoir reçu votre vote au plus tard à 13 h (heure de l'Est) le mardi 6 avril 2021.

Des instructions de vote détaillées sont données aux pages 8 à 11 de la circulaire de sollicitation de procurations.

Chers actionnaires,

Kathleen Taylor

Nous sommes heureux de vous inviter à l'assemblée annuelle de cette année, qui se tiendra virtuellement le jeudi 8 avril 2021 à 9 h 30 (heure de l'Est).

Répondre aux besoins de toutes les parties prenantes

Personne ne pouvait prévoir l'ampleur de la pandémie, ni son incidence sur les réseaux de la santé et les économies nationales. Guidée par sa raison d'être, RBC était prête à exercer un leadership pendant cette période d'incertitude et de perturbation.

Les ressources de la banque ont rapidement été mobilisées afin que nous puissions prévoir les besoins de toutes nos parties prenantes et y répondre. De l'aide financière atteignant plusieurs milliards de dollars ainsi que des prêts, nouveaux ou prolongés, ont été offerts aux clients. Nous avons soutenu nos employés en télétravail et avons instauré des mesures de sécurité accrues pour protéger les employés qui devaient travailler dans nos locaux. Et RBC, en plus de ses engagements en cours visant à aider les collectivités locales à prospérer, a investi des millions de dollars dans des programmes de soutien aux citoyens les plus vulnérables pendant cette crise sanitaire et économique.

RBC, toujours résiliente

David McKay

Fait marquant, la force, la stabilité et la résilience opérationnelle de RBC nous ont permis de poursuivre la création de la banque de l'avenir. Grâce à ses investissements en talent et en technologie, RBC a continué de se démarquer sur le marché et de créer une valeur encore plus significative pour ceux que nous servons dans une économie où domine de plus en plus le numérique. En effet, les niveaux de satisfaction de la clientèle ont atteint de nouveaux sommets en 2020.

Nous savons que la force de notre modèle d'affaires diversifié, la solidité de notre bilan et notre approche prudente en matière de gestion des risques et des coûts aideront la banque à demeurer résiliente et à créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes.

Communication constante

La solide relation qu'entretiennent le conseil et la direction s'est avérée cruciale tout au long de 2020. Au cours des premiers mois critiques de la crise, les administrateurs et les membres de la direction ont compris qu'ils devaient faire preuve d'agilité, en se concentrant sur les principaux enjeux touchant la banque, nos parties prenantes et la société dans son ensemble. Une communication efficace, dont des séances d'information hebdomadaires à l'intention du conseil, des mises à jour écrites régulières et un dialogue constant entre la présidente du conseil et les présidents de comité et la direction, s'est révélée précieuse pour aider les administrateurs à s'acquitter efficacement de leur responsabilité de surveillance ainsi qu'à se mobiliser rapidement pour soutenir pleinement la direction quand celle-ci en avait besoin.

Guidés par nos solides valeurs

Notre culture et notre conduite ont également joué un rôle clé dans l'intervention de la banque en réponse à la crise. Les membres du conseil et de la haute direction ont défendu et incarné les valeurs fondamentales de la banque et les principes éthiques sur lesquels

reposent notre réputation d'organisation digne de confiance et notre succès. La direction a montré la voie à suivre et la banque est intervenue auprès des clients faisant face à des difficultés financières avec empathie et compréhension. Nos dirigeants et nos employés ont également bénéficié de ressources visant à favoriser leur résilience ainsi que leur bien-être physique et mental.

S'appuyer sur le talent et les équipes de RBC

La réponse stratégique de la banque à la pandémie a réaffirmé la confiance du conseil envers son équipe de direction. S'assurer que RBC dispose de la bonne équipe et des bons talents – aujourd'hui et pour bien des années – est une responsabilité fondamentale du conseil. À cette fin, les administrateurs évaluent activement le rendement de la haute direction et examinent les plans de développement des membres clés de celle-ci pour que la direction soit capable de se concentrer sur les questions clés et prenne les bonnes décisions pour RBC, tant à court terme qu'à long terme.

Chef de file en gouvernance

La saine gouvernance n'est pas une fin en soi chez RBC. Notre conseil cherche constamment des façons de raffiner et d'améliorer non seulement ce que nous faisons, mais aussi comment nous le faisons. Notre approche a permis à RBC de remporter le prix de la meilleure gouvernance d'entreprise pour une société inscrite à la cote de plusieurs bourses lors de la remise des prix de gouvernance d'entreprise à New York en 2020.

L'équilibre et la diversité au sein du conseil sont cruciaux pour que celui-ci réussisse à s'acquitter de son mandat de surveillance. Nous sommes convaincus que le conseil devrait refléter la diversité de notre clientèle, de nos employés, de nos actionnaires et de nos collectivités. Même si nous sommes fiers du rôle de chef de file que nous jouons dans la promotion de la diversité de genre au sein des conseils d'administration du Canada, nous reconnaissons que nous devons en faire plus pour accroître la représentation de personnes d'autres groupes issus de la diversité parmi les membres du conseil, tout en nous assurant que le conseil se compose d'administrateurs dont les compétences et l'expérience feront fructifier la valeur à long terme pour les actionnaires.

Cette année, trois de nos administrateurs de longue date partent à la retraite. Nous désirons remercier chaleureusement Alice Laberge, Heather Munroe-Blum et Michael McCain pour leur dévouement pendant toutes ces années en tant qu'administrateurs de RBC. Nous sommes également ravis que Cynthia Devine, forte de compétences et d'une expérience extraordinaires dans divers secteurs, se présente comme candidate à l'élection pour la première fois à l'assemblée annuelle cette année.

Maintenir le dialogue avec les actionnaires est essentiel

Le 8 avril, vous aurez l'occasion de poser des questions à l'équipe de direction et de voter sur des questions importantes.

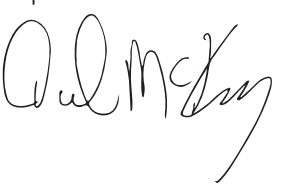
Nous vous invitons à prendre connaissance des renseignements donnés dans cette circulaire de sollicitation de procurations et à exercer votre droit de vote en ligne, par téléphone ou encore en remplissant et en retournant votre formulaire de procuration ou votre formulaire d'instructions de vote avant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

Nous vous remercions de votre soutien continu et sommes impatients d'engager le dialogue avec vous à l'assemblée.

La présidente du conseil,

Kathleen Taylor

Le président et chef de la direction,



David McKay

Transmission des documents relatifs à l'assemblée

Procédure de notification et d'accès

Comme le permettent les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, et aux termes d'une dispense de l'obligation en matière de sollicitation de procurations reçue de la part du Bureau du surintendant des institutions financières du Canada, nous utilisons la procédure de notification et d'accès pour transmettre la présente circulaire de sollicitation de procurations à nos actionnaires inscrits et non inscrits (propriétaires véritables). Nous utilisons également cette procédure pour transmettre notre rapport annuel à nos actionnaires non inscrits (propriétaires véritables).

Cela signifie qu'au lieu de recevoir une copie papier de la circulaire de sollicitation de procurations et du rapport annuel (les documents relatifs à l'assemblée), vous recevrez un avis expliquant comment accéder à ces documents en ligne. La procédure de notification et d'accès est bénéfique pour l'environnement puisqu'elle réduit la consommation de papier et d'énergie; de plus, elle donne un accès plus rapide aux documents relatifs à l'assemblée.

Vous recevrez également un formulaire de procuration ou un formulaire d'instructions de vote avec cet avis pour que vous puissiez exercer les droits de vote que vous confèrent vos actions.

Comment accéder aux documents relatifs à l'assemblée en ligne

Les documents relatifs à l'assemblée se trouvent en ligne sur notre site Web à l'adresse **rbc.com/investisseurs**; sur le site Web de notre agent des transferts, la Société de fiducie Computershare du Canada (Computershare), à l'adresse **www.envisionreports.com/RBC2021FR**; sur SEDAR, à l'adresse **sedar.com**; et sur EDGAR, à l'adresse **sec.gov/edgar.shtml**.

Comment demander une copie papier des documents relatifs à l'assemblée

Vous pouvez demander une copie papier des documents relatifs à l'assemblée sans frais dans l'année qui suit la date du dépôt de la circulaire de sollicitation de procurations sur SEDAR comme suit :

Avant l'assemblée		Après l'assemblée
Actionnaires non inscrits (propriétaires véritables)	• Rendez-vous au **proxyvote.com** ou composez le 1-877-907-7643 (Canada/États-Unis) ou le 303-562-9306 (appels internationaux)	• Composez le 1-866-964-0492 (Canada/États-Unis) ou le 514-982-8714 (appels internationaux) ou écrivez à l'adresse **service@computershare.com**
Actionnaires inscrits	• Composez le 1-866-962-0498 (Canada/États-Unis) ou le 514-982-8716 (appels internationaux)	

Afin que vous receviez les documents relatifs à l'assemblée avant la date limite pour voter et la date de l'assemblée, votre demande doit nous parvenir au plus tard à 17 h (heure de l'Est) le lundi 22 mars 2021. Les documents relatifs à l'assemblée vous seront alors envoyés dans les trois jours ouvrables suivant la réception de votre demande. Si vous présentez votre demande après l'assemblée, les documents relatifs à l'assemblée vous seront envoyés dans les 10 jours civils suivant la réception de votre demande.

Qui joindre si vous avez des questions au sujet de la procédure de notification et d'accès

Veuillez appeler Computershare au 1-866-586-7635 (Canada/États-Unis) ou au 514-982-7555 (appels internationaux).

Inscription à la transmission électronique

Vous pouvez recevoir par courriel les documents destinés aux actionnaires, y compris l'avis, le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote. La transmission électronique réduit la consommation de papier et d'énergie et est plus rapide que la poste.

Actionnaires non inscrits (propriétaires véritables)

Inscrivez-vous au **proxyvote.com** à l'aide du numéro de contrôle indiqué sur votre formulaire d'instructions de vote ou, après l'assemblée annuelle, communiquez avec votre intermédiaire.

Actionnaires inscrits

Inscrivez-vous au **www.voteendirect.com** à l'aide du numéro de contrôle indiqué sur votre formulaire de procuration ou au **centredesinvestisseurs.com/rbc** en cliquant sur le bouton « Recevez vos documents par voie électronique ».

L'information donnée dans cette circulaire de sollicitation de procurations est en date du 9 février 2021. Tous les montants sont exprimés en dollars canadiens, à moins d'indication contraire.

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

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

Circulaire de sollicitation de procurations

Contenu de la circulaire

L'assemblée annuelle

p. 6

Gouvernance

p. 26

Rémunération de la haute direction

p. 58

Autres questions

p. 121

Propositions d'actionnaires

p. 122

Coordonnées

Couverture arrière

L'assemblée annuelle

Questions soumises à l'assemblée 7

Foire aux questions sur le vote 8

Assister à l'assemblée virtuelle 11

Administrateurs 14

Les candidats 14

Compétences 21

Rémunération des administrateurs 22

Questions soumises à l'assemblée

1 Recevoir nos états financiers

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 octobre 2020 figurent dans notre rapport annuel 2020 à l'adresse **rbc.com/investisseurs**; sur le site Web de Computershare à l'adresse **www.envisionreports.com/RBC2021FR**; sur SEDAR à l'adresse **sedar.com**; et sur EDGAR à l'adresse **sec.gov/edgar.shtml**.

2 Élire notre conseil d'administration

Douze candidats sont proposés aux fins d'élection à un poste d'administrateur de RBC. Voir la page 14 de cette circulaire pour plus d'information sur les candidats. Chaque administrateur siège jusqu'à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires. Tous ces candidats sont administrateurs de RBC à l'heure actuelle.

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

3 Nommer notre auditeur

Le conseil propose que le cabinet PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l. (PwC) soit nommé auditeur jusqu'à la prochaine assemblée annuelle. Des représentants de PwC assisteront à l'assemblée et pourront répondre à vos questions. Une description des honoraires versés à notre auditeur figure aux pages 51 et 52 de cette circulaire.

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

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

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

Nous vous invitons à prendre connaissance de la section portant sur la rémunération de la haute direction, commençant à la page 58 de cette circulaire, où nous décrivons notre approche. Si vous avez des commentaires ou des questions concernant notre approche en matière de rémunération de la haute direction, veuillez communiquer avec la présidente du conseil, dont les coordonnées figurent sur la couverture arrière de cette circulaire.

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

« Il est résolu, à titre consultatif et sans que soient diminués le rôle et les responsabilités du conseil d'administration, que les actionnaires acceptent l'approche en matière de rémunération de la haute direction divulguée dans la circulaire de sollicitation de procurations transmise en vue de l'assemblée annuelle 2021 des détenteurs d'actions ordinaires. »

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

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

5 Étudier les propositions d'actionnaires

Les propositions d'actionnaires figurent à l'annexe A de cette circulaire, à partir de la page 122.

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

Les propositions d'actionnaires en vue de la prochaine assemblée annuelle doivent être soumises d'ici 17 h (heure de l'Est) le 12 novembre 2021.

Foire aux questions sur le vote

Qui peut voter?

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

Vous avez le droit de voter si vous déteniez des actions à la date de référence, soit le 9 février 2021. Il y avait, à cette date, 1 424 368 789 actions en circulation donnant droit de vote.

Qui ne peut pas voter?

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

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

En date du 9 février 2021, à la connaissance de la direction et du conseil, aucune personne n'était propriétaire, n'exerçait le contrôle, ni n'avait la haute main sur plus de 10 % de nos actions en circulation.

Quelles sont les modalités du vote?

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

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

Mon vote est-il confidentiel?

Oui, votre vote est confidentiel.

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

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

Comment puis-je voter?

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

Actionnaires non inscrits (propriétaires véritables)

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

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

Actionnaires inscrits

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

Un formulaire de procuration se trouvait dans votre envoi.

Voter par procuration avant l'assemblée

Actionnaires non inscrits (propriétaires véritables)

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

- Rendez-vous au **www.proxyvote.com** et saisissez votre numéro de contrôle à 16 chiffres indiqué sur le formulaire d'instructions de vote ci-joint.
- Français : 1-800-474-7501
  Anglais : 1-800-474-7493
- Remplissez votre formulaire d'instructions de vote et retournez-le par la poste dans l'enveloppe prévue à cet effet.
- Transmettez votre formulaire d'instructions de vote dûment rempli par télécopieur au 514-281-8911 ou au 905-507-7793.

Vous avez changé d'avis?

Si vous avez déjà fait parvenir votre formulaire d'instructions de vote rempli à votre intermédiaire et que vous voulez changer vos instructions de vote, veuillez communiquer immédiatement avec votre intermédiaire.

Actionnaires inscrits

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

- Rendez-vous au **www.voteendirect.com** et saisissez votre numéro de contrôle à 15 chiffres indiqué sur le formulaire de procuration ci-joint.
- Remplissez votre formulaire de procuration et retournez-le par la poste dans l'enveloppe prévue à cet effet.
- Transmettez votre formulaire de procuration dûment rempli par télécopieur à l'un des numéros suivants :
  Au Canada et aux États-Unis : 1-866-249-7775
  À l'international : 416-263-9524.

Vous avez changé d'avis?

Vous pouvez révoquer votre procuration :

- en faisant parvenir un avis écrit à la secrétaire ou
- en remplissant, en signant et en retournant un nouveau formulaire de procuration portant une date ultérieure à celle qui figure sur le formulaire de procuration déjà retourné à Computershare.

L'avis écrit ou le nouveau formulaire de procuration doit être reçu au plus tard à 13 h (heure de l'Est), le mardi 6 avril 2021.

Voter en ligne à l'assemblée

Assister à l'assemblée vous-même

Actionnaires non inscrits (propriétaires véritables)

- Inscrivez votre propre nom dans l'espace prévu à cet effet sur votre formulaire d'instructions de vote pour donner à votre intermédiaire l'instruction de vous désigner en tant que fondé de pouvoir.
- Signez et retournez le formulaire d'instructions de vote conformément aux instructions de transmission indiquées.
- **Ne** remplissez **pas** la section du formulaire d'instructions de vote portant sur les instructions, puisque vous assisterez et voterez en ligne à l'assemblée.
- Inscrivez-vous vous-même en tant que fondé de pouvoir, comme il est décrit ci-dessous à la rubrique « Désigner un fondé de pouvoir pour qu'il exerce en ligne à l'assemblée les droits de vote que vous confèrent vos actions ».

Les actionnaires non inscrits (propriétaires véritables) qui ne se sont pas dûment désignés en tant que fondés de pouvoir ne pourront pas voter en ligne à l'assemblée.

Actionnaires inscrits

- **Ne** remplissez **pas** ni **ne** retournez votre formulaire de procuration, puisque vous assisterez et voterez en ligne à l'assemblée.

Désigner un fondé de pouvoir pour qu'il exerce en ligne à l'assemblée les droits de vote que vous confèrent vos actions

Le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote désigne Kathleen Taylor ou David McKay, chacun étant un administrateur de RBC, en tant que votre fondé de pouvoir, ce qui lui donne le pouvoir d'exercer les droits de vote que vous confèrent vos actions à l'assemblée ou à sa reprise en cas d'ajournement.

Vous pouvez choisir une autre personne ou société, y compris une personne qui n'est pas actionnaire, en tant que votre fondé de pouvoir pour exercer en ligne à l'assemblée les droits de vote attachés à vos actions. Pour ce faire, vous devez :

- désigner cette personne en tant que fondé de pouvoir, comme il est décrit ci-dessus à la rubrique « Voter par procuration avant l'assemblée » et
- inscrire le fondé de pouvoir en ligne à l'adresse **http://www.computershare.com/RBC2021** au plus tard à 13 h (heure de l'Est) le mardi 6 avril 2021 afin que Computershare lui fasse parvenir un nom d'utilisateur par courriel.

Le fondé de pouvoir qui ne sera pas inscrit auprès de Computershare ne pourra pas voter.

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

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

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

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

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

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

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

La direction de RBC sollicite votre procuration en vue de son utilisation à notre assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires le 8 avril 2021 ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement.

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

Où puis-je trouver les résultats du vote?

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

Assister à l'assemblée virtuelle

Comment puis-je assister à l'assemblée virtuelle?

Si vous êtes un actionnaire inscrit ou un fondé de pouvoir (y compris un actionnaire non inscrit (propriétaire véritable) qui s'est désigné en tant que fondé de pouvoir), vous serez en mesure d'assister à l'assemblée virtuelle, de poser des questions et de voter en toute sécurité et en temps réel comme suit :

- Ouvrez une session en ligne à l'adresse **https://web.lumiagm.com/467409851**.
- Cliquez sur « J'ai un accès », puis saisissez votre numéro de contrôle à 15 chiffres et le mot de passe **rbc2021** (sensible à la casse).

  Actionnaires inscrits : Votre numéro de contrôle correspond au numéro à 15 chiffres figurant sur le formulaire de procuration ou dans l'avis reçu par courriel.

  Fondés de pouvoir : Lorsque vous aurez été nommé ET inscrit en tant que fondé de pouvoir comme il a été décrit précédemment sous « Désigner un fondé de pouvoir pour qu'il exerce en ligne à l'assemblée les droits de vote que vous confèrent vos actions », Computershare vous enverra un nom d'utilisateur par courriel après 13 h (heure de l'Est) le mardi 6 avril 2021.

Pour voter en ligne à l'égard des questions à l'ordre du jour de l'assemblée, vous devez accepter les conditions d'utilisation, révoquant ainsi toutes les procurations données précédemment.

Si vous ne voulez pas révoquer toutes les procurations données précédemment, n'acceptez pas les conditions d'utilisation une fois que vous ouvrez une session. Dans ce cas, vous assisterez à l'assemblée qu'en tant qu'invité et vous ne pourrez pas voter en ligne à l'assemblée.

Il est important que vous soyez connecté à Internet en tout temps au cours de l'assemblée afin de pouvoir voter lorsque le scrutin commencera.

Si vous êtes un actionnaire non inscrit (propriétaire véritable) et que vous ne vous êtes pas désigné en tant que fondé de pouvoir, vous pourrez assister à l'assemblée virtuelle en tant qu'invité comme suit :

- Ouvrez une session en ligne à l'adresse **https://web.lumiagm.com/467409851**, cliquez sur « Je suis un invité » et inscrivez-vous en ligne.

Les personnes qui assistent à l'assemblée en tant qu'invités ne pourront pas voter en ligne à l'assemblée.

Les actionnaires inscrits et les actionnaires non inscrits (propriétaires véritables) peuvent aussi assister à l'assemblée en ligne à l'adresse rbc.com/investisseurs ou par téléphone aux numéros suivants :

- Français :
  - 1-800-919-1728 (Canada et États-Unis)
  - 416-981-9010 (appels internationaux)

  Réservation : 21990150
- Anglais :
  - 1-800-920-2983 (Canada et États-Unis)
  - 647-722-6880 (appels internationaux)

  Réservation : 21990148

Les personnes qui assistent à l'assemblée en ligne à l'adresse rbc.com/investisseurs ou par téléphone ne pourront pas voter à l'assemblée.

Vous devez prévoir au moins 15 minutes pour vous connecter à l'assemblée virtuelle et procéder à votre inscription.

Comment un actionnaire non inscrit (propriétaire véritable) américain peut-il assister à l'assemblée?

Pour assister à l'assemblée virtuelle et y voter, vous devez d'abord obtenir une procuration réglementaire valide de l'intermédiaire qui détient vos actions, puis vous inscrire à l'avance pour assister à l'assemblée comme suit :

- Suivez les instructions de votre intermédiaire ou communiquez avec celui-ci pour lui demander un formulaire de procuration réglementaire.
- Envoyez une copie de votre formulaire de procuration réglementaire à Computershare par la poste aux coordonnées figurant sur la couverture arrière de la circulaire ou par courriel à l'adresse **uslegalproxy@computershare.com**. Les demandes d'inscription doivent porter la mention « Legal Proxy » et être reçues au plus tard à 13 h (heure de l'Est) le mardi 6 avril 2021.
- Vous recevrez une confirmation de votre inscription par courriel lorsque Computershare aura reçu vos documents d'inscription.
- Inscrivez votre nomination à l'adresse **http://www.computershare.com/RBC2021**.

Lorsque ces étapes auront été suivies, vous pourrez assister à l'assemblée et exercer les droits de vote attachés à vos actions à l'adresse **https://web.lumiagm.com/467409851** pendant l'assemblée.

Comment puis-je poser des questions?

Pendant l'assemblée, la banque tiendra, en direct, une séance de questions et réponses afin de répondre aux questions soumises pendant l'assemblée. Seuls les actionnaires inscrits, les actionnaires non inscrits (propriétaires véritables) ou leurs fondés de pouvoir peuvent soumettre des questions.

Avant l'assemblée	Pendant l'assemblée
Vous pouvez poser des questions avant l'assemblée en communiquant avec la secrétaire aux coordonnées figurant sur la couverture arrière de cette circulaire.	Vous pouvez poser des questions pendant l'assemblée par écrit ou par le truchement de la webdiffusion audio en direct, en ligne à l'adresse **https://web.lumiagm.com/467409851**. Les questions peuvent être soumises en tout temps pendant l'assemblée jusqu'à ce que la présidente de l'assemblée mette fin à la séance de questions et réponses. Les personnes qui assistent à l'assemblée par téléphone ne pourront pas poser de questions pendant l'assemblée. Pour plus d'information sur la façon de transmettre des questions pendant l'assemblée, rendez-vous à l'adresse **rbc.com/investisseurs**.

Nous ne répondrons qu'aux questions intéressant tous les actionnaires pendant l'assemblée. La présidente de l'assemblée dispose du pouvoir général d'assurer le bon déroulement de l'assemblée et se réserve le droit de réviser les questions ou de rejeter celles qui sont jugées inappropriées conformément aux règles de conduite de l'assemblée qui figurent aux adresses **rbc.com/investisseurs** et **https://web.lumiagm.com/467409851**. Si votre question se rapporte à votre situation personnelle, un représentant de RBC communiquera avec vous après l'assemblée.

Nous répondrons par écrit aux actionnaires ou aux fondés de pouvoir dès que possible après l'assemblée si nous n'avons pu répondre à leurs questions pendant l'assemblée en raison de contraintes de temps ou de difficultés techniques.

Où puis-je trouver de l'information additionnelle?

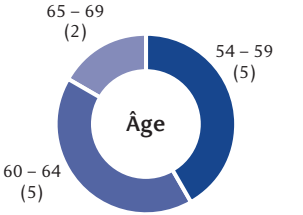
Si vous ne savez pas si vous êtes un actionnaire inscrit ou un actionnaire non inscrit (propriétaire véritable) ou que vous désirez obtenir de l'information additionnelle sur le vote par procuration avant l'assemblée, le vote en ligne à l'assemblée, la participation à l'assemblée virtuelle (y compris les questions techniques et logistiques touchant l'accès à l'assemblée virtuelle) ou d'autres questions générales relatives aux procurations, veuillez communiquer avec Computershare au 1-866-586-7635 (Canada/États-Unis) ou au 514-982-7555 (appels internationaux).

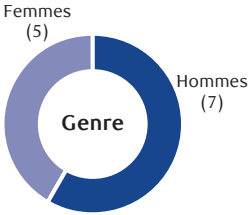
Administrateurs

Les candidats

Cette année, il y a 12 candidats à l'élection aux postes d'administrateur. Le profil de chaque candidat ci-après présente un sommaire de son expérience professionnelle et de ses domaines d'expertise, les comités du conseil dont il est membre à l'heure actuelle ainsi que les conseils d'autres sociétés ouvertes auxquels il a siégé au cours des cinq dernières années. Pour plus d'information sur nos candidats, voir la rubrique « Administrateurs et membres de la haute direction » de notre notice annuelle datée du 1er décembre 2020. L'information donnée dans cette circulaire sur chaque candidat à un poste d'administrateur est à jour en date du 9 février 2021.

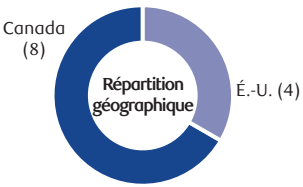
Composition du conseil

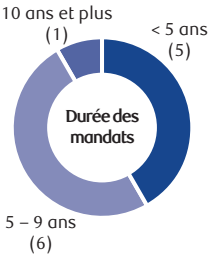




42 %

de nos candidats aux postes d'administrateur sont des femmes





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

5,7 ans

Cette section présente également l'avoir en titres de capitaux propres de RBC détenu par chaque candidat à la fin de nos deux derniers exercices, composé d'actions et d'unités d'actions différées d'administrateurs (UADA). Avec prise d'effet le 1er novembre 2019, la ligne directrice en matière d'actionnariat des administrateurs est passée de 750 000 $ à 1 200 000 $.

Les valeurs des actions et des UADA sont fondées sur un cours de 93,16 $ et de 106,24 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la Bourse de Toronto (TSX) le 31 octobre 2020 et le 31 octobre 2019, respectivement. Aucun des candidats ne détient d'actions de filiales de RBC.

Les taux de présence dans le profil des candidats font état du nombre de réunions du conseil et des comités auxquelles ils ont assisté au cours de l'exercice 2020 par rapport au nombre total de réunions tenues alors qu'ils étaient membres du conseil et des comités en question.

Un taux de présence global d'au moins 75 % aux réunions du conseil et des comités est exigé des administrateurs, à moins que le comité de la gouvernance ne juge que des facteurs indépendants de leur volonté les ont empêchés de respecter cette exigence. Le taux de présence global comprend la présence aux réunions prévues au calendrier et aux réunions extraordinaires du conseil et des comités. Les réunions extraordinaires sont convoquées au besoin, souvent moyennant un court préavis, et portent généralement sur des questions soulevées dans le cours normal des activités entre les réunions prévues au calendrier. De plus, les administrateurs assistent souvent aux réunions des comités dont ils ne sont pas membres. En plus des réunions prévues au calendrier et des réunions extraordinaires du conseil et des comités figurant dans chaque profil, le conseil a tenu cinq séances d'information distinctes dans les débuts de la pandémie de COVID-19. On peut trouver de plus amples renseignements sur la manière dont le conseil et ses comités ont composé avec la COVID-19 à la page 29 de cette circulaire ainsi que dans les rapports des comités du conseil qui commencent à la page 48 de cette circulaire.

L'assemblée annuelle

Andrew A. Chisholm

Toronto (Ontario) Canada
61 ans | Administrateur depuis 2016

Indépendant

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,80 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

M. Chisholm est administrateur de sociétés. Il a été stratège principal chez Goldman Sachs & Co. (banque d'investissement mondiale) à New York de 2012 à 2014 et associé pendant 16 ans. Durant sa carrière qui s'est échelonnée sur 30 ans chez Goldman Sachs, il a occupé divers postes de direction importants, dont celui de chef du groupe mondial des institutions financières de 2002 à 2012 et celui de coprésident du comité des engagements à l'échelle de la société de 2011 à 2015. Il a pris sa retraite en avril 2016.

M. Chisholm est administrateur de RBC US Group Holdings LLC.

M. Chisholm agit comme administrateur d'Evergreen et comme conseiller auprès d'ArcTern Ventures, de Novisto, de riskthinking.AI et de Receptiviti Inc. Il est président du conseil consultatif de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western ainsi que membre du conseil consultatif en matière de durabilité de celle-ci. Il est également membre du conseil consultatif de l'Institute for Sustainable Finance de la Smith School of Business de l'Université Queen's et de celui sur la stratégie climatique de l'Institut des administrateurs de sociétés.

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

Présence (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	1/1
Audit	7/7	3/3
Gouvernance	5/5	3/3

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	3 813	8 218	12 031	1 120 808 $	0,9 x
2019	3 813	2 893	6 706	712 445 $	0,6 x

Jacynthe Côté

Montréal (Québec) Canada
62 ans | Administratrice depuis 2014

Indépendante

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,79 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

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

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

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

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

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

Présence (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	1/1
Audit	7/7	3/3
Gouvernance (présidente)	5/5	3/3

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	2 000	20 545	22 545	2 100 292 $	1,8 x
2019	2 000	16 044	18 044	1 916 995 $	1,6 x

Toos N. Daruvala

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

Indépendant

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,68 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- CardConnect Corp. (2016 à 2017)

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

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

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

Présence (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	1/1
Gestion des risques (président)	7/7	5/5
Gouvernance	5/5	3/3

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	1 479	18 683	20 162	1 878 292 $	1,6 x
2019	1 427	14 260	15 687	1 666 587 $	1,4 x

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

Toronto (Ontario) Canada
68 ans | Administrateur depuis 2012

Indépendant

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,67 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

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

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

Il est administrateur de Bell Canada et chancelier du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne. Il est également conseiller émérite de la Government of Singapore Investment Corporation et coprésident du comité d'investissement de l'Université de Toronto.

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

Présence[1] (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	1/1
Audit	1/1	–
Gestion des risques	7/7	5/5
Gouvernance	4/4	3/3

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	1 207	30 814	32 021	2 983 076 $	2,5 x
2019	1 158	26 321	27 479	2 919 369 $	2,4 x

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

Cynthia Devine, FCPA, FCA

Toronto (Ontario) Canada
56 ans | Administratrice depuis 2020

Indépendante

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : sans objet[1]

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Empire Company Limited (2013 à aujourd'hui)

Mme Devine est chef des finances de Maple Leaf Sports and Entertainment (société de sports professionnels et de divertissement). Auparavant, elle a été vice-présidente directrice, chef des finances et secrétaire générale du Fonds de placement immobilier RioCan de 2015 à 2017 et chef des finances de Tim Hortons Inc. de 2003 à 2014.

Mme Devine est administratrice de Sobeys Inc. et membre du conseil consultatif de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western et du conseil des gouverneurs du North York General Hospital.

Mme Devine est titulaire d'un diplôme spécialisé en administration des affaires la Richard Ivey School of Business de l'Université Western et détient également le titre de fellow de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario.

Présence[1] (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	2/2	–
Audit	2/2	–
Gouvernance	1/1	1/1

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	11 845	801	12 646	1 178 101 $	1,0 x

1) Avec prise d'effet le 1er août 2020, Mme Devine a été nommée administratrice et s'est jointe aux comités d'audit et de la gouvernance.

David McKay

Toronto (Ontario) Canada
57 ans | Administrateur depuis 2014

Non indépendant (membre de la direction)

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,84 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

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

Il siège au conseil consultatif de Catalyst Canada, au Conseil canadien des affaires et au Business Council (États-Unis). De plus, il préside le conseil de la Table ronde du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur.

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

Présence (taux de présence de 100 %)

Membre du conseil	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	1/1

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

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice en matière d'actionnariat de 8 x le salaire moyen des 3 dernières années[3]
2020	39 521	236 018[1]	275 539	25 669 225 $	17,1 x
2019	36 740	235 068[2]	271 808	28 876 899 $	19,3 x

1) Représente 217 152 unités d'actions différées au rendement aux termes du programme d'unités d'actions différées au rendement et 18 866 unités d'actions différées aux termes du programme d'unités d'actions différées à l'intention des membres de la haute direction (une description de ces programmes est donnée aux pages 83 et 84 et 87, respectivement).
2) Représente 216 997 unités d'actions différées au rendement aux termes du programme d'unités d'actions différées au rendement et 18 071 unités d'actions différées aux termes du programme d'unités d'actions différées à l'intention des membres de la haute direction.
3) M. McKay ne touche aucune rémunération distincte en contrepartie des services qu'il fournit à titre d'administrateur.

Kathleen Taylor, C.M.

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

Indépendante

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 97,69 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

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

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

Elle est membre du conseil d'administration de la SickKids Foundation et de celui du Hospital for Sick Children ainsi que membre du conseil consultatif international de la principale de l'Université McGill et membre du conseil consultatif du doyen de l'école de commerce Schulich de l'Université York. Elle est aussi chef de la direction en résidence de la School of Business de l'Université Trent.

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

Présence (taux de présence de 100 %)

Membre du conseil	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil (présidente)	8/8	1/1

En tant que présidente du conseil, Mme Taylor ne siège à aucun comité du conseil, mais elle assiste et participe aux réunions des comités. Au cours de l'exercice 2020, elle a assisté à **toutes** les réunions des comités.

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	31 640	85 283	116 923	10 892 547 $	9,1 x
2019	31 640	79 819	111 459	11 841 404 $	9,9 x

Maryann Turcke

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

Indépendante

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,77 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

Mme Turcke est conseillère principale chez Brookfield Infrastructure Partners L.P. Elle est aussi conseillère principale auprès de la National Football League (NFL), où elle a occupé le poste de chef de l'exploitation de 2018 à 2020, après avoir été présidente de NFL Network. Avant de se joindre à la NFL en 2017, Mme Turcke était présidente de Bell Média, après avoir occupé plusieurs postes de haute direction au cours des 12 ans qu'elle a passé au sein de Bell Canada.

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

Mme Turcke est titulaire d'un MBA et d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Queen's ainsi que d'une maîtrise en génie de l'Université de Toronto.

Présence[1] (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	7/7	1/1
Audit	6/6	3/3
Ressources humaines	4/4	–

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	1 000	2 763	3 763	350 561 $	0,3 x

1) Avec prise d'effet le 1er janvier 2020, Mme Turcke a été nommée administratrice et s'est jointe aux comités d'audit et des ressources humaines.

Thierry Vandal

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

Indépendant

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,48 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

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

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

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

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

Présence (taux de présence global de 100 %)

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

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	1 178	16 868	18 046	1 681 165 $	1,4 x
2019	1 119	12 521	13 640	1 449 114 $	1,2 x

Bridget A. van Kralingen

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

Indépendante

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,57 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

M^me^ van Kralingen est première vice-présidente, marchés mondiaux d'IBM Corporation (société informatique), où elle est responsable des produits d'exploitation, des profits, du développement des affaires et de la satisfaction de la clientèle d'IBM à l'échelle mondiale. Depuis son entrée chez IBM en 2004, elle a occupé divers postes de direction, dont ceux de première vice-présidente, solutions sectorielles mondiales, plateformes et chaînes de blocs, de première vice-présidente d'IBM Services mondiaux aux entreprises et de directrice générale d'IBM Amérique du Nord. Avant de joindre les rangs d'IBM, elle était associée directrice, services financiers de Deloitte Consulting, États-Unis.

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

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

Présence (taux de présence global de 92 %)

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

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	1 582	30 675	32 257	3 005 062 $	2,5 x
2019	1 526	26 266	27 792	2 952 622 $	2,5 x

Frank Vettese, FCPA, FEEE

Toronto (Ontario) Canada
57 ans | Administrateur depuis 2019

Indépendant

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,81 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Aucune

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

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

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

Présence[1] (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	1/1
Audit (président)	7/7	3/3
Ressources humaines	5/5	–

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	9 570	4 539	14 109	1 314 394 $	1,1 x
2019	9 570	790	10 360	1 100 646 $	0,9 x

1) M. Vettese a été nommé président du comité d'audit avec prise d'effet le 1er janvier 2020.

Jeffery Yabuki

Incline Village (Nevada) États-Unis
60 ans | Administrateur depuis 2017

Indépendant

Assemblée annuelle 2020

Votes en faveur : 99,48 %

Domaines d'expertise

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

Membre du conseil des sociétés ouvertes suivantes

- Fiserv, Inc. (2005 à 2020)

M. Yabuki est président du conseil de Sportradar AG (distributeur mondial de produits et de services de divertissement sportif). Il a été président et chef de la direction de Fiserv, Inc. de 2005 à 2019, président du conseil et chef de la direction jusqu'en juillet 2020 et président exécutif du conseil jusqu'à son départ à la retraite en décembre 2020. Avant de se joindre à Fiserv, il était vice-président exécutif et chef de l'exploitation de H&R Block, Inc., à laquelle il s'était joint en 1999. Auparavant, il avait été membre de la haute direction d'American Express Co. pendant 12 ans.

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

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

Présence (taux de présence global de 100 %)

Membre du conseil et des comités suivants	Ordinaires	Extraordinaires
Conseil	8/8	1/1
Audit	7/7	3/3
Gouvernance	5/5	3/3

Titres détenus à la fin de l'exercice

Exercice	Nombre d'actions	Nombre d'UADA	Nombre total d'actions/UADA	Valeur totale des actions/UADA	Total en multiple de la ligne directrice de 1 200 000 $ en matière d'actionnariat
2020	6 900	8 798	15 698	1 462 426 $	1,2 x
2019	6 900	5 311	12 211	1 297 297 $	1,1 x

Compétences

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

Comme le montre la grille, les candidats aux postes d'administrateur pour 2021 présentent une vaste gamme de connaissances, d'expérience et de points de vue qui favorisent la surveillance étroite et efficace de RBC dans la poursuite de ses objectifs stratégiques et financiers.

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

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

	Compétences et expérience	Chisholm	Côté	Daruvala	Denison	Devine	McKay	Taylor	Turcke	Vandal	van Kralingen	Vettese	Yabuki
Compétences importantes[1]	Affaires juridiques et réglementaires	✓	✓	✓				✓		✓			
	Commerce électronique de détail				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Comptabilité et finances	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
	Gestion du risque	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
	Gestion du talent et rémunération de la haute direction		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	
	Services financiers	✓		✓	✓		✓				✓		✓
	Technologie/numérique			✓					✓		✓		✓
Expérience importante	Expérience comme chef de la direction		✓		✓		✓	✓		✓		✓	✓
	Expertise américaine	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Responsabilité multisectorielle	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	
	Transformation d'entreprise	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

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

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

Conformément à notre politique sur la diversité au sein du conseil et compte tenu de notre engagement à favoriser un conseil équilibré et caractérisé par la diversité, le comité de la gouvernance prend aussi en considération la diversité et la non-binarité de genre, l'appartenance ethnique, la race, l'origine ancestrale, l'âge, la région géographique, les antécédents, l'orientation sexuelle et d'autres dimensions de la diversité lorsqu'il propose la candidature d'administrateurs à des fins d'élection et de réélection au conseil.

Rémunération des administrateurs

Notre approche en matière de rémunération

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

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

- envergure, complexité et portée géographique des activités de RBC
- temps que les administrateurs doivent consacrer à l'exercice de leur mandat
- expertise et expérience globales requises
- nécessité d'offrir une rémunération équitable permettant à RBC d'attirer des administrateurs de grand talent et
- corrélation entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires.

Processus décisionnel

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

Groupe de comparaison canadien			
Institutions financières		**Institutions non financières**	
Banque Canadienne Impériale de Commerce	La Banque Toronto-Dominion	BCE	Nutrien
Banque de Montréal	Financière Sun Life	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	Suncor Énergie
La Banque de Nouvelle-Écosse	Société Financière Manuvie	Enbridge	TC Énergie

Groupe de référence américain et international		
Institutions financières américaines		**Institutions financières internationales**
Bank of America	U.S. Bancorp	ANZ Banking Group
Citigroup	Wells Fargo	Commonwealth Bank of Australia
JPMorgan Chase & Co.		National Australia Bank
PNC Financial		Westpac Banking Corporation

Structure de la rémunération

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

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

Au cours de l'exercice 2020, les administrateurs de RBC ont touché la rémunération suivante :

Rémunération forfaitaire annuelle	($)
Administrateur	300 000
Présidente du conseil	275 000
Président de comité	50 000

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

Les administrateurs ne faisant pas partie de la direction ne reçoivent pas d'options sur actions et ne participent pas aux régimes de retraite de RBC.

Aucun changement à la rémunération

Aucun changement n'a été recommandé ou approuvé pour 2021.

Corrélation entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires

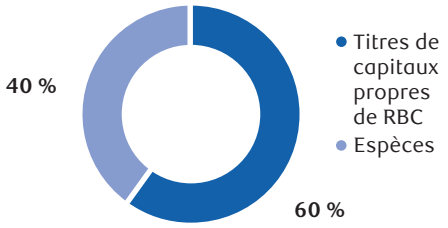
Le conseil estime que les trois mesures suivantes permettent d'établir une corrélation efficace entre les intérêts de nos administrateurs et ceux de nos actionnaires.

1. Exigences en matière d'actionnariat

Au cours de l'exercice 2020, les administrateurs devaient détenir des titres de capitaux propres de RBC d'une valeur globale totale d'au moins 1 200 000 $, ou quatre fois leur rémunération forfaitaire totale à titre d'administrateurs, et disposaient d'une période de cinq ans à partir du moment où ils devenaient membres du conseil pour ce faire. Cet investissement de la part des administrateurs doit comprendre un minimum de 1 000 actions ordinaires de RBC.

2. Investissement de la rémunération des administrateurs

Ventilation de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs



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

Les administrateurs doivent investir au moins 60 % (180 000 $ au cours de l'exercice 2020) de leur rémunération forfaitaire annuelle (la tranche en titres de capitaux propres) en actions ordinaires de RBC ou en UADA. Tant que l'administrateur n'est pas propriétaire d'au moins 1 000 actions ordinaires de RBC, la tranche en titres de capitaux propres de sa rémunération forfaitaire est versée en actions. Les actions sont achetées au cours du marché. Les administrateurs peuvent investir jusqu'à la totalité de la tranche en espèces de leur rémunération forfaitaire annuelle en UADA ou en actions. Tant qu'ils siègent au conseil, les administrateurs ne peuvent pas vendre d'actions achetées au moyen de la tranche en titres de capitaux propres de leur rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs ni demander le rachat d'UADA.

Depuis le 1er novembre 2020, la présidente du conseil doit également investir au moins 40 % (110 000 $ au cours de l'exercice 2021) de sa rémunération forfaitaire à titre de présidente du conseil en actions ordinaires de RBC ou en UADA. Tant qu'elle siège au conseil, la présidente du conseil ne peut pas vendre d'actions achetées au moyen de la tranche en titres de capitaux propres de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs ou de celle de la présidente du conseil ni demander le rachat d'UADA.

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

Il est interdit aux administrateurs :

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

Rémunération des administrateurs siégeant au conseil de filiales

Les administrateurs ne faisant pas partie de la direction peuvent être invités à siéger au conseil d'administration de filiales de RBC et être alors rémunérés pour leurs services et remboursés de leurs frais de déplacement et autres frais. M. Chisholm siège au conseil de RBC US Group Holdings LLC, notre société de portefeuille intermédiaire américaine. Au cours de l'exercice 2020, M. Chisholm a touché une rémunération forfaitaire des administrateurs de 135 000 $ US et sa rémunération lui a été versée sous forme d'UADA.

Tableau de la rémunération des administrateurs

Le tableau suivant indique la rémunération totale versée aux administrateurs ne faisant pas partie de la direction pendant l'exercice 2020. Les administrateurs ayant siégé pendant une partie de l'exercice ont été rémunérés proportionnellement à la durée de leur mandat.

En 2020, dans l'ensemble, les administrateurs ont touché **87 % de leur rémunération sous forme de titres de capitaux propres**.

				Ventilation des honoraires versés par RBC ($)	
Administrateurs	Honoraires ($)	Autre rémunération ($)	Total ($)	Actions/ UADA	Espèces
A. Chisholm[1]	300 000	179 793	479 793	479 793	–
J. Côté[2]	350 000	–	350 000	350 000	–
T. Daruvala[3]	350 000	–	350 000	350 000	–
D. Denison[4]	308 334	–	308 334	308 334	–
C. Devine[5]	75 000		75 000	75 000	
A. Laberge[6]	300 000	–	300 000	240 000	60 000
M. McCain[7]	300 000	–	300 000	300 000	–
H. Munroe-Blum[8]	300 000	–	300 000	180 000	120 000
K. Taylor[9]	575 000	–	575 000	180 000	395 000
M. Turcke[10]	250 000	–	250 000	250 000	–
T. Vandal[11]	350 000	–	350 000	350 000	–
B. van Kralingen	300 000	–	300 000	300 000	–
F. Vettese[12]	341 667		341 667	341 667	
J. Yabuki	300 000	–	300 000	300 000	–
TOTAL	4 400 001	179 793	4 579 794	4 004 794	575 000

1) Les honoraires sous la colonne « Autre rémunération » correspondent à la rémunération forfaitaire des administrateurs de RBC US Group Holdings LLC. La rémunération versée en dollars américains a été convertie en dollars canadiens au taux de change de la Banque du Canada de 1,00 $ US = 1,3318 $ CA en vigueur le dernier jour de bourse de l'exercice 2020 (30 octobre 2020).

2) Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire de la présidente du comité de la gouvernance.

3) Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire du président du comité de gestion des risques.

4) Avec prise d'effet le 1er janvier 2020, M. Denison a quitté son poste de président du comité d'audit et a touché une tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire du président de ce comité.

5) Mme Devine a été nommée administratrice le 1er août 2020 et a touché une tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs.

6) Mme Laberge a pris sa retraite le 2 janvier 2021. Au cours de l'exercice 2020, elle a assisté à neuf réunions du conseil, à huit réunions du comité de la gouvernance et à douze réunions du comité de gestion des risques.

7) M. McCain prendra sa retraite le 8 avril 2021. Au cours de l'exercice 2020, il a assisté à neuf réunions du conseil, à dix réunions du comité d'audit et à cinq réunions du comité des ressources humaines.

8) Mme Munroe-Blum prendra sa retraite le 8 avril 2021. Au cours de l'exercice 2020, elle a assisté à neuf réunions du conseil, à cinq réunions du comité des ressources humaines et à douze réunions du comité de gestion des risques.

9) Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire de la présidente du conseil.

10) Mme Turcke a été nommée administratrice le 1er janvier 2020 et a touché une tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs.

11) Ces honoraires comprennent la rémunération forfaitaire du président du comité des ressources humaines.

12) Le 1er janvier 2020, M. Vettese a été nommé président du comité d'audit et a touché une tranche proportionnelle de la rémunération forfaitaire annuelle du président de ce comité.

Gouvernance

Notre approche en matière de gouvernance **27**
Les principes fondamentaux sur lesquels s'appuie notre approche 27
Notre structure de gouvernance 28
Les responsabilités de surveillance des administrateurs 30
Notre approche envers les questions d'environnement, de société et de gouvernance (ESG) 32
Notre approche en matière de gouvernance des filiales 32
L'interaction avec les actionnaires et d'autres parties prenantes 33
Culture et conduite **34**
Notre code de déontologie 34
Ligne téléphonique pour les questions d'ordre financier 35
Conflits d'intérêts 35
Notre engagement en matière de diversité et d'inclusion 35
Indépendance du conseil **37**
Évaluation de l'indépendance des administrateurs 38
Lignes directrices relatives à l'exercice d'autres activités professionnelles 38
Préservation de l'indépendance 39
Mise en candidature, perfectionnement et évaluation des membres du conseil **39**
Recherche de candidats ayant le profil voulu pour siéger en tant qu'administrateurs 39
Comment soumettre une candidature 40
Évaluation des candidats aux postes d'administrateur 40
Facteurs déterminants dans la taille du conseil 41
Politique sur le vote majoritaire 41
Politique sur la durée du mandat des administrateurs 41
Encadrement des administrateurs pour les aider à bien s'acquitter de leur rôle 42
Évaluation du conseil, des comités, des présidents et des administrateurs 46
Rapports des comités du conseil **48**
Rapport du comité d'audit 48
Rapport du comité de la gouvernance 52
Rapport du comité des ressources humaines 54
Rapport du comité de gestion des risques 56

Notre approche en matière de gouvernance

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

Les principes fondamentaux sur lesquels s'appuie notre approche

Culture et conduite

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

Gérance

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

Surveillance stratégique

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

Surveillance du risque

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

Indépendance

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

Responsabilisation

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

Amélioration continue

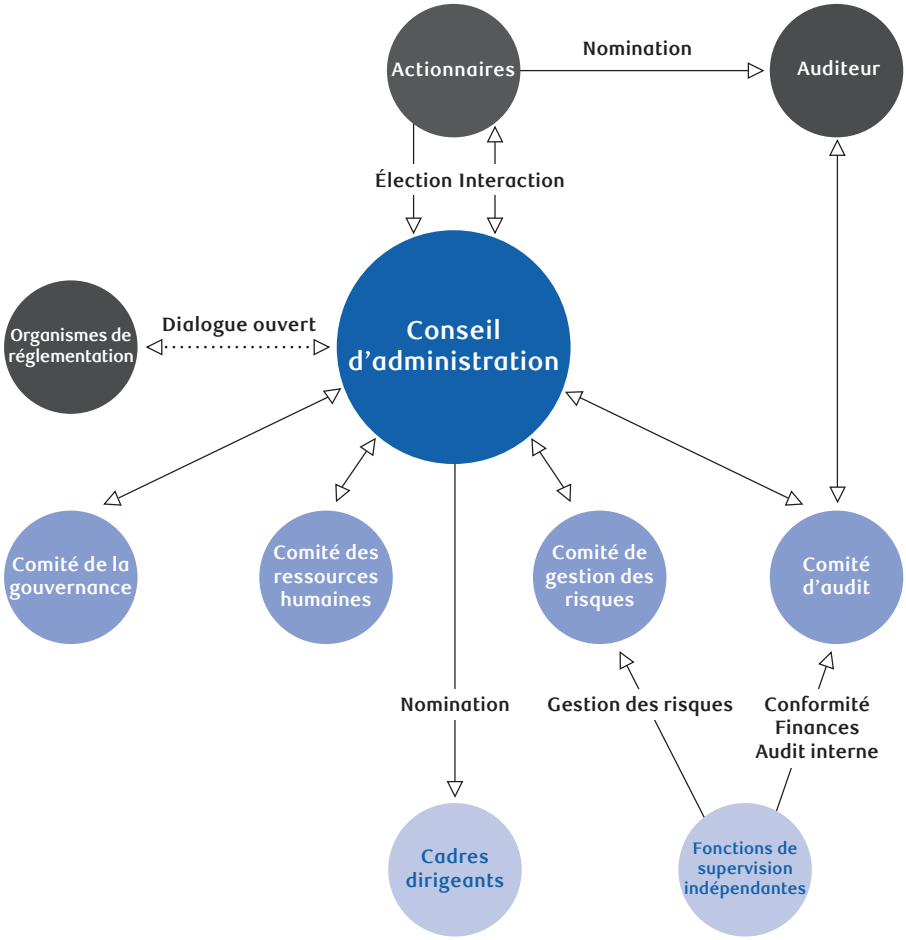
Le conseil cherche constamment à améliorer ses principes, politiques et pratiques en matière de gouvernance.

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

Notre structure de gouvernance

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

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



Rôle du conseil

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

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

Surveillance du conseil pendant la crise de la COVID-19

En 2020, le conseil et ses comités se sont révélés agiles et proactifs, en changeant leurs priorités en vue de gérer les risques immédiats et émergents que posait la pandémie de COVID-19, en se réunissant virtuellement et plus fréquemment, tout en continuant de veiller à respecter les priorités fixées avant la pandémie, et en s'acquittant efficacement de leur obligation de superviser la gestion des activités commerciales et des affaires internes de la banque.

Le conseil et les comités **se sont réunis fréquemment** dans les débuts de la crise vu la situation en rapide évolution.

La présidente du conseil et les présidents de comité ont été en **communication constante** avec le chef de la direction et les membres de la haute direction tout au long de la crise.

Des **mises à jour écrites régulières** du chef de la direction et des membres de la haute direction ont tenu les membres du conseil informés en temps réel.

Les administrateurs et les membres de la direction se sont grandement mobilisés, **se réunissant virtuellement** et prolongeant les cycles des réunions.

Rôle du comité de la gouvernance

Le comité de la gouvernance supervise le renouvellement du conseil et met en candidature des administrateurs à des fins d'élection et de réélection au conseil (voir la page 39 pour en savoir plus sur la mise en candidature des membres du conseil). Le comité de la gouvernance émet également des recommandations quant à la composition des comités et aux plans de relève concernant la présidence du comité et supervise le processus de relève pour la présidence du conseil.

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

Les administrateurs siègent parallèlement à deux comités pour au moins trois ans dans chaque cas, et plusieurs d'entre eux seront appelés à siéger à chacun des comités au cours de leur mandat.

Après chacune des réunions du comité, la présidente du comité de la gouvernance de même que chaque président de comité présentent au conseil un rapport sur leurs travaux.

Rôle de la présidente du conseil

Kathleen Taylor est notre présidente du conseil indépendante.

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

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

- fournit des conseils au chef de la direction sur les enjeux importants et assure la liaison entre le conseil et les cadres dirigeants
- participe à l'orientation des nouveaux administrateurs et à la formation continue des administrateurs en poste
- en collaboration avec le comité de la gouvernance, est chargée de l'évaluation de l'efficacité du conseil (ainsi qu'il est décrit à la page 46) de même que de la planification de la relève des membres du conseil et du recrutement des administrateurs
- interagit avec les administrateurs et les membres de la haute direction tout au long de l'année
- rencontre des organismes de réglementation, des actionnaires et des parties prenantes pour le compte du conseil et
- assiste aux réunions du conseil et rencontre les administrateurs indépendants de nos principales filiales régulièrement.

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

Vous trouverez les mandats du conseil, de la présidente du conseil et des comités du conseil à rbc.com/gouvernance.

Les responsabilités de surveillance des administrateurs

Culture et conduite	• Promouvoir les valeurs de RBC, qui sont énoncées dans notre code de déontologie • Surveiller le maintien de notre culture d'intégrité dans nos relations avec les clients, les collectivités et autrui, dans nos rapports entre collègues, dans nos activités et dans la protection des actifs qui nous sont confiés • Favoriser un environnement respectueux où les collègues peuvent prendre la parole et remettre en question tout comportement qui ne cadre pas avec les valeurs de RBC

Planification stratégique	• Superviser notre orientation, nos plans et nos priorités stratégiques et veiller à ce qu'ils cadrent avec notre appétit pour le risque • Discuter et débattre avec la direction de la stratégie d'entreprise et surveiller la mise en œuvre des initiatives stratégiques • Approuver une fois l'an le plan stratégique, en tenant compte des possibilités et des risques associés aux activités • Approuver nos objectifs financiers et nos plans d'exploitation, dont les imputations sur les fonds propres, les dépenses et les opérations importantes qui excèdent les pouvoirs délégués • Revoir et approuver la structure organisationnelle de RBC • Passer en revue les résultats de l'évaluation annuelle du rendement de nos secteurs d'exploitation
Gestion du risque	• Revoir et approuver notre cadre de gestion de l'appétit pour le risque • Surveiller la gestion du risque stratégique en approuvant des cadres et des politiques de gestion du risque et en surveillant le risque lié à la conduite • Promouvoir une solide culture de gestion du risque et s'assurer que la conduite est conforme au cadre de gestion des risques d'entreprise • Rencontrer les organismes de réglementation pour discuter de notre appétit pour le risque et de notre système de contrôle du risque
Information financière et contrôles internes	• Approuver les rapports financiers trimestriels et annuels • Superviser la conformité aux exigences applicables en matière d'audit, de comptabilité et de communication de l'information financière • Surveiller la mise en œuvre et le maintien par la direction de systèmes efficaces de contrôle interne, y compris des systèmes d'information de gestion, et évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de ces systèmes
Gestion du talent et planification de la relève	• Superviser les processus de planification de la relève, qui comprennent le choix, la nomination et le perfectionnement du chef de la direction et des membres de la direction qui relèvent de lui (les membres du groupe de la direction) • Évaluer et approuver la rémunération du chef de la direction et des cadres dirigeants conformément à des incitatifs prudentiels • Examiner et approuver annuellement le mandat du chef de la direction • Passer en revue les stratégies et les programmes liés à l'évaluation et au perfectionnement des gens de talent et à l'accroissement de la diversité et de l'inclusion à tous les échelons de l'organisation
Gouvernance	• Établir des structures et procédures appropriées permettant au conseil d'agir de manière efficace et indépendante • Élaborer un ensemble de principes et de lignes directrices sur la gouvernance • Se tenir au fait des pratiques exemplaires en matière de gouvernance

Questions environnementales et sociales	• Superviser notre approche à l'échelle de l'entreprise quant aux questions environnementales et sociales et s'assurer que les activités de la banque sont exercées de façon à répondre à des normes élevées de responsabilité environnementale et sociale • Surveiller l'approche que nous adoptons à l'échelle de l'entreprise en matière de changements climatiques afin d'appuyer nos clients dans le cadre de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone • Passer en revue chaque année l'information environnementale et sociale communiquée par la banque, y compris le Rapport de performance ESG et le Rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques

Notre approche envers les questions d'environnement, de société et de gouvernance (ESG)

La réussite de notre entreprise est déterminée par le bien-être à long terme des personnes que nous servons, des collectivités au sein desquelles nous exerçons nos activités et de la planète que nous laisserons à nos petits-enfants. Notre approche envers la gestion des questions ESG, y compris notre stratégie, nos programmes et nos résultats en matière de citoyenneté d'entreprise, repose sur un modèle organisationnel décentralisé qui reflète notre conviction que les questions ESG doivent faire partie intégrante de nos activités.

Ensemble, notre Rapport de performance ESG, notre Déclaration de responsabilité publique et notre Rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques décrivent les nombreuses façons dont RBC démontre sa raison d'être, qui est de contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités. Ces documents renseignent les investisseurs et d'autres parties prenantes importantes, en toute transparence, sur notre stratégie, nos engagements et notre performance relativement à des sujets pertinents touchant l'environnement, la société et la gouvernance ainsi que sur notre feuille de pointage équilibrée adoptée pour livrer une excellente performance.

Le conseil surveille activement nos approches stratégiques en matière de gestion des incidences des changements climatiques et évalue avec soin si les plans de la direction mènent à un juste équilibre entre les occasions stratégiques et le contrôle des risques. Le comité de la gouvernance est responsable de l'encadrement de nos programmes, politiques et résultats en matière de citoyenneté d'entreprise. Il passe en revue notre Rapport de performance ESG, notre Déclaration de responsabilité publique et notre Rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques de même que notre déclaration des droits de la personne. Le comité de gestion des risques supervise notre gestion des risques, notamment la gestion des risques environnementaux et sociaux. Le comité des ressources humaines, de son côté, supervise la gestion des principaux programmes de rémunération, la gestion du talent, la gestion de la relève et la gestion des aptitudes nécessaires à la réalisation de nos objectifs stratégiques.

Comme il est plus amplement décrit aux pages 82 et 83 de cette circulaire, notre programme de rémunération de la haute direction récompense les membres de la haute direction pour l'exécution réussie de la stratégie de la banque, ce qui comprend l'atteinte des objectifs ESG.

Pour en savoir plus sur notre engagement envers la collectivité et la durabilité ou pour lire ces rapports, consultez **rbc.com/collectivite**.

Notre approche en matière de gouvernance des filiales

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

Le conseil et ses comités privilégient l'adoption d'une approche à l'échelle de l'entreprise en matière de surveillance de la gouvernance des filiales et le comité de la gouvernance coordonne cette surveillance. L'efficacité de la surveillance exercée par le conseil est

facilitée par des mécanismes définis de transmission des questions touchant la gestion des risques et la gouvernance des filiales aux échelons supérieurs, des rencontres formelles et informelles entre le conseil, la haute direction et les filiales locales ainsi que la production régulière de rapports sur les filiales à l'échelle de l'entreprise et l'approbation de leurs cadres clés.

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

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

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

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

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

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

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

Culture et conduite

Le conseil établit les normes de conduite les plus élevées qui soient chez RBC et s'attend à ce que tous les respectent afin de gagner et de conserver la confiance de nos clients, de nos investisseurs, de nos collègues et de nos collectivités. Le conseil, avec le concours de la direction, donne l'exemple et favorise une culture d'ouverture et de transparence au sein de RBC. Nous reconnaissons que la responsabilité incombant au conseil de surveiller la culture et la conduite est vaste et fait en sorte que nous devions toujours être prêts à améliorer nos pratiques.

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

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

Notre code de déontologie

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

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

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

RBC favorise l'ouverture et la transparence au sein de l'entreprise et l'établissement d'un climat où les employés peuvent s'exprimer et faire part de leurs préoccupations à l'aide de divers outils sans crainte de représailles. L'Infoligne Déontologie de RBC, offerte à l'échelle mondiale et accessible au public, permet à tous les employés d'exprimer leurs préoccupations et de signaler des cas d'inconduite en toute confidentialité. Les employés peuvent utiliser cette ligne téléphonique sous le couvert de l'anonymat et un tiers indépendant de RBC en assure la gestion.

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

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

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

- **Aucune dérogation à notre code de déontologie n'a été accordée par le conseil aux membres de la haute direction ou aux administrateurs en 2020.**

Ligne téléphonique pour les questions d'ordre financier

Nos parties prenantes se fient à l'exactitude de notre information financière. Les employés, les dirigeants, les administrateurs et les tierces parties sont encouragés à signaler, de façon confidentielle et sous le couvert de l'anonymat, les allégations d'actes répréhensibles en matière de comptabilité, d'audit et de contrôles comptables internes au moyen de l'Infoligne Déontologie de RBC offerte à l'échelle mondiale. Des renseignements additionnels sur notre ligne téléphonique se trouvent sur notre site Web à **rbc.com/gouvernance**. Toutes les préoccupations soulevées font l'objet d'une enquête interne ou d'une enquête externe menée par un tiers indépendant et toute question importante est portée à l'attention du président du comité d'audit.

Conflits d'intérêts

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

Le comité de la gouvernance est chargé de superviser les opérations avec les administrateurs et les cadres dirigeants de la banque qui sont des apparentés au sens de la *Loi sur les banques*. Il approuve périodiquement les procédures régissant les opérations permises avec des apparentés et reçoit des rapports périodiques pour s'assurer que les opérations avec des apparentés sont conformes avec la *Loi sur les banques* et les procédures internes.

Notre engagement en matière de diversité et d'inclusion

La diversité et l'inclusion sont depuis toujours des pierres angulaires des valeurs de RBC. Pour soutenir notre vision de la diversité et de l'inclusion qui est de compter parmi les milieux de travail les plus accueillants et les entreprises plus prospères et mettre la diversité en œuvre pour favoriser la réussite des employés, des clients et des collectivités, nous visons à être un chef de file reconnu en inclusion et en diversité au sein de la direction, à être l'institution financière de choix dans les marchés de nos clients, qui sont de plus en plus diversifiés, et à tirer parti de la diversité et de l'inclusion pour assurer la croissance et le succès de RBC, de nos clients et de nos collectivités. Nous cherchons également à attirer et à fidéliser les meilleurs talents dans le bassin entier de talents, ce qui signifie privilégier une diversité de compétences parmi des personnes de talent de tous horizons et célébrer les différences. Le conseil souscrit au principe de la diversité et de l'inclusion à tous les

échelons, ce qui permet à RBC d'avoir accès à un plus grand bassin de talents, en plus de stimuler la créativité, l'innovation et la croissance.

Politique sur la diversité au sein du conseil

- **42 % (5 sur 12) de nos candidats proposés aux fins d'élection à un poste d'administrateur sont des femmes et 17 % (2 sur 12) sont des personnes autochtones, noires ou de couleur (PANDC).**

L'équilibre et la diversité au sein du conseil sont cruciaux pour que celui-ci puisse s'acquitter avec succès de son mandat de surveillance. Nous croyons fermement que le conseil devrait refléter la diversité au sein de notre clientèle, de nos employés et de nos collectivités. Nous sommes fiers du rôle de chef de file que nous jouons dans la promotion de la diversité de genre au sein des conseils d'administration au Canada et des progrès que nous avons accomplis pour réussir à réunir un conseil marqué par la diversité, qui se compose aujourd'hui de plus de 40 % de femmes. Toutefois, nous reconnaissons que nous devons en faire plus pour accroître davantage la représentation des PANDC et des autres groupes issus de la diversité parmi les membres du conseil.

Pour nous aider à réaliser nos objectifs en matière de diversité, le conseil a approuvé une politique sur la diversité au sein du conseil. Cette politique énonce que la diversité constitue le prisme à travers lequel le comité de la gouvernance doit évaluer le mérite de chaque candidat au poste d'administrateur pour que nous puissions atteindre nos buts d'excellence, d'innovation et de succès.

Aux termes de notre engagement de composer un conseil équilibré et caractérisé par la diversité, la diversité et la non-binarité de genre, l'appartenance ethnique, la race, l'origine ancestrale, l'âge, la région géographique, les antécédents, l'orientation sexuelle et d'autres dimensions de la diversité constituent toujours des facteurs importants examinés par le comité de la gouvernance.

Plus particulièrement, le comité de la gouvernance prend en considération le niveau de représentation des femmes, des PANDC et des autres groupes issus de la diversité au conseil dans le cadre du repérage et de la nomination de candidats à l'élection. La politique sur la diversité au sein du conseil exige également que les hommes comme les femmes composent au moins de 35 % à 45 % des administrateurs (auparavant 30 %).

Nous ne fixons pas d'objectifs liés à la diversité à l'échelon du conseil pour les PANDC ou d'autres groupes issus de la diversité en raison de la taille restreinte du conseil et du fait que nous devons prendre soigneusement en compte un vaste éventail de critères lors de la nomination d'administrateurs, dont les compétences et les exigences réglementaires relatives à la résidence applicables aux administrateurs d'institutions financières canadiennes.

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

Diversité au sein de la haute direction

- **Les femmes occupent 46 % de nos postes de haute direction au Canada et les PANDC, 21 %[1].**

La diversité fait partie intégrante de notre approche de gestion du talent, qui est décrite à la page 104. Nous croyons qu'un avenir plus solide repose sur un bassin de leaders issus de la diversité. Nos pratiques en matière de gestion des talents nous assurent de disposer de leaders issus de la diversité, y compris des femmes et des PANDC, parmi les cadres dirigeants et la haute direction.

1) Au 31 octobre 2020.

La représentation des talents parmi les hauts dirigeants et les cadres dirigeants est à l'image de la diversité de notre bassin de talents, lequel stimule un meilleur rendement, une croissance plus forte et une plus grande innovation. Nous privilégions tout particulièrement le perfectionnement professionnel de leaders de cultures diverses pour appuyer nos plans de relève en misant sur une variété de programmes, dont : Les femmes et le leadership, Ascension, notre programme de perfectionnement en leadership à l'intention des PANDC, et RLaunch, un programme qui s'adresse aux cadres dirigeants ayant profité d'un congé sabbatique de plus de un an.

Nous prenons également la diversité en considération lorsque nous recherchons des occasions de perfectionnement pour nos employés prometteurs, comme l'inclusion dans les listes de dotation en personnel cadre, la nomination aux conseils d'administration de filiales, l'établissement de plans de perfectionnement ciblés et la participation à des programmes de perfectionnement et de mentorat officiels. Selon nous, la dotation en personnel est un critère important pour que les choses changent véritablement, et nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux de diversité en matière de dotation en plus des objectifs liés au taux de représentation. En 2020, nous nous sommes engagés à lutter contre le racisme systémique et les préjugés dans trois axes prioritaires au moyen de nos mesures contre le racisme systémique, l'un de ces axes étant la redéfinition du leadership inclusif. Aux termes de ces engagements, en ce qui concerne la dotation en personnel de direction pour l'exercice 2021, notre nouvelle cible de représentation des femmes est de 50 % et celle des PANDC, de 30 % (auparavant 20 %), et nous sommes fiers aujourd'hui d'être au premier rang parmi nos pairs au Canada quant au taux de représentation des femmes et des minorités visibles dans des postes de direction[1].

Nous ne fixons pas d'objectifs précis liés à la diversité à l'échelon du groupe de la direction en raison de la taille restreinte de ce groupe et du fait que nous devons prendre soigneusement en compte un vaste éventail de critères, le plus important étant le fait que les compétences et aptitudes reconnues des nouvelles recrues nous permettent de satisfaire au mieux nos besoins d'affaires afin de créer de la valeur à long terme pour nos parties prenantes. En date de cette circulaire, les femmes composent 10 % (1 sur 10) des membres de la haute direction formant le groupe de la direction.

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

Indépendance du conseil

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

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

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

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Préservation de l'indépendance

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

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

- **Au cours de l'exercice 2020, sept réunions du conseil et toutes les réunions des comités prévues au calendrier ont comporté une séance à huis clos où les membres de la direction n'étaient pas présents.**

Mise en candidature, perfectionnement et évaluation des membres du conseil

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

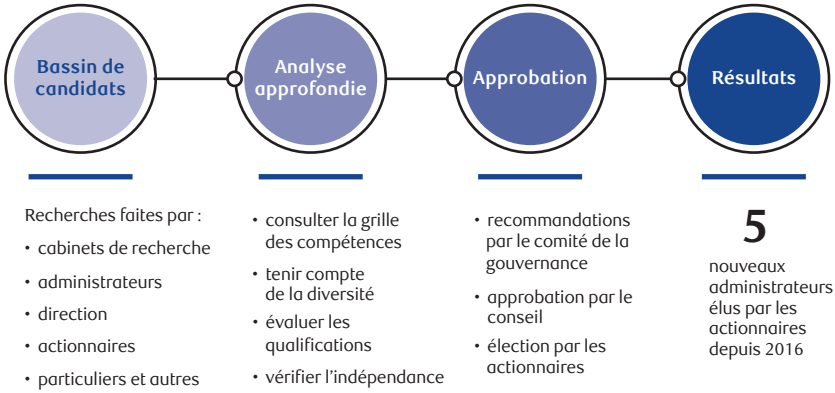
- **Nous retenons régulièrement les services de cabinets de recherche indépendants pour nous aider à trouver des candidats prometteurs.**

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

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

Chaque année, le comité de la gouvernance revoit, en collaboration avec la présidente du conseil, les titres de compétences des candidats proposés à l'élection ou à la réélection au conseil et évalue leurs compétences et leur expérience par rapport à celles que le conseil considère qu'il devrait posséder dans son ensemble. Dans le cadre de cette analyse, le comité utilise une grille (voir la page 21) indiquant les compétences importantes et l'expérience importante que chaque administrateur apporte au conseil.

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



Comment soumettre une candidature

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

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

Évaluation des candidats aux postes d'administrateur

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

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

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

Notre cadre d'évaluation de l'efficacité des administrateurs présente les compétences, l'engagement et le comportement attendus de la part des nouveaux administrateurs et des administrateurs qui sont déjà en poste (voir la page 46 pour plus de détails). Conformément à notre politique sur la diversité au sein du conseil et compte tenu de notre engagement à améliorer davantage la diversité parmi les membres du conseil, le comité de la gouvernance prend aussi en considération d'autres facteurs importants, dont la diversité et la non-binarité de genre, l'appartenance ethnique, la race, l'origine ancestrale, l'âge, la région géographique, les antécédents, l'orientation sexuelle et d'autres dimensions de la diversité. Plus particulièrement, il prend en considération le niveau de représentation des femmes, des PANDC et d'autres groupes issus de la diversité lors de l'évaluation des candidats.

Facteurs déterminants dans la taille du conseil

Cette année, 12 candidats se présentent à l'élection comme administrateurs.

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

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

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

Politique sur le vote majoritaire

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

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

Politique sur la durée du mandat des administrateurs

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

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

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

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

Le conseil, sur la recommandation du comité de la gouvernance, peut renoncer à appliquer les limites de durée de mandat et/ou d'âge pour les administrateurs, le président du conseil et les présidents de comité. En 2020, compte tenu de la crise de la COVID-19, le conseil a approuvé le prolongation du mandat de la présidente du conseil de un an, soit jusqu'à l'assemblée annuelle 2023.

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

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

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

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

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

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

Notre approche fondée sur des principes reflète trois axes prioritaires favorisant la capacité d'adaptation du conseil, chacun s'étant avéré encore plus important en 2020 alors que nous sommes passés à un environnement virtuel.

Axe prioritaire	Activités et ressources des administrateurs
Orientation et accueil	• Guide d'orientation détaillé exposant nos principes et nos politiques en matière de gouvernance, dont notre code de déontologie et notre politique sur l'indépendance des administrateurs • Exposés détaillés des stratégies et des activités par des membres du groupe de la direction et des cadres dirigeants • Séances d'accueil avec des membres de la haute direction clés des fonctions de la gouvernance, des affaires juridiques et d'autres fonctions visant à informer les administrateurs de leurs obligations de même que des contrôles internes et des pratiques en place au sein de RBC • Participation des administrateurs aux réunions des comités, y compris ceux dont ils ne sont pas membres • Orientation des administrateurs appelés à présider un comité avec des parrains membres de la haute direction et la secrétaire
Intégration	• Programme de mentorat jumelant les nouveaux administrateurs à des administrateurs chevronnés • Rencontres individuelles avec la présidente du conseil et les présidents de comité pour permettre aux administrateurs de mieux comprendre la culture et la dynamique du conseil • Interaction continue avec des membres du groupe de la direction et des cadres dirigeants afin de mieux cerner nos objectifs stratégiques et de favoriser un dialogue ouvert et des relations constructives
Perfectionnement personnel	• Séances et documents de formation : - présentations par des membres de la haute direction portant sur le contexte commercial et le cadre réglementaire, y compris sur des aspects complexes et spécialisés de nos secteurs d'activité et opérations - série de conférences RBC, dans le cadre desquelles des conférenciers externes s'expriment sur diverses questions, dont les contextes économique et politique ainsi que les nouvelles tendances sectorielles, réglementaires et du marché - séances de formation mixtes auxquelles participent les comités concernés sur les dossiers d'intérêt commun et les domaines dont la responsabilité de surveillance est partagée - mises à jour médiatiques et rapports sur les relations avec les investisseurs quotidiens et hebdomadaires sur les grandes questions, la présence médiatique de la banque et les tendances du marché - mises à jour régulières sur les possibilités de formation offertes à l'extérieur de RBC Les administrateurs peuvent assister à toutes les réunions de comité et séances de formation à l'intention des comités, même celles de comités dont ils ne sont pas membres. Entre les réunions du conseil, ils reçoivent également du matériel didactique de même que des mises à jour sur les questions d'importance pour nos secteurs d'exploitation. • Programmes personnalisés : - programmes qui répondent aux besoins particuliers de chaque administrateur compte tenu de ses connaissances, de son expérience et de ses champs d'intérêt

Axe prioritaire	Activités et ressources des administrateurs (suite)
	- occasions pertinentes offertes aux administrateurs par de grandes institutions financières (p. ex. le Global Risk Institute, le Group of Thirty, le Bank Governance Leadership Network) • Adhésion à l'Institut des administrateurs de sociétés (Canada) et à la National Association of Corporate Directors (États-Unis)

De plus, afin de mieux connaître nos secteurs d'exploitation et nos activités, les membres du conseil prennent régulièrement part à des visites de nos installations et assistent à des dîners en compagnie d'employés. En janvier 2020, le conseil a tenu des réunions à Los Angeles, ce qui a donné aux administrateurs l'occasion de se réunir avec l'équipe de haute direction et d'en apprendre plus sur la stratégie de City National Bank, y compris les risques et les possibilités, et sur le secteur Gestion de patrimoine – États-Unis. Les administrateurs se sont entretenus avec des employés et des clients locaux et ont participé à des tables rondes sur la gestion des talents.

En 2020, le conseil et la direction ont dû faire preuve de beaucoup de souplesse et se concentrer sur les principaux enjeux touchant RBC de même que nos employés, clients, collectivités et autres parties prenantes. Les séances de formation et autres présentations ont été adaptées pour traiter de la nouvelle réalité liée à la COVID-19 et de la période d'incertitude et de bouleversement qui en découle.

Trimestre	Séances de formation	Participation
T1 2020	Survol stratégique de City National Bank	Conseil
	Mise à jour annuelle sur la cybersécurité	Conseil
	Davos 2020 – Compte rendu de RBC	Conseil
	Discussion au coin du feu – Évolution du secteur du divertissement	Conseil
	Tendances mondiales touchant les pratiques en matière de rémunération des administrateurs	Gouvernance
	Mise à jour sur les affaires réglementaires et gouvernementales	Gouvernance
	Survol des talents au sein de City National Bank	RH
	Principaux risques et surveillance des risques liés à City National Bank	Gestion des risques
	Approche de RBC en matière de gestion des risques climatiques	Gestion des risques
T2 2020	Répercussions de la COVID-19 sur RBC et les marchés	Conseil
	Macro-répercussions de la COVID-19 et la « nouvelle normalité »	Conseil
	Mise à jour sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) 9	Conseil
	Provisions pour pertes de crédit en pleine pandémie de COVID-19	Audit
	Gestion de la continuité des activités à la lumière de la COVID-19	Gestion des risques
	Mise à jour sur la liquidité et le financement à la lumière de la COVID-19	Gestion des risques

Trimestre	Séances de formation (suite)	Participation
T2 2020	Risque de crédit lié au marché et aux contreparties à la lumière de la COVID-19	Gestion des risques
	Simulations de crises liées à la pandémie	Gestion des risques
	Risque de crédit de détail et de gros à la lumière de la COVID-19	Gestion des risques
	Scénarios de simulations de crises à l'échelle de l'entreprise pour 2020	Audit/gestion des risques
	Réforme des taux d'intérêt de référence pour les taux interbancaires offerts (IBOR)	Audit/gestion des risques
	Risque lié à l'exploitation dans le cadre d'une pandémie	Audit/gestion des risques
T3 2020	Engagement continu de RBC envers la diversité et l'inclusion et mesures contre le racisme systémique	Gouvernance
	Mise à jour sur les affaires réglementaires et gouvernementales	Gouvernance
	Risque lié à l'exploitation à la lumière de la COVID-19	Gestion des risques (mai)
	Simulations de crises liées au risque de pandémie	Gestion des risques
	Programmes de report des paiements pour les clients de RBC	Audit/gestion des risques
	Risque lié à l'exploitation à la lumière de la COVID-19	Audit/gestion des risques (juillet)
T4 2020	Indicateurs de rendement stratégiques pour RBC	Conseil
	Diversité et inclusion au sein de RBC	Conseil
	IFRS 17 – Contrats d'assurance	Audit
	Mise à jour sur la stratégie en matière de leadership, y compris un accent mis sur le leadership diversifié et inclusif	RH
	Examen de l'utilisation des options sur actions au sein du secteur comme élément de la rémunération en titres de capitaux propres des membres de la direction	RH
	L'apprentissage machine et l'intelligence artificielle dans les pratiques en matière de gestion des risques	Gestion des risques
	Gestion des expirations de report de prêt	Gestion des risques
	Mise à jour sur le modèle de risques : intelligence artificielle	Gestion des risques
	Simulations de crises liées à la pandémie	Audit/gestion des risques

Série de conférences RBC

Évaluation du conseil, des comités, des présidents et des administrateurs

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

Attentes envers nos administrateurs

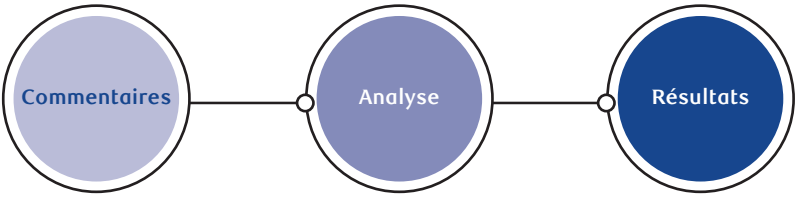
Notre cadre d'évaluation de l'efficacité des administrateurs fait état des caractéristiques et comportements clés que le conseil juge essentiels pour que chaque administrateur puisse bien remplir son rôle. Ce cadre forme la base du volet de l'évaluation effectué par les pairs et traduit l'engagement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

Évaluations annuelles

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

- **En 2020, nous avons ajouté des thèmes touchant la COVID-19 aux évaluations pour avoir une meilleure idée de l'efficacité du conseil dans le contexte de la pandémie.**

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



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

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

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

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

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

Un consultant indépendant analyse les commentaires et rédige les rapports.

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

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

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

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

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

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

Rapports des comités du conseil

Rapport du comité d'audit

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

Membres (à la fin de l'exercice)	• F. Vettese (président), A. Chisholm, J. Côté, C. Devine, M. McCain, M. Turcke et J. Yabuki
Compétences financières et expertise en matière d'audit	• Tous les membres du comité d'audit ont des « compétences financières », au sens des règles des Autorités canadiennes en valeurs mobilières et des normes d'inscription en matière de gouvernance de la Bourse de New York • F. Vettese, J. Côté, C. Devine et J. Yabuki peuvent être qualifiés d'« experts financiers du comité d'audit » selon la définition donnée par la Securities and Exchange Commission des États-Unis
Réunions	• Le comité a tenu sept réunions ordinaires et trois réunions extraordinaires au cours de l'exercice 2020 (dont six tenues conjointement avec le comité de gestion des risques); l'auditeur externe a assisté à chacune d'elles • Huit réunions ont comporté une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents • Le comité a également tenu des séances distinctes à huis clos avec l'auditeur externe à l'occasion de chaque réunion prévue au calendrier, à l'exception d'une, et avec le chef des finances, le conseiller général, le vice-président directeur et auditeur en chef (auditeur en chef), le chef de la conformité à la réglementation et le chef de la lutte anti-blanchiment au besoin
Responsabilités	**Faits marquants de 2020**
Surveillance pendant la crise de la COVID-19	✓ Réaction rapide en vue de comprendre les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la banque; communication fréquente dans les débuts de la pandémie de la part du président du comité d'audit avec le chef des finances afin que ce dernier lui fasse des mises à jour régulières sur la dotation à la provision pour pertes de crédit, les fonds propres et la liquidité, la simulation de crises et l'efficacité opérationnelle
Information financière et contrôles internes	✓ Supervision du processus de présentation de l'information financière annuelle et trimestrielle de la banque et recommandation des rapports financiers trimestriels et annuels à l'approbation du conseil ✓ Réception de mises à jour sur les méthodes et estimations comptables critiques et examen des jugements importants en ce qui a trait à un certain nombre de questions comptables, notamment : • **provision pour pertes de crédit** liée aux actifs financiers productifs et dépréciés et, plus particulièrement, estimation des provisions pour pertes de crédit de stade 1 et de stade 2; examen des questions importantes dont la direction tient compte pour établir la provision, notamment les répercussions de la pandémie de COVID-19, l'élaboration et la prévision des scénarios et des variables macroéconomiques futurs ainsi que des scénarios établis par pondération probabiliste et l'application d'un jugement d'expert en matière de crédit

Information financière et contrôles internes (suite)	• **perte de valeur du goodwill** et, plus particulièrement, évaluation des unités génératrices de trésorerie des Services bancaires dans les Antilles, de Marchés des Capitaux et de Gestion de patrimoine – États-Unis (y compris City National Bank); analyse des tests de dépréciation réguliers de la direction et des mises à jour des analyses de sensibilité relatives aux estimations et aux hypothèses de la direction, notamment eu égard aux répercussions de la pandémie de COVID-19 • **positions fiscales incertaines et communication d'information** et, plus particulièrement, évaluation de l'incidence des avis de cotisation reçus des autorités fiscales, y compris ceux qui sont décrits à la note 22 des états financiers de la banque pour l'exercice clos le 31 octobre 2020 ✓ Examen des contrôles et procédures applicables à la présentation de l'information et du contrôle interne à l'égard de l'information financière et réception de mises à jour régulières sur les mesures de contrôle, y compris en ce qui a trait aux répercussions de la pandémie et à la capacité des employés à respecter les exigences de présentation d'information et de contrôle dans un contexte de travail à domicile
Auditeur externe (PwC)	✓ Discussion avec PwC de ses responsabilités reliées à l'exécution d'un audit intégré, des domaines comportant un risque d'audit élevé qu'il a décelés et des mesures d'atténuation des risques connexes, et examen et approbation du plan d'audit annuel de ce cabinet et des honoraires s'y rapportant ✓ Discussion avec PwC des risques importants liés aux questions comptables et des jugements importants posés par la direction ✓ Discussion avec PwC de l'étendue des services, des plans d'amélioration continue et de la relève des titulaires de postes de direction à long terme ✓ Obtention d'une confirmation écrite de PwC témoignant de son indépendance ✓ Approbation au préalable de toutes les missions additionnelles de PwC (y compris les services non liés à l'audit) ✓ Réalisation de l'évaluation annuelle du rendement de PwC à l'égard de ce qui suit : i) la qualité des services et la suffisance des ressources; ii) l'indépendance, l'objectivité et le scepticisme professionnel; iii) la communication et l'interaction; et iv) les compétences et l'expérience des membres de l'équipe d'audit
Gestion du talent	✓ Examen des évaluations du rendement de l'auditeur en chef, du chef de la conformité à la réglementation et du chef de la lutte anti-blanchiment
Questions juridiques, réglementaires et relatives aux fonds propres	✓ Réception de mises à jour régulières du conseiller général sur des questions juridiques ✓ Réception de mises à jour régulières du chef de la conformité à la réglementation sur des questions de conformité à la réglementation et du chef de la lutte anti-blanchiment sur les règlements en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes

Questions juridiques, réglementaires et relatives aux fonds propres (suite)	✓ Examen des scénarios et des résultats du programme de simulation de crises à l'échelle de l'entreprise de 2020 et approbation du processus interne d'évaluation de la suffisance des fonds propres et du plan relatif aux fonds propres et au financement pour 2020 ✓ Réception de mises à jour régulières sur des questions de gestion du capital réglementaire, y compris les ajustements et directives réglementaires visant à favoriser la résilience financière et opérationnelle du secteur bancaire annoncés en réponse à la pandémie de COVID-19 ✓ Suivi des progrès de la mise en œuvre d'IFRS 17 – Contrats d'assurance
Surveillance de la fonction des finances	✓ Examen et approbation de la charte du groupe du chef des finances et du mandat de ce dernier ainsi que de la structure organisationnelle, du budget et des ressources de la fonction des finances ✓ Évaluation de l'efficacité de la fonction des finances et examen de l'évaluation du rendement du chef des finances
Surveillance de la fonction d'audit interne	✓ Examen et approbation du plan d'audit interne annuel et supervision de son exécution ✓ Examen et approbation de la structure organisationnelle, du budget et des ressources et évaluation de l'efficacité de la fonction d'audit interne ✓ Examen de rapports trimestriels portant sur les activités, les conclusions et les recommandations en matière d'audit
Surveillance des filiales	✓ Exercice du rôle de comité d'audit pour certaines filiales réglementées de RBC ✓ Réception et examen des états financiers, des rapports sur le contrôle interne et des rapports fournis par le chef des finances de chacune de ces filiales réglementées

Honoraires de l'auditeur

Par suite d'un processus d'appel d'offres, le cabinet PwC a été nommé auditeur par le conseil d'administration le 29 janvier 2016. Cette nomination a été approuvée par les actionnaires de RBC à l'assemblée annuelle et extraordinaire des détenteurs d'actions ordinaires tenue le 6 avril 2016. Les honoraires de PwC et des membres de son groupe pour les exercices clos les 31 octobre 2020 et 31 octobre 2019, y compris les différentes catégories d'honoraires, sont détaillés ci-dessous.

	Exercice clos le 31 octobre 2020 (en millions de dollars)			Exercice clos le 31 octobre 2019 (en millions de dollars)		
	Banque et filiales	Fonds communs de placement[1]	Total	Banque et filiales	Fonds communs de placement[1]	Total
Honoraires d'audit	38,6	2,4	**41,0**	38,5	2,5	**41,0**
Honoraires pour services liés à l'audit	8,4	–	**8,4**	8,0	–	**8,0**
Honoraires pour services fiscaux	0,1	0,3	**0,4**	0,1	0,3	**0,4**
Autres honoraires	0,5	0,5	**1,0**	0,4	0,5	**0,9**
Total des honoraires	47,6	3,2	**50,8**	47,0	3,3	**50,3**

1) La catégorie Fonds communs de placement comprend les honoraires versés en contrepartie de services professionnels fournis par PwC à l'égard de certains fonds communs de placement gérés par des filiales de la banque. En plus d'autres frais administratifs, les filiales assument les honoraires d'audit versés en contrepartie de services professionnels fournis relativement à l'audit annuel, aux dépôts prévus par la loi ou la réglementation et à d'autres services liés aux fonds communs de placement fournis en contrepartie de frais administratifs fixes.

Honoraires d'audit

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

Honoraires pour services liés à l'audit

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

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

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

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

Rapport du comité de la gouvernance

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

Membres (à la fin de l'exercice)	• J. Côté (présidente), A. Chisholm, T. Daruvala, D. Denison, C. Devine, A. Laberge et J. Yabuki
Réunions	• Le comité a tenu cinq réunions ordinaires et trois réunions extraordinaires au cours de l'exercice 2020 (dont une tenue conjointement avec le comité des ressources humaines et le comité de gestion des risques) • Sept réunions ont comporté une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents

Responsabilités	Faits marquants de 2020
Surveillance pendant la crise de la COVID-19	✓ Surveillance accrue de la culture et de la conduite en raison de la COVID-19, notamment les répercussions sur les employés travaillant à domicile, l'instauration de nouveaux programmes d'aide à l'intention des clients et les répercussions sur la solidité et la résilience des marchés financiers et la réputation de la banque
Suivi des pratiques exemplaires et des tendances	✓ Approbation de l'énoncé des pratiques en matière de gouvernance ✓ Réception de mises à jour soulignant les principaux faits nouveaux en matière de réglementation et de gouvernance au Canada, aux États-Unis et à l'échelle internationale
Recrutement des administrateurs et composition du conseil	✓ Élaboration en continu du bassin de candidats aux postes d'administrateur avec des consultants externes, repérage de candidats éventuels et interaction avec ceux-ci et recommandation de la nomination de Maryann Turcke et de Cynthia Devine ✓ Réception d'une mise à jour sur l'engagement continu de la banque de favoriser la diversité et l'inclusion et les mesures prises par celle-ci pour lutter contre le racisme systémique et discussion sur les stratégies à adopter en vue de favoriser la diversité au sein du conseil ✓ Encadrement de la relève des présidents de comité, y compris la nomination du nouveau président du comité d'audit ✓ Étude et approbation des candidats à l'élection aux postes d'administrateur en vue de leur élection et évaluation de l'indépendance des administrateurs ✓ Étude et approbation des modifications touchant la politique sur la durée du mandat des administrateurs

Rémunération des administrateurs	✓ Examen des tendances actuelles en matière de rémunération des administrateurs chez nos concurrents à l'échelle mondiale et recommandation de ne pas apporter d'autres changements pour 2021 compte tenu de l'augmentation de la rémunération forfaitaire annuelle des administrateurs et de l'exigence en matière d'avoir en titres de capitaux propres des administrateurs ayant pris effet le 1er novembre 2019 de même que de l'augmentation de l'exigence en matière d'avoir en titres de capitaux propres applicable à la présidente du conseil ayant pris effet le 1er novembre 2020
Efficacité des administrateurs	✓ Élaboration et approbation des priorités du conseil et de la présidente du conseil pour 2020 et examen de rapports d'étape périodiques à l'égard de ces priorités ✓ Encadrement de l'évaluation annuelle de l'efficacité du conseil, des comités et des pairs, qui comprenait des thèmes touchant la COVID-19 pour avoir une meilleure idée de l'efficacité du conseil dans le contexte de la pandémie
Orientation et formation des administrateurs	✓ Coordination des programmes de formation continue destinés au conseil et aux comités ✓ Encadrement de l'accueil de deux nouvelles administratrices dans le contexte de la pandémie au moyen d'une approche plus personnalisée, dont de multiples rencontres individuelles et des suivis afin de leur offrir le meilleur soutien possible
Interaction avec les parties prenantes	✓ Supervision de l'interaction avec des actionnaires, des conseillers de l'industrie et conseillers en matière de gouvernance ainsi que des organismes de réglementation portant sur les questions et tendances clés et nouvelles en matière de gouvernance, notamment les questions touchant la culture, la diversité et les questions d'environnement et de société
Citoyenneté d'entreprise	✓ Examen de la stratégie en matière de citoyenneté d'entreprise de RBC et approbation du budget global alloué aux dons pour 2021 ✓ Examen du Rapport de performance ESG, de la Déclaration de responsabilité publique et du Rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques 2019 ✓ Examen de la nouvelle déclaration des droits de la personne
Culture et conduite	✓ Réception de rapports réguliers sur les questions relatives à la culture et à la conduite, notamment les résultats liés aux clients, la conduite des employés et la culture de gestion des risques, ainsi que les répercussions sur l'intégrité, la solidité et la résilience des marchés financiers sans oublier notre réputation en s'attardant aux thèmes les plus pertinents découlant de la pandémie de COVID-19 ✓ Approbation du code de déontologie de RBC et du cadre de gestion des risques liés à la culture et à la conduite à l'échelle de l'entreprise, qui décrit notre approche pour obtenir des résultats justes pour les clients et autres parties prenantes, la culture, y compris la culture et la conduite à l'égard des risques, la conduite en matière de vente et les pratiques à l'égard des clients ainsi que les inconduites
Surveillance des filiales	✓ Exercice du rôle de comité de révision pour certaines de nos filiales qui sont des institutions financières assujetties au régime de réglementation fédéral

Rapport du comité des ressources humaines

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

Membres (à la fin de l'exercice)	• T. Vandal (président), M. McCain, H. Munroe-Blum, M. Turcke, B. van Kralingen et F. Vettese
Réunions	• Le comité a tenu cinq réunions ordinaires au cours de l'exercice 2020 (dont une tenue conjointement avec le comité de gestion des risques et le comité de la gouvernance) • Cinq réunions ont comporté une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents • Des séances à huis clos ont aussi été tenues avec le conseiller en rémunération indépendant externe, Frederic W. Cook & Co., Inc. (FW Cook), à chaque réunion où la rémunération des membres de la haute direction était à l'ordre du jour
Responsabilités	**Faits marquants de 2020**
Surveillance pendant la crise de la COVID-19	✓ Surveillance accrue des mesures prises par la direction en réponse à la pandémie de COVID-19 en ce qui a trait à la santé et au bien-être des employés, à la transition et à l'adaptation au travail à domicile et mises à jour en matière de santé et sécurité au travail; communication fréquente dans les débuts de la pandémie de la part du président du comité des ressources humaines avec la chef des ressources humaines pour qu'elle lui fasse rapport sur ces questions ✓ Discussions approfondies relativement aux répercussions de la COVID-19 sur le rendement financier de la banque et les programmes de rémunération variable à l'intention des employés de RBC, y compris les hauts dirigeants, avec le concours de FW Cook
Rémunération des membres de la haute direction	✓ Examen de notre approche en matière de rémunération des membres de la haute direction, y compris la structure de la rémunération et son positionnement par rapport aux groupes de comparaison ✓ Examen de l'évaluation du rendement du chef de la direction par rapport aux objectifs et recommandation au conseil à l'égard des objectifs et des indicateurs de rendement pour 2021 ✓ Examen de la rémunération du chef de la direction et d'autres membres du groupe de la direction et recommandation de celle-ci à l'approbation du conseil, y compris la rémunération cible pour 2021 ✓ Examen du groupe de comparaison de base et du groupe de comparaison de référence et recommandation en vue de l'approbation par le conseil de modifications au groupe de comparaison de référence utilisé à des fins d'étalonnage de la rémunération du chef de la direction, comme il est indiqué à la page 77 ✓ Approbation de la rémunération de l'auditeur en chef, du chef de la conformité à la réglementation et du chef de la lutte anti-blanchiment

Surveillance de la rémunération et gestion des risques	✓ Tenue d'une rencontre avec le chef de la gestion des risques afin d'examiner la correspondance entre la rémunération variable et les risques éventuels et risques réalisés ✓ Examen d'une évaluation de la rémunération au rendement de 2019 du chef de la direction effectuée par FW Cook ✓ Examen de la pertinence d'utiliser des options sur actions comme élément de la rémunération incitative fondée sur des titres de capitaux propres à l'intention des membres de la haute direction, y compris au moyen d'un aperçu des pratiques du marché fourni par le conseiller externe Mercer (Canada) Limitée ✓ Analyse d'une étude comparative des options sur actions octroyées par les pairs en 2019 et examen des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs à moyen terme de 2020 compte tenu de l'incidence de la pandémie de COVID-19
Surveillance des programmes et politiques de rémunération et des régimes de retraite	✓ Examen de la structure des principaux programmes de rémunération et des paiements possibles aux termes de ceux-ci et recommandation de ceux-ci à l'approbation du conseil ✓ Examen du rapport de l'auditeur en chef portant sur la gestion du risque lié à la rémunération et les pratiques en matière de gouvernance, y compris la conformité aux principes et normes du Conseil de stabilité financière (CSF) ✓ Analyse d'un rapport sur les régimes de retraite de RBC et ceux de certaines de ses filiales portant sur la gouvernance, la supervision, les contrôles, la capitalisation, le rendement et la stratégie de placement, et recommandation au conseil en vue d'approuver la capitalisation des régimes de retraite de 2020
Gestion du talent et relève	✓ Examen et discussion de la stratégie de RBC en matière de leadership, y compris la nouvelle réalité entourant le talent qui découle de la pandémie de COVID-19, la stratégie en matière de perfectionnement des leaders, les progrès par rapport aux principales priorités et la profondeur et la diversité du bassin de la relève, ainsi que de la planification de la relève ✓ Examen des stratégies, des mesures et des cibles visant la promotion de la diversité et de l'inclusion et la lutte contre le racisme systémique ✓ Réception d'un aperçu du talent de la part de City National Bank touchant la structure de sa direction et la planification de la relève de sa direction
Engagement des employés	✓ Réception des résultats des sondages sur le bien-être menés auprès des employés d'avril à juin 2020 afin de mesurer le bien-être et l'engagement des employés pendant la pandémie et discussion à ce sujet

Rapport du comité de gestion des risques

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

Membres (à la fin de l'exercice)	• T. Daruvala (président), D. Denison, A. Laberge, H. Munroe-Blum, T. Vandal et B. van Kralingen
Réunions	• Le comité a tenu sept réunions ordinaires et cinq réunions extraordinaires au cours de l'exercice 2020 (dont six tenues conjointement avec le comité d'audit et une tenue conjointement avec le comité des ressources humaines et le comité de la gouvernance) • Huit réunions ont comporté une séance à huis clos, sans que les membres de la direction soient présents
Responsabilités	**Faits marquants de 2020**
Surveillance pendant la crise de la COVID-19	✓ Surveillance accrue des mesures prises par la direction en réponse à la crise sanitaire et économique découlant de la pandémie de COVID-19, y compris les risques critiques et nouveaux et les mesures prises par la direction en réponse à ceux-ci au fur et à mesure de leur évolution en temps réel ✓ Dans les débuts de la pandémie, communication fréquente de la part du président du comité de gestion des risques avec le chef de la gestion des risques afin que ce dernier lui fasse rapport sur les risques actuels et nouveaux et sur les mesures d'atténuation prises par la banque
Gestion du risque	✓ Supervision de la gestion des risques et des mesures d'atténuation pendant la pandémie de COVID-19 et discussions approfondies sur les sujets suivants : • mesures fiscales, monétaires et sanitaires adoptées par les principales économies • effets des conditions de crise sur la liquidité et le financement • risques de marché et de contrepartie • risques opérationnels et résilience sur le plan de l'exploitation dans un contexte de travail à domicile • planification du maintien des opérations • risques liés à la gestion de l'information et aux technologies de l'information, y compris risques liés à protection des données et aux TI et risques liés à la cybersécurité • programmes de report de paiement de prêts • risque lié à la réputation • simulations de crises liées à la pandémie, y compris évaluation de l'incidence sur le profil de risque et la résilience financière de la banque • risque de crédit de détail et de gros et établissement de provisions pour pertes de crédit et • questions réglementaires ✓ Réception de rapports sur les principaux risques, dont les risques géopolitiques, les répercussions prévues des élections américaines sur le marché, le profil de notre portefeuille de prêts dans le secteur pétrolier et gazier et les risques associés, le risque d'assurance, le marché des prêts à effet de levier, de même que les feux de forêt en Californie, notamment les effets sur les employés et les succursales de City National Bank

Gestion du risque (suite)	✓ Examen de la façon dont la banque gère les risques liés aux changements climatiques et les mesures qu'elle prend à cet égard et discussions à ce sujet ✓ Examen des principaux risques auxquels City National Bank fait face et amélioration de la surveillance du risque et discussions à ce sujet ✓ Examen des risques associés à la réforme du taux interbancaire offert / des taux d'intérêt de référence et discussions à ce sujet ✓ Examen de la gestion des risques liés aux modèles, de l'utilisation de l'apprentissage machine et de l'intelligence artificielle (IA) et de l'éthique et de la gouvernance entourant l'IA, y compris les pratiques de la banque en matière de gestion du risque, et discussions à ce sujet ✓ Examen des résultats des évaluations de RBC effectuées par les organismes de réglementation ✓ Supervision des limites de délégation fixées pour la direction en matière de risque ✓ Examen et approbation des paramètres en matière de risques de crédit ✓ Examen et approbation des plans de règlement et de reprise des activités de la banque ✓ Examen des scénarios et des résultats du programme de simulation de crises à l'échelle de l'entreprise, y compris les scénarios associés à la pandémie, et approbation du processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres
Opérations importantes	✓ Approbation d'opérations importantes excédant les limites de délégation fixées pour la direction
Cadre de gestion et surveillance du risque	✓ Examen et approbation : • du cadre de gestion du risque d'entreprise, soit le programme de la banque visant à cerner, à mesurer, à contrôler et à déclarer les risques importants ainsi qu'à soutenir les cadres de gestion du risque et • du cadre de gestion de l'appétit pour le risque, qui décrit la quantité et le type de risques que RBC est prête à accepter pour atteindre ses objectifs commerciaux
Surveillance de la fonction de gestion des risques	✓ Examen et approbation de la structure organisationnelle, du budget et des ressources de la fonction ainsi que du mandat du chef de la gestion des risques ✓ Évaluation de l'efficacité de la fonction de gestion des risques au moyen d'un examen interne ✓ Examen de l'évaluation du rendement du chef de la gestion des risques
Surveillance des filiales	✓ Examen et approbation de la tolérance et de l'appétit pour le risque de liquidité des activités américaines regroupées de la banque ✓ Réception et approbation des facilités de crédit pour les filiales de RBC, y compris les initiatives de financement intragroupes

Rémunération de la haute direction

Lettre du comité des ressources humaines **59**

Analyse de la rémunération **63**

Principes directeurs en matière de rémunération 63
Programmes et pratiques clés en matière de rémunération 64
Gouvernance en matière de rémunération 68
Gestion du risque lié à la rémunération 70
Processus décisionnel en matière de rémunération 76
Éléments de la rémunération pour 2020 81
Primes incitatives du chef de la direction et des membres de la haute direction visés en 2020 88
Rendement et rémunération du chef de la direction 94
Rendement et rémunération des autres membres de la haute direction visés 98
Gestion du talent et planification de la relève 104
Corrélation entre la rémunération de la haute direction et les rendements pour les actionnaires 105
Ratio du coût de la direction 106
Tableaux de la rémunération de la haute direction 107

Obligations d'information supplémentaires prévues par le CSF et le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire **118**

Prêts aux administrateurs et aux membres de la haute direction **120**

Lettre du comité des ressources humaines

Chers actionnaires,

La pandémie de COVID-19 et les défis économiques qui en découlent ont mis à l'épreuve RBC comme jamais auparavant. En raison de la crise sanitaire et économique qui perdure, notre conseil et notre équipe de haute direction doivent plus que jamais demeurer fidèles à notre raison d'être dans la poursuite de nos objectifs stratégiques alors que nous traversons l'une des périodes les plus difficiles auxquelles nous avons dû faire face depuis des générations.

À cette fin, le comité des ressources humaines veille avec diligence, pour le compte des actionnaires, à ce que nos programmes de rémunération des membres de la haute direction soient alignés avec le rendement et conçus de façon à fidéliser les personnes talentueuses ainsi qu'à inciter les hauts dirigeants de la banque à concrétiser notre vision, à incarner nos valeurs et à exécuter notre stratégie, le tout afin de contribuer à la réussite de nos clients et à la prospérité de nos collectivités, y compris en cette période marquée par l'incertitude.

Notre vision et nos objectifs stratégiques

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

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

Nous sommes heureux de vous faire part, dans les pages qui suivent, de notre approche en matière de rémunération de la haute direction pour 2020 ainsi que des indicateurs de rendement dont nous avons tenu compte lorsque nous avons calculé la rémunération accordée en 2020 à notre président et chef de la direction, Dave McKay. Nos décisions portant sur la rémunération de la haute direction s'appuient sur nos principes directeurs en matière de rémunération et reflètent l'attention soutenue que nous portons à la création de croissance durable et de valeur à long terme pour nos actionnaires de même que pour les clients, les collectivités et les autres parties prenantes que nous avons le privilège de servir.

Rendement de RBC en 2020

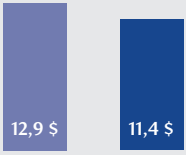
RBC est entrée dans la crise de la COVID-19 en position de force. Tout au long de l'année, nous nous sommes efforcés de demeurer présents sur les lignes de front de l'économie, en jouant un rôle essentiel dans la vie de ceux que nous servons, tout en veillant à la sécurité de nos précieux employés.

Les défis relevés au cours de cette année sans précédent ont fait ressortir la notoriété et la résilience de notre marque. Notre gestion prudente des risques, notre solide bilan et notre modèle d'affaires diversifié ont tous contribué au succès de la banque dans un contexte opérationnel considérablement perturbé. En 2020, nous avons augmenté le total de la dotation à la provision pour pertes de crédit de 2,5 G$, ce qui représente une hausse de 133 % par rapport à l'exercice précédent. Malgré l'augmentation des provisions et les pressions sur les revenus, en 2020, RBC a dégagé un bénéfice de 11,4 G$ et un rendement des capitaux propres (RCP) de 14,2 % et a versé 6 G$ en dividendes à nos détenteurs d'actions ordinaires. Comme l'illustre le tableau ci-après, nous avons atteint deux de nos trois objectifs à moyen terme sur trois et cinq ans et nous avons surpassé notre groupe mondial de pairs en ce qui a trait au rendement total pour les actionnaires (RTA) pour ces mêmes périodes.

Résultats financiers applicables au programme incitatif à court terme

Bénéfice

Bénéfice net (en G$)



Résultats financiers applicables aux programmes incitatifs à moyen et à long terme

Objectifs à moyen terme[1]	Sur 3 ans	Sur 5 ans
Croissance du bénéfice dilué par action de plus de 7 %	1 %	3 %
Rendement des capitaux propres de plus de 16 %	16,2 %	16,4 %
Ratios de fonds propres élevés (CET1)	12,0 %	11,6 %

Rendement total pour les actionnaires	Sur 3 ans	Sur 5 ans
RBC	1 %	9 %
Moyenne du groupe de pairs[2]	(6) %	3 %

1) Un objectif à moyen terme (de 3 à 5 ans) est atteint lorsque la cible de rendement est atteinte pour la période de 3 ou de 5 ans. Ces objectifs supposent que le contexte commercial est normal. Notre capacité à les atteindre au cours d'une période donnée peut être compromise par des événements extraordinaires tels que la pandémie de COVID-19 et le contexte actuel de faibles taux d'intérêt.

2) Au cours de l'exercice 2020, Corporation Financière Power a été supprimée du groupe mondial de pairs.

En 2020, RBC a également atteint un grand nombre d'objectifs se rapportant à la clientèle ainsi qu'au risque et à la stratégie grâce à la stabilité et à l'envergure de notre marque et à l'engagement de notre précieux effectif, générant une valeur considérable pour nos clients et rendant possible la poursuite de nos investissements dans les collectivités que nous servons. Plus particulièrement :

- ✓ Au début de la pandémie de COVID-19, plus de 80 % de nos employés – répartis dans 36 pays – ont commencé à travailler à distance et nous nous sommes engagés à ce que la pandémie de COVID-19 ne cause aucune perte d'emploi en 2020 au sein de l'organisation. Les résultats des sondages sur le bien-être pendant la pandémie de COVID-19 ont démontré que 91 % des employés se sentaient bien appuyés par RBC[1].
- ✓ Nous avons conseillé des millions de clients, des particuliers comme des entreprises, et avons offert des milliards de dollars en allègements financiers, tels que des reports de paiement, pour les aider à assurer leur subsistance. Les entreprises et les institutions ont aussi eu accès à de nouvelles facilités de crédit supplémentaires pour les aider à faire face à la volatilité.
- ✓ Nous avons maintenu notre 1er ou 2e rang en ce qui concerne nos parts de marché dans toutes les catégories de produits des Services bancaires canadiens clés et avons conservé le 1er rang en ce qui concerne les parts de marché des fonds communs de placement canadiens sous gestion tout en demeurant un chef de file des services de banque d'investissement au Canada.
- ✓ La satisfaction de la clientèle est demeurée élevée dans nos cinq secteurs d'exploitation, comme le soulignent les nombreux prix et classements obtenus. RBC a obtenu le prix d'excellence du service à la clientèle et le 1er rang dans 10 des 11 catégories dans l'édition 2020 des Prix d'excellence en services financiers Ipsos. Parmi les cinq grandes banques de détail canadiennes, J.D. Power a classé RBC au 1er rang pour la satisfaction de la clientèle.
- ✓ Nous avons continué d'investir massivement dans nos plateformes numériques et nos stratégies liées à l'innovation en élargissant notre proposition de valeur et en améliorant l'expérience client.

1) Sondages sur le bien-être réalisés d'avril à juin 2020. Le taux de participation moyen s'est élevé à 55 %.

- ✓ Nous avons été la première banque canadienne à prendre des engagements publics pour lutter contre le racisme systémique. Nos engagements visaient à favoriser la mobilité sociale et économique des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) au moyen d'une somme de 100 M$ sur cinq ans en prêts aux petites entreprises pour les entrepreneurs noirs, d'un investissement de 50 M$ au cours des cinq prochaines années grâce à Objectif avenir RBC[MD] dans des programmes de développement des compétences et de mentorat destinés aux jeunes appartenant à la communauté des PANDC et du rehaussement de notre cible de PANDC au sein de la haute direction de 20 % à 30 %.
- ✓ Dans le cadre de l'engagement pris par la banque envers le financement durable, qui a récemment été revu et porté de 100 G$ à 500 G$ d'ici 2025, nous avons procédé à des financements totalisant 8,8 G$ en obligations et prêts durables, soit une augmentation de 64 % par rapport à 2019. En 2020, RBC a été la première institution financière canadienne à signer une convention d'achat d'énergie renouvelable à long terme afin d'appuyer la construction de parcs solaires en Alberta.
- ✓ Nous avons consacré 201 M$ à Objectif avenir RBC[MD] et aidé plus de 2,5 millions de jeunes Canadiens par l'intermédiaire de plus de 500 programmes offerts en partenariat depuis 2017.

Rendement et rémunération du chef de la direction pour 2020

La rémunération totale du chef de la direction pour 2020 se chiffre à 12 356 250 $, en baisse de 3 % par rapport à 2019, en corrélation avec le rendement financier qui a été inférieur à la cible en raison des perturbations du marché et des perturbations économiques sans précédent découlant de la pandémie de COVID-19. Cette baisse a été partiellement compensée par la hausse de la rémunération cible approuvée par le conseil en 2019 et par les primes incitatives à moyen et à long terme supérieures à la cible dont il est question ci-après. Si M. McKay n'avait pas bénéficié d'une hausse de sa rémunération cible pour l'exercice 2020, sa rémunération totale aurait été en baisse de 9 %[1]. Une description détaillée de notre évaluation du rendement de M. McKay est donnée à partir de la page 94.

Lorsque nous avons étudié les résultats du calcul de la rémunération du chef de la direction pour l'exercice, nous avons évalué le rendement de M. McKay par rapport aux objectifs financiers et aux objectifs se rapportant à la clientèle, au risque et à la stratégie approuvés par le conseil en début d'exercice de même que les progrès réalisés vers l'atteinte de nos objectifs à moyen et à long terme en 2020[2].

Par suite des évaluations décrites ci-dessus et aux pages 94 à 97, nous avons conclu qu'aux fins de la prime incitative à court terme, la rémunération de M. McKay devait comporter un paiement nul pour ce qui est du rendement financier, mais excéder les cibles de ce dernier pour ce qui est des objectifs se rapportant à la clientèle, au risque et à la stratégie au cours de la même période. De plus, nous avons conclu que sous la solide gouverne de M. McKay, RBC avait continué de faire des progrès stables par rapport à nos objectifs à moyen et à long terme liés à la croissance du BPA, à un RCP élevé et à un ratio de capital élevé, le tout en dépit des difficultés majeures du point de vue de l'exploitation qui ont marqué cette période.

Globalement, le conseil a approuvé une rémunération directe totale de 12 356 250 $ pour M. McKay, soit 3 % de moins que sa rémunération cible de 12 750 000 $ pour 2020 et 3 % de moins que sa rémunération directe totale réelle pour 2019.

---

1) Au cours de l'année civile 2019, avant la pandémie de COVID-19, le conseil avait approuvé une augmentation des cibles fixées pour les primes incitatives à moyen et à long terme de M. McKay pour 2020 de 750 000 $, portant sa rémunération cible à 12 750 000 $.
2) Aucun ajustement n'a été apporté aux cibles de bénéfice net de 2020 malgré les défis financiers attribuables à la pandémie.

Plus particulièrement, la rémunération directe totale de M. McKay est composée d'un salaire de base de 1 500 000 $, inchangé par rapport à 2019. Il a aussi touché une prime incitative à court terme de 1 406 250 $, ce qui représente un montant inférieur de 46 % à celui qu'il a touché l'an dernier, étant donné que le bénéfice net de 2020 de 11,4 G$ s'est établi en deçà de la cible de 13,3 G$ fixée à l'égard du programme incitatif à court terme pour 2020. Enfin, M. McKay s'est vu attribuer des primes incitatives à moyen et à long terme totalisant 9 450 000 $ sous forme d'unités d'actions différées au rendement (80 %) et d'options sur actions (20 %). Ces primes à moyen et à long terme sont supérieures à la cible et aux primes de l'an dernier et traduisent la hausse de la cible approuvée par le conseil au cours de l'année civile 2019 quant aux primes incitatives à moyen et à long terme et le leadership efficace et soutenu que M. McKay a exercé pour obtenir un excellent rendement par rapport à nos objectifs à moyen terme. Lorsque nous avons revu les résultats du calcul de la rémunération globale, nous avons également tenu compte du rendement financier de la banque par rapport à celui de notre groupe de comparaison de base composé d'institutions financières canadiennes et de l'engagement dont M. McKay a fait preuve en mettant en pratique les fondements mêmes du leadership éclairé en appuyant nos clients et nos collectivités et en s'assurant de préserver la santé et sécurité de nos clients et de nos employés.

Vous avez votre mot à dire

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

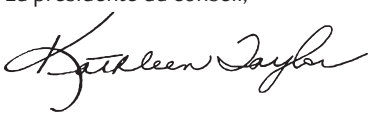
Nous avons été heureux de constater qu'en 2020, notre approche en matière de rémunération avait été approuvée à 95,1 % des voix exprimées par les actionnaires. Si vous avez des commentaires ou des questions concernant cette approche, veuillez communiquer avec nous, aux coordonnées figurant sur la couverture arrière de cette circulaire.

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

Le président du comité des ressources humaines,

Thierry Vandal

La présidente du conseil,



Kathleen Taylor

Analyse de la rémunération

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

Nos membres de la haute direction visés en 2020 sont :

David McKay	Président et chef de la direction
Rod Bolger	Chef des finances
Douglas Guzman	Chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine, RBC Assurances et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie
Derek Neldner	Chef de groupe et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux
Neil McLaughlin	Chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises

Principes directeurs en matière de rémunération

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

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

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

La rémunération cadre avec des principes de saine gestion du risque

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

La rémunération récompense le rendement

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

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

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

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

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

Programmes et pratiques clés en matière de rémunération

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

Rémunération au rendement		Page
La rémunération récompense le rendement	✓ Nous évaluons le rendement du chef de la direction et des membres du groupe de la direction (soit les membres de la haute direction aux échelons les plus élevés de RBC) par rapport à des objectifs qui appuient nos stratégies commerciales visant la croissance durable à court, à moyen et à long terme, qui sont en lien avec notre appétit pour le risque.	79
Une part considérable de la rémunération est conditionnelle et dépend du rendement	✓ Pour le chef de la direction et les membres du groupe de la direction, de 75 % à 90 % de la rémunération directe totale cible est conditionnelle, ce qui permet d'établir un lien solide entre la rémunération et le rendement.	81
Ententes de report	✓ Une part considérable de la rémunération variable (au moins 70 % pour le chef de la direction, au moins 65 % pour les membres du groupe de la direction et au moins 40 % pour les autres preneurs de risques significatifs (PRS)) est différée et assortie d'une période d'acquisition de trois ou de quatre ans, ce qui cadre avec nos principes de rémunération et respecte les lignes directrices pertinentes des organismes de réglementation.	75

Rémunération au rendement (suite)		Page
Attributions de primes incitatives à moyen et à long terme selon le rendement au moment de l'octroi et de l'acquisition	✓ Conformément aux pratiques exemplaires, nous fixons les octrois de primes incitatives à moyen et à long terme en fonction du rendement par rapport à nos objectifs à moyen terme (croissance du bénéfice par action dilué, rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires et ratios de fonds propres). De plus, le programme d'unités d'actions différées au rendement (UADR) comporte un facteur de modification du rendement total pour les actionnaires (RTA) relatif à la fin de la période de rendement de trois ans et prévoit la possibilité qu'aucun paiement ne soit fait si RBC n'atteint pas le seuil de rendement.	83-84
Analyses par scénarios des programmes de rémunération	✓ Nous procédons chaque année à un contrôle ex post de la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction afin d'évaluer le lien entre la rémunération et le rendement. De plus, lorsque des changements sont apportés à la structure des programmes de rémunération, y compris ceux auxquels le chef de la direction et les membres du groupe de la direction participent, nous procédons à des analyses par scénarios afin d'évaluer les paiements possibles selon différents scénarios de rendement de RBC.	80
Pouvoir discrétionnaire du comité des ressources humaines	✓ Le comité des ressources humaines peut exercer son jugement éclairé lorsqu'il fait ses recommandations au conseil quant à la rémunération finale devant être attribuée afin de faire en sorte que la rémunération payée soit adéquate compte tenu des risques et des circonstances imprévues pouvant survenir en cours d'exercice.	85
Gouvernance en matière de rémunération et gestion des risques		
Surveillance de la gouvernance	✓ Le comité des ressources humaines aide le conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance de la rémunération, y compris la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction.	68
Vote consultatif sur la rémunération	✓ Nous donnons aux actionnaires l'occasion de prendre part à un vote consultatif non contraignant sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction. En 2020, celle-ci a été approuvée à 95,1 % des voix exprimées par nos actionnaires.	7
Conseiller indépendant externe	✓ Le comité des ressources humaines retient les services d'un conseiller en rémunération indépendant afin que celui-ci lui fournisse un point de vue externe sur les pratiques exemplaires du marché en ce qui a trait à la structure des programmes de rémunération et à la gouvernance en matière de rémunération et lui donne des conseils objectifs sur la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction eu égard au rendement de RBC et au marché.	69-70

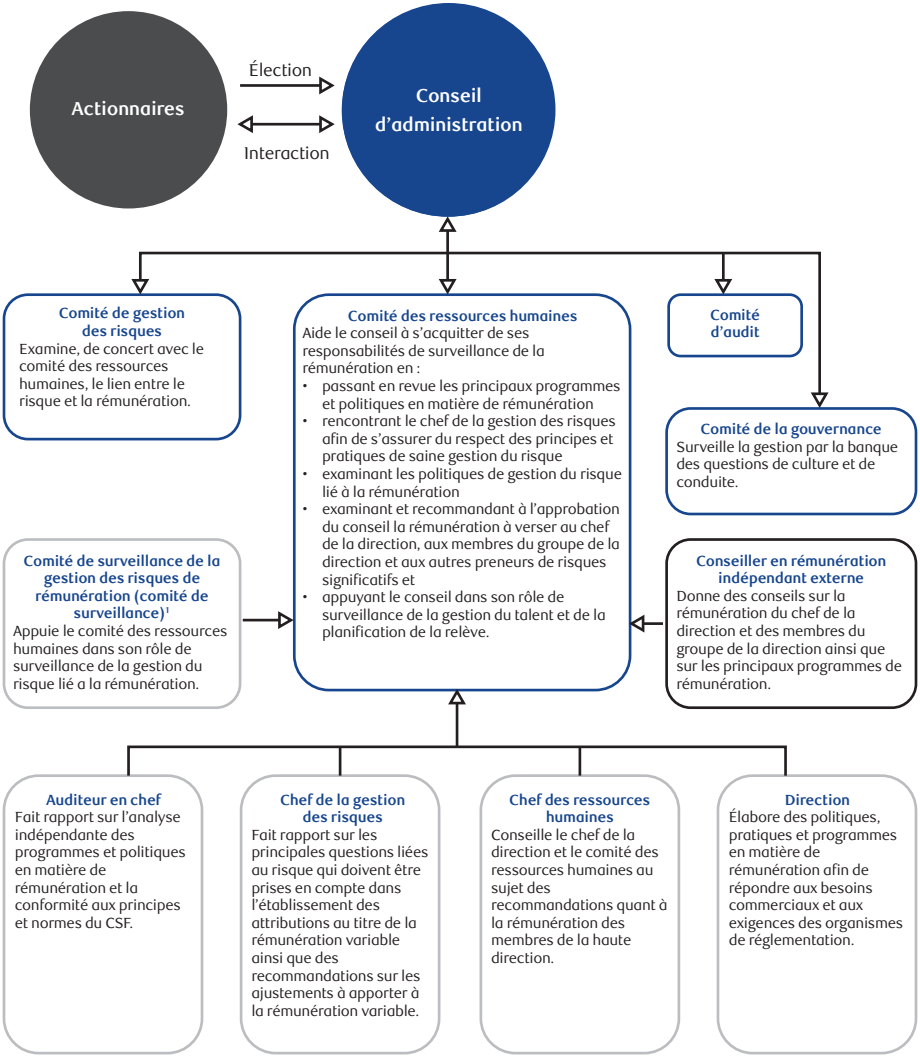
Gouvernance en matière de rémunération et gestion des risques (suite)		Page
Alignement avec les principes et normes du CSF	✓ Notre approche quant à la gestion du risque lié à la rémunération est conforme aux principes et normes du CSF.	74-75
Clauses de perte et de récupération de la rémunération	✓ Dans le but d'assurer un équilibre judicieux entre les risques et les récompenses, des clauses de perte et de récupération de la rémunération sont prévues pour régler les situations où des employés exercent des activités commerciales de façon inappropriée ou à l'extérieur des limites et seuils de tolérance applicables au risque approuvés ou encore en cas d'erreur ou d'inexactitude importante touchant les résultats financiers.	73
Politique contre les opérations de couverture	✓ Afin de préserver la corrélation voulue entre les intérêts individuels des employés et ceux des actionnaires, nous interdisons aux employés de conclure des opérations de couverture visant la valeur de leur rémunération à base de titres de capitaux propres.	73
Cycles de rendement alignés sur l'horizon temporel des risques	✓ Afin que la rémunération de la haute direction soit alignée sur l'horizon temporel des risques et que les membres de la haute direction soient encouragés à se concentrer sur la création de valeur à long terme, les membres de la haute direction doivent différer une part considérable de leur rémunération variable afin de respecter les lignes directrices en matière d'actionnariat minimal.	75
Détention de titres de capitaux propres après le départ à la retraite	✓ Le chef de la direction et les membres du groupe de la direction doivent maintenir un niveau minimal de titres de capitaux propres pendant 24 et 12 mois, respectivement, après leur départ à la retraite afin que leurs intérêts continuent de correspondre à ceux des actionnaires.	87
Plafonnement des régimes de primes incitatives	✓ Nous plafonnons le programme de primes incitatives à court terme variables annuelles (programme incitatif à court terme) à 2 fois la cible et le programme d'UADR à 1,25 fois la cible.	82-84
Gestion du talent et planification de la relève	✓ Le comité des ressources humaines et le conseil supervisent une approche exhaustive en ce qui concerne la gestion du talent et la planification de la relève afin de stimuler le rendement à court et à plus long terme.	104
Deux événements déclencheurs applicables en cas de changement de contrôle	✓ Les attributions fondées sur des titres de capitaux propres deviennent acquises de façon anticipée seulement dans les situations où se produisent deux événements déclencheurs.	115

Programme de rémunération concurrentiel		Page
Groupes de pairs : critères et application	✓ Nous avons recours à un groupe de comparaison de base composé d'institutions financières canadiennes afin de fixer des niveaux de rémunération cibles concurrentiels. Nous avons aussi recours à un groupe de comparaison de référence composé d'institutions financières de l'extérieur du Canada afin de disposer de données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération cible du chef de la direction. Nous ajustons les paiements des primes incitatives à moyen terme en fonction de notre RTA sur trois ans comparativement à celui de notre groupe mondial de pairs aux fins du rendement.	76-78, 84
Possibilité de recevoir des primes annuelles sous forme d'unités d'actions différées	✓ Afin d'accentuer la corrélation avec les intérêts des actionnaires, les membres de la haute direction peuvent choisir de toucher la totalité ou une partie de leur prime incitative à court terme annuelle sous forme d'unités d'actions différées, qui sont rachetables seulement au moment de leur départ à la retraite, de leur démission ou de la cessation de leur emploi.	87

Gouvernance en matière de rémunération

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

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



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

Comité des ressources humaines

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

Au cours de l'exercice 2020, trois membres du comité des ressources humaines, soit M. McCain, Mme Turcke[1] et M.Vettese[2], ont aussi siégé au comité d'audit. M. Vettese peut être qualifié d'expert financier du comité d'audit[3]. De plus, Mmes Munroe-Blum et van Kralingen et M. Vandal, président du comité des ressources humaines, ont aussi siégé au comité de gestion des risques. Le fait que des administrateurs siègent à plusieurs comités permet une supervision efficace de la rémunération et son alignement avec les principes et pratiques de saine gestion du risque.

En 2020, le comité des ressources humaines, le comité de gestion des risques et le comité de la gouvernance ont tenu une réunion conjointe afin de se pencher sur le lien existant entre le risque et la rémunération ainsi que sur l'alignement de la rémunération variable avec le risque et le rendement économique.

Conseiller indépendant

Le comité des ressources humaines bénéficie, depuis de nombreuses années, des conseils d'un conseiller en rémunération indépendant externe doté de connaissances approfondies en rémunération de la haute direction. Le comité des ressources humaines a recours, depuis 2015, aux services de Frederic W. Cook, Inc. (FW Cook) à cette fin. FW Cook n'a aucun lien avec les membres du comité des ressources humaines ou de la direction qui puisse compromettre son indépendance et est dotée de politiques et de procédures visant à prévenir les conflits d'intérêts. Le rôle du conseiller consiste notamment à :

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

1) Mme Turcke a été nommée administratrice avec prise d'effet le 1er janvier 2020 et s'est jointe au comité d'audit et au comité des ressources humaines à la même date.
2) M. Vettese préside le comité d'audit depuis le 1er janvier 2020.
3) Nous utilisons la définition d'expert financier du comité d'audit établie par la Securities and Exchange Commission des États-Unis.

- revoir les documents se rapportant à la rémunération rédigés par la direction avant les réunions du comité des ressources humaines et porter les problèmes éventuels à l'attention du président de ce comité.

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

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

Le total des honoraires versés par RBC à FW Cook en contrepartie de ses services en 2020 comptait pour moins de 1 % des revenus globaux de cette dernière.

Le tableau ci-dessous présente les honoraires versés aux conseillers au cours des deux derniers exercices :

Exercice		Honoraires au titre de services liés à la rémunération de la haute direction[1]	Autres honoraires[2]
2020	FW Cook	125 702 $ US	63 736 $ US
2019	FW Cook	197 638 $ US	75 572 $ US
	Hugessen	111 091 $	–

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

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

Gestion du risque lié à la rémunération

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

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

De concert avec la chef des ressources humaines, le chef de la gestion des risques et le chef des finances jouent des rôles clés dans la gestion du risque lié à la rémunération au sein de RBC, y compris à l'égard de plusieurs des pratiques décrites dans la présente section. Le chef des finances surveille le rendement, les indicateurs et l'établissement des cibles de même que le bien-fondé général d'un point de vue financier des dépenses reliées aux programmes de rémunération. Il est membre du comité de surveillance décrit à la page 68. Le chef de la gestion des risques rencontre régulièrement le comité des ressources humaines pour lui faire part des facteurs clés se rapportant au risque que ce comité devrait prendre en compte dans l'établissement de la rémunération variable. Le rôle du chef de la gestion des risques en ce

qui a trait à la gestion du risque lié à la rémunération est expliqué plus en détail aux pages 72 et 73. Le comité des ressources humaines et le comité de gestion des risques tiennent chaque année une réunion conjointe afin de discuter des pratiques de gestion du risque lié à la rémunération et de toute autre question dont ils partagent la responsabilité de surveillance. Cette année, le comité de la gouvernance a également pris part à cette réunion puisqu'il supervise la gestion de la culture et de la conduite.

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

Politique sur la gestion du risque lié à la rémunération	
Objet	• Établir la politique et les pratiques de gestion du risque lié à la rémunération pour RBC. La politique s'appuie sur les principes et normes du CSF adoptés par nos organismes de réglementation principaux et sur d'autres directives des organismes de réglementation applicables.
Principales caractéristiques (pour tous les employés)	La politique : • décrit la part de la rémunération variable des membres de la haute direction, des PRS et des employés dont les activités professionnelles sont susceptibles d'avoir une influence importante sur le profil de risque de RBC qui sera versée sous forme de rémunération différée • indique que la rémunération différée sera attribuée aux membres de la haute direction et aux PRS sous forme de titres de capitaux propres ou d'instruments liés à des titres de capitaux propres et • prévoit que la rémunération attribuée aux employés responsables des activités de contrôle financier et de contrôle des risques sera établie indépendamment du rendement des secteurs qu'ils supervisent, afin d'assurer leur indépendance.

Corrélation entre la rémunération et les résultats sur le plan du risque et du rendement	
Objet	• Permettre au conseil d'apporter des ajustements tenant compte du risque et du rendement à des programmes en entier, à des secteurs d'exploitation à l'intérieur d'un programme de rémunération et à des groupes de PRS, ou à des personnes particulières parmi ces groupes.
Principales caractéristiques (pour tous les principaux programmes de rémunération et les PRS)	• Pour aider le comité des ressources humaines à déterminer si les attributions au titre de la rémunération doivent être ajustées en fonction du risque ou du rendement, le comité de surveillance passe en revue les calculs applicables à l'ensemble des fonds alloués aux programmes de rémunération afin de relever les points importants influant sur les résultats pour la période. Ce processus comprend l'examen des indicateurs financiers clés, comme le bénéfice net et le RCP, et tient compte du coût et de la quantité de capital. • Le chef de la gestion des risques surveille un certain nombre de facteurs de risque pour s'assurer que les décisions portant sur la rémunération tiennent compte des risques pris. L'analyse tient compte des facteurs de risque qui pourraient ne pas avoir été pris en compte dans le rendement financier courant, mais qui pourraient être suffisamment importants pour justifier un ajustement de la rémunération variable de groupes ou de personnes donnés. Lorsque cela est justifié, le chef de la gestion des risques recommandera au comité de surveillance et au comité des ressources humaines que des ajustements soient apportés en fonction du risque. En évaluant ces facteurs de risque[1], le chef de la gestion des risques tient compte du profil de risque de RBC et de chacun de ses secteurs d'exploitation par rapport à l'appétit pour le risque de ceux-ci, de l'exposition au risque selon le type de risque par rapport aux plafonds et à l'appétit pour le risque établis, de la rigueur du système de contrôles et des répercussions possibles des risques émergents. • L'efficacité de nos pratiques à l'égard de la gestion des risques liés à la culture et à la conduite est évaluée au moyen de la surveillance de la conduite à l'interne, des sondages menés auprès des employés, de l'étalonnage externe par rapport aux pratiques de pairs et du respect des directives des organismes de réglementation. • Les primes incitatives à moyen et à long terme octroyées aux PRS, dont le chef de la direction et les membres du groupe de la direction, peuvent être ajustées à la baisse au moment de leur acquisition et de leur paiement i) s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement grave dans la gestion du risque ou ii) si les résultats réels sur le plan du risque et du rendement diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. De tels ajustements touchant le chef de la direction et les membres du groupe de la direction sont assujettis à la discrétion du comité des ressources humaines et à l'approbation du conseil.

1) Se reporter à la section « Gestion du risque d'entreprise » aux pages 63 à 67 du rapport annuel 2020 pour la liste des principaux types de risques cernés ainsi que les structures et processus en place qui permettent de les gérer.

Pratiques améliorées en matière de gestion du risque lié à la rémunération pour les preneurs de risques significatifs	
Objet	• Cibler les PRS et surveiller leur conduite en ce qui a trait à leur gestion du risque et à leurs comportements éthiques qui pourraient avoir des incidences sur la rémunération pour tenir compte des événements à risque. Nous surveillons notamment les manquements à notre code de déontologie et à d'autres politiques, aux plafonds de risque et aux pouvoirs délégués.
Principales caractéristiques	• Grâce à ces pratiques, les mandats, les objectifs de rendement et les attributions au titre de la rémunération reflètent de façon appropriée les responsabilités en matière de gestion du risque. Leur but est que la rémunération variable payée respecte bien les politiques en matière de gestion du risque de RBC, tienne compte des événements à risque et de la conduite à l'égard du risque et ne favorise pas la prise excessive de risques par rapport à l'appétit pour le risque de RBC. • Les mécanismes de rémunération à l'intention des PRS, dont le chef de la direction et les membres du groupe de la direction, sont assujettis à l'examen du chef de la gestion des risques.
Politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération	
Objet	• Aider à assurer un équilibre judicieux entre les risques et les récompenses pour régler les situations où des employés exercent des activités commerciales de façon inappropriée ou à l'extérieur des limites et seuils de tolérance applicables au risque approuvés ou encore en cas d'erreur ou d'inexactitude importante touchant les résultats financiers.
Principales caractéristiques (pour tous les employés touchant une rémunération fondée sur des actions)	• RBC peut récupérer les primes incitatives versées ou acquises de même qu'annuler les primes incitatives à moyen et à long terme non acquises des membres de la haute direction, comme le chef de la direction, les membres du groupe de la direction et les PRS, en cas d'inconduite, y compris en cas de non-respect des lois et règlements applicables, de fraude comptable ou de manquement aux politiques et procédures internes. • Un déclencheur lié au retraitement financier permet à RBC, à la discrétion du conseil, de récupérer le montant des primes incitatives payées ou acquises et d'annuler les primes incitatives à moyen et à long terme non acquises du chef de la direction et des membres du groupe de la direction excédant le montant qui aurait par ailleurs été versé aux termes des états financiers retraités. • Si RBC congédie un employé pour un motif sérieux, celui-ci perd toutes les primes incitatives à moyen et à long terme non acquises qui lui ont déjà été attribuées aux termes de programmes incitatifs fondés sur le rendement, sous réserve des lois applicables.
Restrictions applicables à la négociation et aux opérations de couverture de titres de RBC	
Objet	• Maintenir la corrélation entre les intérêts des employés et ceux des actionnaires.
Principales caractéristiques (pour tous les employés)	Il est interdit aux employés de RBC de conclure des opérations de couverture visant la valeur de leur rémunération à base de titres de capitaux propres en : • vendant, directement ou indirectement, des titres de RBC dont ils ne sont pas propriétaires ou dont ils n'ont pas entièrement réglé le prix (vente à découvert) • achetant ou vendant, directement ou indirectement, une option d'achat ou de vente visant des titres de RBC, sous réserve d'exceptions limitées dans le cas d'employés de filiales de RBC, et • concluant des opérations de monétisation d'actions qui équivaudraient à créer des droits d'achat ou de vente à l'égard des titres de RBC ou d'autres instruments financiers visant à couvrir ou à compenser une diminution du cours des titres de RBC.

Alignement avec les principes et normes du CSF

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

Principes du CSF	Pratiques en matière de rémunération en vigueur au sein de RBC
Le conseil supervise la structure et le fonctionnement des mécanismes de rémunération	✓ Le conseil est responsable en dernier ressort de la surveillance et de la prise de décisions touchant les principes, les politiques et les programmes en matière de rémunération, y compris la gestion du risque lié à la rémunération.
Le conseil surveille et revoit les mécanismes de rémunération afin de s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu	✓ Le conseil, avec l'aide du comité des ressources humaines, surveille et revoit les mécanismes de rémunération afin de s'assurer qu'ils cadrent avec les pratiques et les principes de gestion du risque de RBC, ce qui comprend l'examen et l'approbation des politiques en matière de rémunération de même que de la structure des principaux programmes de rémunération, des paiements et des ajustements en fonction du risque tant pour les programmes que sur le plan individuel. ✓ Le comité des ressources humaines rencontre régulièrement le chef de la gestion des risques pour revoir notre profil de risque par rapport à notre appétit pour le risque et s'assurer que nous tenons compte adéquatement des risques importants dans la rémunération que nous versons.
Indépendance des employés responsables des activités clés de contrôle financier et de contrôle des risques	✓ La rémunération des employés responsables des activités clés de contrôle financier et de contrôle des risques (risque, audit, conformité et finances) est établie indépendamment du rendement du secteur qu'ils supervisent.
La rémunération est ajustée en fonction des risques actuels et éventuels	✓ Le comité des ressources humaines étudie les ajustements possibles à la rémunération versée tant pour les programmes que sur le plan individuel en s'appuyant sur l'examen d'un certain nombre de facteurs de risque effectué par le chef de la gestion des risques, comme il est décrit à la page 72. ✓ Sur le plan individuel, la rémunération au rendement des PRS peut être réduite, si cela est justifié, après l'examen du respect par ceux-ci des politiques de gestion des risques et de conformité, dont le code de déontologie.

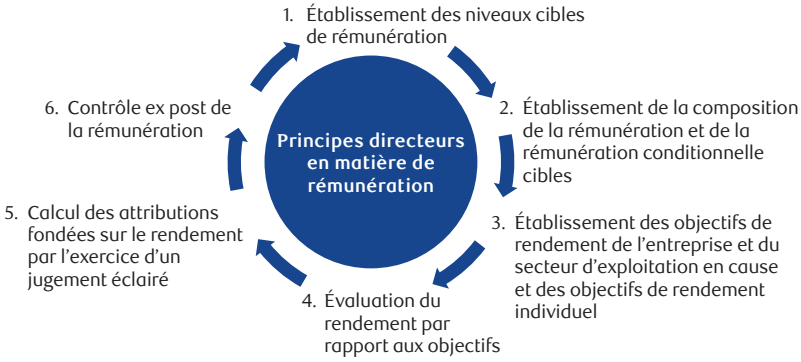
Principes du CSF	Pratiques en matière de rémunération en vigueur au sein de RBC (suite)
Il existe une corrélation entre la rémunération versée et les résultats sur le plan du risque	✓ Notre principe de la rémunération au rendement assure une corrélation entre les primes incitatives et les résultats sur le plan du rendement et du risque. - Les fonds alloués aux primes fondées sur le rendement sont établis en fonction du bénéfice net de RBC, du bénéfice net du secteur d'exploitation en cause, ou d'une combinaison des deux. - Les paiements finaux des primes incitatives à moyen terme font l'objet d'un facteur de modification en fonction du rendement qui peut entraîner une augmentation ou une diminution des primes pouvant atteindre 25 %, ou même la possibilité qu'aucun paiement ne soit fait si le rendement seuil n'est pas atteint ou si le conseil en décide ainsi à sa discrétion. - Les attributions peuvent être ajustées à la baisse au moment de l'acquisition et du paiement i) s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement grave dans la gestion du risque ou ii) si les résultats réels sur le plan du rendement et du risque diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. - La politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération, décrite à la page 73, s'applique au chef de la direction, aux membres du groupe de la direction et à tous les employés qui touchent une rémunération fondée sur des actions.
Le paiement de la rémunération est sensible à l'horizon temporel des risques	✓ Afin d'aligner la rémunération sur l'horizon temporel des risques et d'encourager les membres de la haute direction à se concentrer sur la création de valeur à plus long terme, une part considérable de leur rémunération variable doit être différée (au moins 70 % pour le chef de la direction, au moins 65 % pour les membres du groupe de la direction et au moins 40 % pour les autres PRS) et elle est assortie d'une période d'acquisition de trois ou de quatre ans. ✓ Les membres du groupe de la direction doivent maintenir un niveau minimal d'actionnariat. Des exigences en matière d'actionnariat s'appliquent après le départ à la retraite du chef de la direction et des membres du groupe de la direction, comme il est décrit à la page 87.
La combinaison d'espèces, de titres de capitaux propres et d'autres formes de rémunération est en lien avec l'horizon temporel des risques	✓ Le report d'une part considérable de la rémunération conditionnelle est exigé afin que la rémunération soit alignée sur l'horizon temporel des risques et que les membres de la haute direction soient encouragés à se concentrer sur la création de valeur à long terme. La combinaison de la rémunération varie selon l'échelon hiérarchique du membre de la haute direction et traduit l'influence qu'il peut exercer sur le rendement de RBC.

Analyse indépendante des programmes et pratiques en matière de rémunération

Chaque année, la fonction d'audit interne de RBC procède à une analyse indépendante des programmes et pratiques en matière de rémunération en vue de les aligner avec les principes et normes du CSF et d'autres directives des organismes de réglementation. L'auditeur en chef a fait part au comité des ressources humaines en mai 2020 des résultats de cette analyse pour l'exercice 2019 et a confirmé que, dans l'ensemble, les programmes et pratiques de RBC en matière de rémunération étaient conformes aux principes et normes du CSF et d'autres directives d'organismes de réglementation.

Processus décisionnel en matière de rémunération

La prise de décisions en matière de rémunération est guidée par nos principes directeurs en matière de rémunération décrits aux pages 63 et 64. Le graphique ci-dessous donne un aperçu de notre processus annuel d'établissement et de contrôle ex post de la rémunération du chef de la direction et des membres du groupe de la direction :



1. Établissement des niveaux cibles de rémunération

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

Groupes de comparaison de la rémunération

Le comité des ressources humaines examine et approuve la composition d'un groupe de comparaison de base aux fins de comparaison de la rémunération et d'un groupe de comparaison de référence, décrit ci-après, qui fournit des données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération cible du chef de la direction. Dans le cadre de son examen des groupes de comparaison, le comité des ressources humaines tient compte de notre profil commercial (taille, composition des activités et envergure des activités à l'extérieur du Canada), de notre stratégie de croissance internationale et des besoins en talents qui y sont associés. À la suite de l'examen effectué en 2020, le comité des ressources humaines a approuvé des changements touchant la composition du groupe de comparaison de référence qui permet de disposer de données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération du chef de la direction. Depuis l'établissement du groupe de comparaison de référence en 2012, notre stratégie de croissance internationale a évolué, une attention croissante étant portée aux États-Unis, notre deuxième marché national. Afin que le conseil puisse disposer d'un éclairage suffisamment large, le groupe de référence revu et corrigé reflète notre présence majeure à l'échelle mondiale et permet au comité de suivre les tendances mondiales en matière de rémunération au sein des entreprises dotées d'un profil commercial semblable au nôtre. Concrètement, la société Morgan Stanley a été ajoutée au groupe tandis que BNP Paribas et National Australia Bank en ont été retirées.

Groupe de comparaison de base

Le conseil a recours à un groupe de comparaison de base, composé d'institutions financières canadiennes, pour l'étalonnage de la rémunération cible du chef de la direction et des membres du groupe de la direction. Le groupe de comparaison de base est le même depuis l'exercice 2012. Le tableau suivant résume, d'une part, les critères de sélection des sociétés du groupe de comparaison de base et présente, d'autre part, la liste des sociétés découlant de l'application de ces critères :

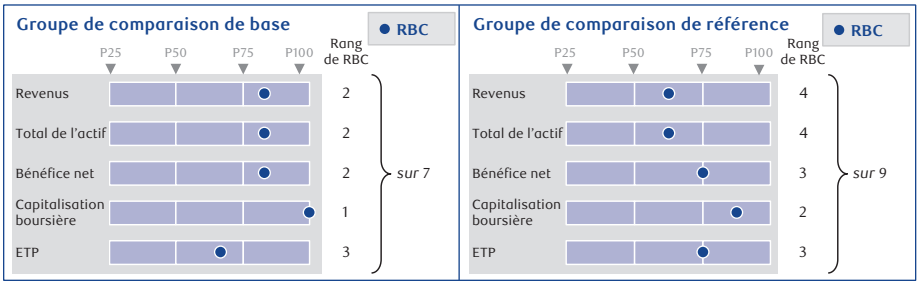
Critères de sélection	Groupe de comparaison de base
Emplacement du siège social • Canada **Secteur d'activité** • Banques et autres institutions financières exerçant des activités diversifiées **Caractéristiques clés des sociétés** • Principaux concurrents pour le recrutement de gens de talent • Répondre aux critères fixés pour au moins un des indicateurs suivants (allant généralement de la moitié de ceux de RBC à deux fois plus que ceux-ci) : revenus, actif, bénéfice net et capitalisation boursière	**Institutions financières canadiennes** • Banque Canadienne Impériale de Commerce • Banque de Montréal • La Banque de Nouvelle-Écosse • La Banque Toronto-Dominion • Financière Sun Life • Société Financière Manuvie

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

Le conseil tire du groupe de comparaison de référence des données supplémentaires pour l'établissement de la rémunération cible du chef de la direction. Comme il a été mentionné précédemment, le groupe de comparaison de référence a été mis à jour en 2020. Le tableau suivant résume, d'une part, les critères de sélection des sociétés du groupe de comparaison de référence et présente, d'autre part, la liste des sociétés découlant de l'application de ces critères :

Critères de sélection	Groupe de comparaison de référence
Emplacement du siège social • À l'étranger **Secteur d'activité** • Banques et autres institutions financières exerçant des activités diversifiées **Caractéristiques clés des sociétés** Pertinentes en ce qui a trait aux aspects suivants : • Taille • Composition des activités • Envergure des activités à l'extérieur du pays d'origine • Situation financière	**Banques américaines** • JP Morgan Chase & Co. • PNC Financial • U.S. Bancorp • Wells Fargo & Company • Morgan Stanley **Autres** • Barclays • Credit Suisse • Westpac Banking Corporation

Le tableau suivant[1] résume notre classement par rapport à chaque groupe pour les critères de sélection fondés sur la taille :



1) Les données sont tirées de documents publics déposés pour les quatre derniers trimestres présentés, disponibles au 31 décembre 2020; les données sur la capitalisation boursière sont en date du 31 octobre 2020.

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Évaluation du rendement par rapport aux objectifs

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

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

Les évaluations du rendement du chef de la direction et des autres membres de la haute direction visés pour 2020 sont décrites aux pages 94 à 103.

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

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

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

- les recommandations du chef de la direction concernant les attributions de rémunération aux membres du groupe de la direction
- les résultats financiers de RBC par rapport à ceux de ses pairs
- le rapport du chef de la gestion des risques au sujet de la correspondance entre les sommes allouées à la rémunération variable et les risques éventuels et risques réalisés
- l'avis du conseiller en rémunération indépendant externe du comité des ressources humaines, FW Cook, et
- des ratios de rémunération verticaux choisis qui lui sont fournis afin qu'il bénéficie de renseignements additionnels lorsqu'il fait ses recommandations au conseil à l'égard des attributions au titre de la rémunération destinées au chef de la direction, y compris une comparaison de sa rémunération directe totale annuelle et de la rémunération directe totale annuelle médiane de tous les employés et les modifications touchant cette comparaison au fil du temps.

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

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

La rémunération octroyée au chef de la direction et aux autres membres de la haute direction visés pour 2020 est décrite aux pages 94 à 103.

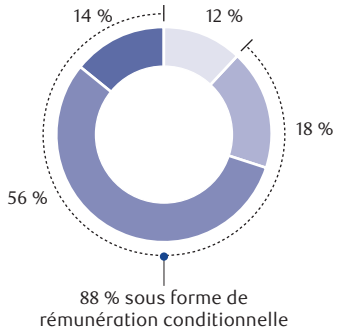
6. Contrôle ex post de la rémunération

La rémunération du chef de la direction fait l'objet annuellement d'un contrôle ex post, qui consiste en l'analyse de la valeur courante des primes incitatives au rendement attribuées au cours du mandat du chef de la direction (voir la page 97) et qui permet de confirmer que les primes payées sont en corrélation avec le rendement de RBC. La valeur des primes incitatives à court et à moyen terme au moment du paiement, la valeur dans le cours des primes incitatives à long terme au moment de l'exercice et la valeur des primes incitatives à moyen et à long terme non acquises à la date du contrôle ex post sont utilisées pour faire cette évaluation. Les primes incitatives au rendement octroyées aux membres du groupe de la direction font également l'objet d'un contrôle ex post, ce qui permet de confirmer que les primes versées demeurent en corrélation avec le rendement de RBC.

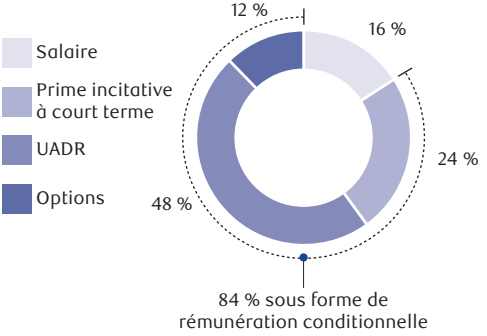
Éléments de la rémunération pour 2020

La rémunération directe totale comprend le salaire de base et les primes incitatives au rendement. Les graphiques ci-dessous présentent la composition de la rémunération cible du chef de la direction et des membres du groupe de la direction, à l'exception de celle du chef de groupe et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux (qui figure à la page 86), de même que le pourcentage que représente la rémunération conditionnelle.

Composition de la rémunération cible du chef de la direction



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



Rémunération fixe	Primes au rendement (rémunération conditionnelle)			
Salaire de base	+ Prime incitative à court terme	+ Prime incitative à moyen terme (UADR)	+ Prime incitative à long terme (options)	= Rémunération directe totale

Salaire de base

Le salaire de base reflète le niveau de responsabilités, les compétences et l'expérience de chaque membre de la haute direction compte tenu de son rôle et du marché. Nous revoyons les salaires de base annuellement et accordons normalement des augmentations lorsqu'un membre de la haute direction se voit confier de plus grandes responsabilités ou approfondit de façon marquée ses connaissances et compétences. Les salaires de base peuvent aussi être ajustés lorsqu'un changement important survient dans la rémunération offerte pour des rôles équivalents au sein du groupe de comparaison de base. Comme il est décrit à la page 78, dans le cas d'un membre de la haute direction nouvellement nommé à ses fonctions, nous adoptons généralement une approche graduelle faisant en sorte que le passage de la rémunération cible au positionnement approprié par rapport aux groupes de comparaison sur le marché soit échelonné sur plusieurs années.

Primes au rendement

Les attributions aux termes des programmes incitatifs à court, à moyen et à long terme sont établies en fonction du rendement individuel, du rendement du secteur d'exploitation en cause et du rendement de RBC dans son ensemble. Bien que le programme incitatif à court terme annuel soit à base d'espèces, les membres de la haute direction ont la possibilité de différer la totalité ou une partie de leurs primes aux termes du programme d'unités d'actions différées (UAD) (voir la page 87 pour un complément d'information). Les programmes incitatifs à moyen et à long terme sont fondés sur des titres de capitaux propres.

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

Programme incitatif à court terme	
Vue d'ensemble	Récompense les employés pour le rendement du secteur d'exploitation en cause et le rendement de RBC dans son ensemble de même que l'apport individuel.
Forme de l'attribution	Prime annuelle en espèces
Période de rendement	12 mois
Établissement de l'octroi/ attribution	La prime incitative à court terme totale est déterminée en fonction des niveaux cibles de la rémunération totale, établis en pourcentage du salaire de base, et le rendement obtenu par rapport aux objectifs financiers et aux objectifs se rapportant à la clientèle ainsi qu'au risque et à la stratégie est additionné pour fixer le montant réel de la prime incitative à court terme. Les paiements peuvent aller de zéro à un maximum de 2 fois la cible.
Indicateurs du rendement	**Objectifs financiers *(comptant pour 60 %)*** • Bénéfice net de RBC ou, pour les chefs de groupe d'un secteur d'exploitation, une combinaison du bénéfice net de RBC et du bénéfice net du secteur d'exploitation en cause par rapport aux cibles. • Les hypothèses à l'égard de l'économie et du marché posées au cours de la planification ainsi que la situation réelle par rapport à ces hypothèses sont aussi prises en compte pour déterminer s'il est justifié d'apporter des ajustements. **Satisfaction et fidélité de la clientèle *(comptant pour 10 %)*** • Évaluées au moyen des résultats obtenus au chapitre de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle par nos secteurs de détail : Services bancaires canadiens, Gestion de patrimoine et Assurances. Les classements et prix obtenus par l'ensemble de nos secteurs, y compris les secteurs RBC Marchés des Capitaux et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, sont également pris en compte. Ces indicateurs nous permettent de mettre davantage l'accent sur notre valeur qui est de faire passer le client avant tout et notre vision de compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde. • Pour renforcer notre objectif partagé visant à offrir une expérience client exceptionnelle et à joindre nos forces pour réussir « Ensemble à RBC », le rendement du chef de la direction et des membres du groupe de la direction est mesuré par rapport à l'indice qui est appliqué à tous les secteurs d'exploitation. **Risque et stratégie *(comptant pour 30 %)*** • Objectifs de RBC et du secteur d'exploitation en cause et objectifs individuels se rapportant à la gestion du risque, à l'exécution de la stratégie, y compris les critères environnement, société et gouvernance décrits ci-après, à la marque ainsi qu'à la gestion du talent.
Acquisition	Prime versée après la fin de l'exercice.

Intégration des critères environnement, société et gouvernance (ESG) à la rémunération de la haute direction

En appui à notre raison d'être, notre programme de rémunération de la haute direction récompense les membres de la haute direction pour l'exécution réussie de la stratégie de la banque, qui comprend les objectifs ESG.

Les membres de la haute direction sont évalués non seulement en fonction du rendement financier de la banque, mais aussi d'objectifs non financiers clés faisant partie de notre programme incitatif à court terme décrit ci-dessus, qui comprend des critères ESG. Ceux-ci incluent des indicateurs se rapportant à la satisfaction de la clientèle ainsi que des indicateurs se rapportant au risque et à la stratégie, comme les changements climatiques, la satisfaction des employés ainsi que la diversité et l'inclusion.

Chaque année, nous publions des documents détaillés soulignant la façon dont nous nous démarquons comme chef de file en ESG. Plus de renseignements sur nos priorités ESG et notre rendement en la matière se trouvent à **rbc.com/collectivite**.

Programmes incitatifs à moyen et à long terme		
Vue d'ensemble	Récompensent l'apport des membres de la haute direction au rendement à moyen et à long terme et leur apport futur potentiel et visent à faire concorder leurs intérêts à ceux des actionnaires.	
	Prime incitative à moyen terme	**Prime incitative à long terme**
Forme de l'attribution	Unités d'actions différées au rendement (UADR) (représentant 80 % des primes incitatives fondées sur des titres de capitaux propres octroyées)	Options sur actions (représentant 20 % des primes incitatives fondées sur des titres de capitaux propres octroyées)
Période de rendement	3 ans	Jusqu'à 10 ans
Indicateurs du rendement au moment de l'octroi	La valeur des attributions octroyées peut être différente de la cible selon le rendement par rapport aux objectifs à moyen terme eu égard à la croissance du bénéfice par action (BPA) dilué, au RCP et au ratio de fonds propres de première catégorie sous forme d'actions ordinaires (CET1). La valeur des attributions octroyées peut aussi être différente de la cible par suite de l'analyse des principaux facteurs de risque réalisée par le chef de la gestion des risques afin de cerner les risques quantitatifs et qualitatifs importants que le conseil doit prendre en compte lorsqu'il détermine les attributions. Au besoin, le chef de la gestion des risques recommande au comité des ressources humaines de procéder à des ajustements (voir la page 72 pour plus d'information).	

Programmes incitatifs à moyen et à long terme (suite)		
Indicateurs du rendement à l'acquisition	Performance du cours des actions ordinaires de RBC plus RTA relatif (fluctuation du cours des actions ordinaires de RBC plus dividendes réinvestis versés comparativement au groupe mondial de pairs). Le conseil peut procéder à des ajustements des attributions au moment de l'acquisition par rapport à la cible selon un barème faisant augmenter ou diminuer la valeur des attributions jusqu'à concurrence de 25 %. La valeur des attributions varie du fait de l'application de ce facteur de modification ainsi qu'en raison des fluctuations du cours des actions ordinaires de RBC. Aucun paiement si i) le RTA sur 3 ans se situe aux deux derniers rangs du groupe mondial de pairs aux fins du rendement et que ii) la moyenne sur 3 ans du RCP est inférieure au seuil de rendement (10 % pour les attributions faites en 2020).	Performance du cours des actions ordinaires de RBC
Acquisition	Primes acquises et payées après 3 ans.	La moitié est acquise après 3 ans La moitié est acquise après 4 ans

Comment nous utilisons notre groupe mondial de pairs	Groupe mondial de pairs
À l'acquisition des attributions d'UADR, nous comparons notre RTA à celui d'un groupe mondial de pairs approuvé par le conseil pour établir le facteur de modification selon le rendement applicable aux paiements aux termes du programme d'UADR, comme il est décrit dans le tableau ci-dessus. Le groupe mondial de pairs aux fins du rendement se compose de banques, de gestionnaires d'actifs et de sociétés d'assurance vie canadiens et de banques américaines et internationales ayant des activités et/ou des secteurs géographiques semblables à ceux de RBC. Ce groupe est le même que le groupe mondial de pairs utilisé pour mesurer notre RTA relatif, qui traduit la perception du marché à l'endroit de notre rendement d'ensemble par rapport à celui de nos pairs pendant la durée d'attribution de trois ans. Le groupe de pairs a été mis à jour en 2020 afin d'en retirer Corporation Financière Power. En raison d'une restructuration, cette société n'est plus inscrite à la Bourse de Toronto (TSX) et n'est plus jugée comparable à RBC du point de vue de la composition des activités.	**Institutions financières canadiennes** • Banque Canadienne Impériale de Commerce • Banque de Montréal • La Banque de Nouvelle-Écosse • Banque Nationale du Canada • La Banque Toronto-Dominion • Société Financière Manuvie **Banques américaines** • JP Morgan Chase & Co. • Wells Fargo & Company **Autre** • Westpac Banking Corporation

Ajustements possibles des primes incitatives du chef de la direction et des membres du groupe de la direction	
Ajustements en fonction du risque et du rendement	Le comité des ressources humaines et le conseil peuvent ajuster les primes incitatives par rapport aux niveaux cibles en fonction des recommandations du chef de la gestion des risques relatives à des facteurs de risque externes et internes importants touchant les résultats financiers.
Ajustements discrétionnaires	Le conseil peut exercer son pouvoir discrétionnaire pour ajuster les primes incitatives à court terme afin d'éliminer les répercussions des éléments qui n'ont pas été pris en compte au moment de la planification. Il peut également réduire le montant des primes incitatives à moyen terme au moment de leur acquisition et de leur paiement s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement dans la gestion du risque ou que les résultats réels sur le plan du risque et du rendement diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. Le comité des ressources humaines transmet ses recommandations au sujet de ces ajustements à l'approbation du conseil.
Motifs expliquant le recours aux indicateurs du rendement financier	
Programme incitatif à court terme	***Bénéfice net pour RBC et les secteurs d'exploitation*** Mesure pertinente pour tous les secteurs d'exploitation et uniforme, qui fait en sorte que tous les participants au programme se concentrent sur la croissance pendant l'exercice et la croissance durable. Le bénéfice net est un indicateur complet du rendement global de RBC au cours de l'exercice et de manière comparative d'un exercice à l'autre.
Programmes incitatifs à moyen et à long terme	**À l'octroi :** Les progrès réalisés par rapport à nos objectifs de rendement financier à moyen terme en ce qui a trait à la croissance du BPA dilué, au RCP et au ratio de fonds propres sont pris en compte pour déterminer la valeur de l'octroi par rapport à la cible. ***Croissance du BPA dilué*** Le BPA dilué reflète notre bénéfice net disponible pour les actionnaires ordinaires divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées en circulation pour la période. La croissance du BPA mesure la capacité de la direction à procurer une rentabilité accrue à nos actionnaires. ***RCP*** Mesure du rendement du capital investi dans nos secteurs. Le RCP correspond au bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires divisé par le total de la moyenne des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires pour la période. Cette mesure sert à évaluer l'efficacité avec laquelle nous réalisons des profits pour le compte de nos actionnaires. ***Ratio de fonds propres*** Les fonds propres, mesurés selon notre ratio CET1, constituent un indicateur fondamental de notre solidité financière et se révèlent utiles pour évaluer notre rendement. Un ratio de fonds propres élevé, combiné à des rendements élevés à court terme ainsi qu'à plus long terme, indique que la direction équilibre bien les risques et les rendements tout en se ménageant une marge de manœuvre prudente pour parer aux éventualités. **À l'acquisition :** Les UADR comportent un facteur de modification du RTA relatif à la fin de la période de rendement de trois ans. ***RTA*** Le RTA est en lien avec nos trois objectifs stratégiques (voir la page 59) et représente la mesure la plus juste de création de valeur pour les actionnaires. Le RTA reflète la performance du cours des actions ordinaires de RBC sur une période donnée et intègre les fluctuations du cours des actions et les dividendes réinvestis versés aux détenteurs d'actions ordinaires. Le RTA relatif permet de mesurer notre RTA par rapport à ceux de nos pairs sur une période donnée.

Programme de rémunération de Marchés des Capitaux

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

Programme de rémunération de Marchés des Capitaux	
Période de rendement	12 mois
Calcul des fonds alloués au versement des primes	• Bénéfice avant rémunération variable et impôts de Marchés des Capitaux, qui comprend le coût des fonds, la dotation à la provision pour pertes sur créances et les ajustements à la valeur du marché et tient compte également du rendement de RBC dans son ensemble. Le ratio de rémunération qui en résulte est passé en revue et peut être utilisé pour ajuster le montant des fonds alloués au versement des primes en fonction des conditions commerciales et concurrentielles. • Le chef de la gestion des risques passe en revue l'ensemble des fonds alloués au versement des primes pour établir si d'autres ajustements en fonction du risque s'imposent, revoit son analyse avec le comité de surveillance et fait ses recommandations au comité des ressources humaines. Après étude des recommandations de la direction, le comité des ressources humaines recommande à l'approbation du conseil les fonds devant être alloués.
Rendement individuel	• Le rendement du chef de groupe et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux est évalué par rapport à des objectifs financiers et des objectifs se rapportant au risque et à la stratégie d'une façon semblable à celle qui est utilisée pour les autres membres du groupe de la direction. On ne fixe pas de niveaux cibles de rémunération pour le chef de groupe, étant donné que les attributions de primes individuelles sont discrétionnaires. Lorsque le comité des ressources humaines établit les niveaux de rémunération, il tient également compte des données portant sur la rémunération des sociétés du groupe de comparaison de base. De plus, le comité des ressources humaines prend en considération des renseignements sur le rendement et la rémunération provenant d'institutions à l'extérieur du Canada afin de disposer de données supplémentaires vu l'envergure et la portée mondiale de notre secteur Marchés des Capitaux, et il peut procéder à des ajustements pour s'assurer que les montants des attributions reflètent adéquatement le risque et le rendement.
Forme des attributions (pour le chef de groupe et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux)	• Prime en espèces (35 % de la rémunération variable). • Rémunération fondée sur des actions (65 % de la rémunération variable), composée d'UADR et d'options sur actions. Pour plus d'information sur ces attributions, voir les pages 83 et 84.
Ajustements en fonction du rendement	• Le conseil peut réduire le montant des attributions au moment de leur acquisition et de leur paiement s'il y a eu un fléchissement marqué des résultats financiers ou un manquement grave dans la gestion du risque ou que les résultats réels sur le plan du risque et du rendement diffèrent sensiblement des évaluations faites au moment de l'octroi. Le comité des ressources humaines transmet ses recommandations au sujet des ajustements à l'approbation du conseil. • En cas d'inconduite ou encore d'une erreur ou d'une inexactitude importante touchant les résultats financiers, l'information financière ou les états financiers de RBC, les primes en espèces ainsi que les primes incitatives à moyen et à long terme peuvent être récupérées, comme il est énoncé dans la politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération, résumée à la page 73.

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

Principales caractéristiques	Programme d'UAD
Objet	• Le programme d'UAD offre à tous les membres de la haute direction la possibilité de toucher la totalité ou un pourcentage (25 %, 50 % ou 75 %) de leur prime incitative à court terme sous forme d'UAD de RBC plutôt qu'en espèces, unités qui ne peuvent être rachetées qu'au moment du départ à la retraite, de la démission ou de la cessation de l'emploi auprès de RBC.
Calcul du nombre d'unités	• Le pourcentage choisi de la prime est converti en UAD en fonction du cours de clôture moyen des actions à la TSX pendant les cinq premiers jours de bourse de la période de négociation permise après la fin de l'exercice. Les UAD donnent droit à des équivalents de dividendes sous forme d'UAD additionnelles, comme il est prévu dans le programme d'UAD.
Rachat des attributions	• Lorsqu'elles sont rachetées, les UAD sont évaluées au cours de clôture moyen des actions à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date du rachat.

Exigences en matière d'actionnariat

Le chef de la direction et les membres du groupe de la direction doivent maintenir un niveau minimal d'actionnariat, obligation se poursuivant après leur départ à la retraite pendant une période donnée. Les membres de la haute direction peuvent répondre aux exigences en matière d'actionnariat au moyen de leurs avoirs personnels, actions accumulées dans le cadre de nos régimes d'actionnariat à l'intention des employés et unités d'actions détenues dans le cadre de nos programmes incitatifs à base de titres de capitaux propres, à l'exception du régime d'options d'achat d'actions de RBC (régime d'options d'achat d'actions). Les employés promus à un rôle de haute direction au sein de RBC ou de premier directeur général au sein de RBC Marchés des Capitaux disposent de trois ans pour respecter l'exigence minimale, alors que ceux qui sont recrutés à l'externe bénéficient d'un délai de cinq ans pour y parvenir. De l'information sur l'actionnariat de chaque membre de la haute direction visé est donnée aux pages 97 à 103.

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

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

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

Primes incitatives du chef de la direction et des membres de la haute direction visés en 2020

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

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

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

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

Objectifs et résultats du programme incitatif à court terme

Objectifs financiers (comptant pour 60 %)

RBC **11 437 M$** bénéfice net *en baisse de 11 % par rapport à 2019*	• Les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19 et les taux d'intérêt considérablement moins élevés ont donné lieu à un bénéfice net de 11 437 M$, qui est inférieur de 11 % à celui de 2019 et qui se situe 14 % sous la cible du programme incitatif à court terme de 2020 de 13 285 M$. • Aux fins du calcul des attributions aux termes du programme incitatif à court terme en 2020, aucun ajustement n'a été apporté au bénéfice net de 2020 malgré les défis financiers attribuables à la pandémie. Les conditions du marché et le contexte macroéconomique se sont révélés nettement moins favorables que les hypothèses qui avaient été posées dans le cadre de la planification de la cible du bénéfice net et cela s'est répercuté sur les résultats financiers de RBC et s'est traduit principalement par une hausse de la dotation à la provision pour pertes de crédit et des taux d'intérêt moins élevés. Le contexte de baisse des taux d'intérêt a entraîné une réduction des écarts du secteur Services bancaires aux particuliers et aux entreprises ainsi qu'un recul du revenu net d'intérêt global et une baisse des revenus générés par les dépôts dans des comptes de passage.
Services bancaires aux particuliers et aux entreprises **5 087 M$** bénéfice net *en baisse de 21 % par rapport à 2019*	• Le secteur a enregistré un bénéfice net de 5 087 M$, un repli de 21 % par rapport à 2019, en raison surtout de la hausse de la dotation à la provision pour pertes de crédit, attribuable principalement aux répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les prêts productifs et du rétrécissement des écarts. L'augmentation nette des coûts associée à la pandémie de COVID-19, notamment les coûts additionnels liés au personnel, a également contribué à la baisse du bénéfice net. Ces facteurs ont été neutralisés en partie par une croissance moyenne des volumes de 10 % dans le secteur Services bancaires canadiens.

Gestion de patrimoine **2 155 M$** bénéfice net *en baisse de 15 % par rapport à 2019*	• Le secteur a enregistré un bénéfice net de 2 155 M$, en baisse de 15 % par rapport à 2019, en raison surtout de l'inscription d'un profit à l'exercice précédent, à la vente des activités de BlueBay Asset Management dans le secteur de la dette privée, d'un recul du revenu net et de la hausse des coûts liés au personnel. La baisse des revenus générés par les dépôts dans des comptes de passage a également accentué la diminution. Ces facteurs ont été neutralisés en partie par une augmentation du bénéfice attribuable à la croissance de la moyenne des actifs liés aux services tarifés des clients, déduction faite de la rémunération variable s'y rapportant.
Assurances **831 M$** bénéfice net *en hausse de 3 % par rapport à 2019*	• Le secteur a enregistré un bénéfice net de 831 M$, en hausse de 3 % par rapport à 2019, du fait surtout d'une hausse de la sinistralité favorable liée aux placements, facteur neutralisé en partie par les révisions des hypothèses actuarielles annuelles défavorables.
Services aux investisseurs et de trésorerie **536 M$** bénéfice net *en hausse de 13 % par rapport à 2019*	• Le secteur a enregistré un bénéfice net de 536 M$, en hausse de 13 % par rapport à 2019. Les résultats de l'exercice précédent tenaient compte d'indemnités de départ et de coûts connexes associés au repositionnement des activités et d'initiatives en cours visant la réalisation de gains d'efficience.
Marchés des Capitaux **2 776 M$** bénéfice net *en hausse de 4 % par rapport à 2019*	• Le secteur a enregistré un bénéfice net de 2 776 M$, en hausse de 4 % par rapport à 2019, grâce surtout à la hausse des revenus des secteurs Marchés mondiaux et Grande entreprise et services de banque d'investissement. Ces facteurs ont été annulés en partie par l'augmentation de la dotation à la provision pour pertes de crédit, par la hausse des impôts attribuable à une augmentation de la proportion du bénéfice dégagé dans des territoires où les taux d'imposition sont plus élevés, par la baisse des autres revenus, laquelle découle surtout de l'accroissement des coûts de financement résiduels, ainsi que par la hausse de la rémunération découlant de résultats supérieurs.

Clientèle (comptant pour 10 %)

Depuis le début de la pandémie, les employés de tous nos secteurs ont démontré leur engagement à réaliser notre raison d'être en faisant preuve d'empathie envers nos clients, en les traitant bien et en communiquant avec eux de façon proactive afin de connaître les répercussions de la crise sur leur situation financière et de leur offrir un soutien personnalisé.

En 2020, la satisfaction de la clientèle est demeurée élevée dans nos cinq secteurs d'exploitation, comme le soulignent les nombreux prix et classements obtenus, dont les suivants :

- nous nous sommes classés au 1er rang des cinq grandes banques de détail canadiennes en matière de satisfaction de la clientèle selon J.D. Power
- nous avons obtenu le prix d'excellence du service à la clientèle et le 1er rang dans 10 des 11 catégories dans l'édition 2020 des Prix d'excellence en services financiers Ipsos

- nous avons été nommés meilleure banque privée mondiale en Amérique du Nord pour la cinquième année consécutive par Global Wealth
- Marchés des Capitaux a été nommé meilleure banque d'investissement au Canada et s'est classé au 1er rang des banques d'investissement canadiennes aux États-Unis
- Services aux investisseurs et de trésorerie s'est classé au 2e rang du sondage des sociétés de services de garde au monde (*Global Investor/ISF Magazine*)

Les efforts extraordinaires déployés par nos employés pour soutenir les clients pendant la pandémie, les classements remarquables obtenus au sein de l'industrie ainsi que le rythme soutenu de la croissance de la part de marché et des volumes dans tous nos secteurs en 2020 ont donné lieu à un résultat total se rapportant à la satisfaction et à la fidélité de la clientèle de 115 %, tout comme en 2019.

Risque et stratégie (comptant pour 30 %)

Objectifs se rapportant au risque

Gestion du risque	Résultats de 2020
Profil de risque à l'intérieur des paramètres de l'appétit pour le risque	✓ Nous avons resserré les lignes directrices de souscription afin d'équilibrer l'atténuation du risque et le soutien dont l'entreprise et les clients ont besoin. ✓ Nous avons augmenté le total de la dotation à la provision pour pertes de crédit de 2,5 G$, ce qui témoigne des difficultés sans précédent entraînées par la pandémie de COVID-19.
Solides positions de fonds propres, de liquidité et de financement	✓ Le ratio CET1 de 2020 se chiffre à 12,5 %, en hausse comparativement à 12,1 % en 2019. ✓ Nous avons affiché de solides ratios de liquidité et de financement pendant la crise tout en atteignant ou en surpassant les exigences réglementaires.
Contrôles internes rigoureux	✓ Nous avons obtenu des cotes essentiellement satisfaisantes en matière de réglementation, d'audit et de conformité et avons resserré nos contrôles internes. ✓ Nous avons maintenu l'efficacité et la rigueur des mesures de contrôle interne.
Culture et conduite efficaces à l'égard du risque	✓ Nous avons maintenu la responsabilisation des leaders afin de renforcer la culture et la conduite à l'égard du risque dans l'ensemble des secteurs d'exploitation et fonctions. ✓ Nous avons adopté une approche équilibrée à l'égard des risques autres que financiers et moins aisément quantifiables, tels que ceux qui sont associés à la réputation et à la déontologie, en tenant compte du contexte extérieur et des intérêts à long terme des employés et des actionnaires.

Objectifs se rapportant à l'exécution de la stratégie

Stratégie commerciale	Résultats de 2020
Au Canada, être le chef de file incontesté en matière de prestation de services financiers	✓ Nous avons maintenu notre position de tête (1er ou 2e rang) en ce qui concerne nos parts de marché dans toutes les principales catégories de produits bancaires destinés aux particuliers et aux entreprises et avons conservé le 1er rang en ce qui concerne les parts de marché des fonds communs de placement canadiens sous gestion. ✓ RBC Assurances a conservé le 1er rang du taux de pénétration des nouvelles activités d'assurance vie hypothécaire parmi nos pairs. ✓ RBC Marchés des Capitaux a conservé le 1er rang en ce qui concerne la part de marché au Canada (*Dealogic*).
Aux États-Unis, être le partenaire privilégié des grandes entreprises, des institutions et des clients fortunés et de leur entreprise	✓ Nous avons connu une forte croissance de la clientèle et des parts de marché au sein de Gestion de patrimoine – États-Unis et de City National Bank, nous avons investi dans le talent pour appuyer les équipes de vente et les fonctions administratives et nous nous sommes dotés de nouvelles capacités numériques. ✓ RBC Marchés des Capitaux a agi comme seul conseiller financier de General Motors aux fins d'un partenariat exclusif avec EVgo en vue de l'installation de bornes de recharge rapide pour véhicules électriques, créant ainsi le plus vaste réseau de stations de recharge rapide aux États-Unis. ✓ Nous avons équilibré la prise de risques et la croissance au sein de RBC Marchés des Capitaux aux États-Unis avec des investissements ciblés dans le talent dans les secteurs Marchés mondiaux et Grande entreprise et services de banque d'investissement.
Dans des centres financiers mondiaux ciblés, être un partenaire privilégié en matière de services financiers, réputé pour son expertise	✓ RBC Marchés des Capitaux s'est classée au 12e rang du répertoire mondial (*Dealogic*) et a agi comme banque chef de file dans le cadre d'une émission d'obligations en livres sterling totalisant 8 G$ pour le compte de l'agence publique de gestion de la dette du gouvernement de Grande-Bretagne, ce qui a représenté le plus important mandat gouvernemental jamais réalisé. ✓ Services aux investisseurs et de trésorerie a augmenté ses ventes de produits de financement de fonds en Europe grâce à la notoriété de notre marque et à une collaboration entre les secteurs.
Création de valeur significative pour les clients	✓ Plus de 620 000 clients ont bénéficié de nos programmes de report de paiement visant à les aider à traverser la crise. ✓ Nous avons continué d'améliorer les solutions d'intelligence artificielle (IA) comme NOMI® et Aiden® (la plateforme de négociation de Marchés des Capitaux) afin de fournir davantage d'informations fondées sur des données aux clients. ✓ Borealis AIMC a créé un écosystème pour l'IA éthique en concevant RESPECT AIMC, une plateforme en ligne qui met à la disposition de toute la communauté de l'IA un code source ouvert, des travaux de recherche universitaire et du matériel de formation, permettant ainsi aux développeurs de concevoir des services et produits encore plus fiables.

Gestion de la marque	Résultats de 2020
Marque forte et solide leadership en citoyenneté d'entreprise	✓ Nous avons lancé la campagne *Points d'ici* afin d'offrir une valeur supérieure pour les achats effectués auprès des commerces et restaurants d'ici et nous avons réuni le gouvernement, les chambres de commerce et d'autres grandes marques pour créer un mouvement national de soutien à la petite entreprise appelé Soutenons l'achat local[MC]. ✓ Nous sommes la 1re institution financière du Canada à avoir signé une convention d'achat d'énergie renouvelable et nous avons accordé 8,8 G$ de financement en obligations et prêts durables, soit une croissance de 64 % par rapport à 2019. ✓ Nous avons consacré 201 M$ à Objectif Avenir RBC[MD] et joint plus de 2,5 millions de jeunes Canadiens par l'intermédiaire de plus de 500 programmes offerts en partenariat depuis 2017. ✓ Nous nous classons en moyenne au 86e centile des indices prioritaires ESG, dont *Sustainalytics, MSCI ESG Rating* et *FTSE4Good*, et de l'évaluation des entreprises en fonction de leurs pratiques de développement durable par *RobecoSAM*.
Gestion du talent	**Résultats de 2020**
Santé et sécurité de nos employés	✓ Plus de 80 % de nos employés ont commencé à travailler à domicile en quelques semaines seulement; nous nous sommes engagés à ce que la COVID-19 ne cause aucune perte d'emploi en 2020 au sein de l'organisation et nous avons mis sur pied des programmes de rémunération spéciaux pour certains employés de première ligne. ✓ Les sondages sur le bien-être des employés que nous avons effectués pendant la pandémie nous ont aidés à savoir quels nouveaux programmes et quelles nouvelles ressources devaient être mis en place pour les soutenir et ont démontré que 91 % des employés sentaient qu'il étaient bien appuyés par RBC[1].
Bâtir une équipe de direction diversifiée et offrir un milieu inclusif	✓ Depuis 2015, nous avons accru la proportion des femmes à la haute direction au Canada, la faisant passer de 38 % à 46 %[2], et augmenté celle des PANDC de 16 % à 21 %[2, 3]. ✓ Nous sommes la première banque canadienne à avoir mis sur pied et annoncé un plan d'action de lutte au racisme systémique dans la société. ✓ Nous avons lancé la campagne « Cette petite voix », ayant généré plus de 500 000 impressions sur les médias sociaux afin de sensibiliser les employés aux préjugés inconscients et de les renseigner à ce sujet, d'encourager la franchise radicale et de permettre de parler ouvertement de l'inclusion. ✓ Nous figurons au 4e rang parmi les principales institutions financières du classement mondial des 25 entreprises les plus diversifiées et inclusives de l'indice sur la diversité et l'inclusion de 2020 de Refinitiv.

1) Selon des sondages sur le bien-être menés d'avril à juin 2020. Taux de participation moyen de 55 %.
2) Selon les données pour nos entités canadiennes qui sont visées par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
3) D'après la déclaration volontaire par les employés.

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

En 2020, nous avons atteint deux de nos trois objectifs à moyen terme pris en compte dans le calcul des attributions de primes incitatives à moyen et à long terme, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Objectifs à moyen terme	Sur trois ans[1]	Sur cinq ans[1]
Croissance du BPA dilué de plus de 7 %	1 %	3 %
RCP de plus de 16 %	16,2 %	16,4 %
Ratio de fonds propres (CET1) élevé	12,0 %	11,6 %

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

La maximisation du RTA est en lien avec nos objectifs stratégiques mentionnés à la page 59 et représente, à notre avis, le moyen le plus approprié de mesurer la création de valeur pour les actionnaires. Un objectif à moyen terme (trois à cinq ans) est considéré comme étant atteint lorsque la performance visée est réalisée dans une période de trois ans ou de cinq ans. Un tel objectif suppose que le contexte commercial est normal, et notre capacité à l'atteindre au cours d'une période donnée peut être compromise par des événements extraordinaires, comme la pandémie de COVID-19 et le faible niveau actuel des taux d'intérêt. En 2020, nous avons obtenu un RTA se situant dans la moitié supérieure du rendement à moyen terme et nos RTA sur trois et cinq ans étaient supérieurs à la moyenne du groupe mondial de pairs pour les mêmes périodes, ce qui témoigne de notre rendement financier solide et constant. Le contexte de baisse des taux d'intérêt a entraîné une réduction des écarts du secteur Services bancaires aux particuliers et aux entreprises ainsi qu'un recul du revenu net d'intérêt global et une baisse des revenus générés par les dépôts dans des comptes de passage.

RTA annualisé par rapport à celui du groupe de pairs	RTA sur trois ans[1]	RTA sur cinq ans[1]
Banque Royale du Canada	1 % – Moitié supérieure	9 % – Moitié supérieure
Moyenne du groupe mondial de pairs (en excluant RBC)	(6) %	3 %

1) Au cours de l'exercice 2020, Corporation Financière Power a été supprimée du groupe mondial de pairs. Les RTA annualisés sur trois et cinq ans sont calculés en additionnant la plus-value du cours des actions ordinaires de RBC d'après le cours de clôture à la TSX et les dividendes réinvestis pour la période allant du 31 octobre 2017 au 31 octobre 2020 et pour la période allant du 31 octobre 2015 au 31 octobre 2020, respectivement.

Nous revoyons et révisons ces objectifs à moyen terme en fonction de l'évolution de l'économie, des marchés et du contexte réglementaire. Cette attention accordée aux objectifs à moyen terme dans nos décisions nous permet, à notre avis, d'être en bonne position pour assurer une croissance durable du bénéfice et de solides rendements pour les détenteurs de nos actions ordinaires. Nos objectifs à moyen terme en matière de rendement financier demeurent les mêmes pour 2021.

Rendement et rémunération du chef de la direction

David McKay, président et chef de la direction

M. McKay est chargé de la direction et de la gestion globales de la Banque Royale du Canada et établit l'orientation stratégique afin de stimuler l'excellence en matière de rendement, en conformité avec les intérêts des actionnaires, des clients, des employés et des autres parties prenantes. Il doit rendre compte au conseil de l'élaboration et de la bonne exécution de la stratégie tout en assurant à la fois une solide position de capital et une gestion prudente du profil de risque de RBC. Dans le cadre de ses responsabilités de gérance générales, M. McKay se doit de donner l'exemple et de faire preuve de leadership en incarnant les valeurs de RBC, en façonnant la culture d'entreprise, en veillant au perfectionnement des talents et en maintenant l'accent sur l'innovation et le caractère exceptionnel de l'expérience client au sein du modèle d'affaires diversifié de RBC.

Attribution au titre du programme incitatif à court terme

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

Objectifs financiers (60 % de la cible fixée pour le programme incitatif à court terme)	+	Objectifs se rapportant à la clientèle (10 % de la cible fixée pour le programme incitatif à court terme)	+	Objectifs se rapportant au risque et à la stratégie (30 % de la cible fixée pour le programme incitatif à court terme)	+ ou −	Ajustement en fonction du risque/ discrétionnaire (de - 100 % à + 25 %)
Bénéfice net de RBC et bénéfice net du secteur d'exploitation en cause[1]		Indice de satisfaction de la clientèle		• Gestion du risque • Exécution de la stratégie • Gestion de la marque • Gestion du talent		Ajustements liés aux risques financiers et non financiers, y compris le risque lié à la conduite, selon l'évaluation de facteurs individuels, commerciaux et externes

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

Le comité des ressources humaines et le conseil ont tenu compte des résultats résumés aux pages 88 à 92 pour calculer la prime incitative à court terme attribuée à M. McKay. Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime incitative à court terme totale de 1 406 250 $ à M. McKay, soit 38 % de moins que la cible et 46 % de moins que celle de 2019, comme il est décrit ci-après.

Objectifs financiers (60 %)	• Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, qu'aucun paiement ne soit fait au titre du rendement financier qui s'est établi à un niveau inférieur à la cible de 13 285 M$ fixée pour le bénéfice net aux termes du programme incitatif à court terme. • Aucun ajustement n'a été apporté au bénéfice net de 2020, malgré les défis financiers attribuables à la pandémie. Les conditions du marché et le contexte macroéconomique se sont révélés nettement moins favorables que les hypothèses qui avaient été posées dans le cadre de la planification de la cible du bénéfice net, ce qui s'est répercuté sur les résultats financiers de RBC et s'est traduit principalement par une hausse de la dotation à la provision pour pertes de crédit et un revenu moindre en raison de la baisse des taux d'intérêt.
Objectifs se rapportant à la clientèle (10 %)	• Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime de 258 750 $ pour les résultats se rapportant à la satisfaction et à la fidélité de la clientèle, qui ont surpassé les objectifs. Un résumé des résultats figure aux pages 89 et 90.

Objectifs se rapportant au risque et à la stratégie (30 %)	• Dans l'ensemble, le comité et le conseil ont jugé que RBC avait surpassé les objectifs se rapportant à la gestion du risque, à l'exécution de la stratégie et à la gestion de la marque et du talent. Un résumé des résultats figure aux pages 90 à 92. • Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime de 1 147 500 $ pour les résultats obtenus par M. McKay par rapport à ces objectifs.
Ajustement en fonction du risque/ discrétionnaire	• Le chef de la gestion des risques a pris en compte le degré d'intégration du risque dans les résultats financiers aux fins de la rémunération. Suivant les conseils du comité des ressources humaines, le conseil a confirmé qu'il n'était pas nécessaire d'apporter d'ajustement en fonction du risque à la prime incitative à court terme.

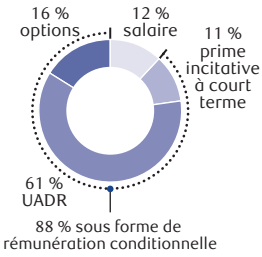
Attributions au titre des programmes incitatifs à moyen et à long terme
Lorsque le comité des ressources humaines a déterminé les attributions de primes à moyen et à long terme de M. McKay, il a évalué les progrès réalisés par la banque en 2020 par rapport à nos objectifs à moyen terme, qui traduisent la résilience et la stabilité de la banque en ce qui a trait à ses positions en matière de fonds propres et de liquidité et son engagement envers la création de valeur à long terme pour nos actionnaires en cette période marquée par l'incertitude. Le comité a aussi tenu compte du solide rendement financier de la banque par rapport à celui de notre groupe de comparaison de base composé d'institutions financières canadiennes dans le cadre de cette conjoncture difficile affectant le marché et l'économie ainsi que de l'engagement dont M. McKay a fait preuve en mettant en pratique les fondements mêmes d'un leadership éclairé pour adopter des mesures destinées à soutenir les clients et les collectivités et s'assurer de préserver la santé et la sécurité de nos clients et de nos employés.

Le comité a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution de primes incitatives à moyen et à long terme totalisant 9 450 000 $ sous forme d'UADR (80 %) et d'options sur actions (20 %). Ces primes à moyen et à long terme étaient supérieures de 5 % à la cible et récompensaient le leadership fort et soutenu que M. McKay a déployé pour obtenir un rendement stable par rapport à nos objectifs à moyen et à long terme, comme en font foi la distribution d'une partie de notre bénéfice à nos actionnaires et la création d'une solide position de capital qui permettra à la banque de connaître du succès à l'avenir. Ces attributions dépassent de 9 % celles de l'exercice précédent en raison de la hausse de la rémunération cible pour l'exercice 2020 approuvée par le conseil et divulguée l'an dernier. En se basant sur l'examen du chef de la gestion des risques, le comité a confirmé qu'il n'était pas nécessaire d'apporter d'ajustement en fonction du risque aux primes incitatives à moyen et à long terme.

Rémunération directe totale en 2020

La rémunération totale de M. McKay en 2020 se chiffre à 12 356 250 $, soit 3 % de moins que sa cible de 12 750 000 $. De plus, sa rémunération totale s'établit à 3 % de moins qu'en 2019 et sa rémunération variable totale était inférieure de 4 % à celle de 2019. Si M. McKay n'avait pas bénéficié d'une hausse de sa rémunération cible pour l'exercice 2020, sa rémunération totale aurait été en baisse de 9 %[1].

	Rémunération réelle pour 2020 ($)	Rémunération cible pour 2020 ($)	Rémunération réelle pour 2019 ($)	Rémunération réelle par rapport à l'exercice précédent (%)	Composition de la rémunération réelle pour 2020
Salaire de base	1 500 000	1 500 000	1 500 000	–	
Prime incitative à court terme[2]	1 406 250	2 250 000	2 607 800	(46 %)	
Primes incitatives à moyen et à long terme					
UADR	7 560 000	7 200 000	6 930 000	9 %	
Options sur actions	1 890 000	1 800 000	1 732 500	9 %	
Total	9 450 000	9 000 000	8 662 500	9 %	
Rémunération variable totale	10 856 250	11 250 000	11 270 300	(4 %)	
Rémunération directe totale	**12 356 250**[3]	**12 750 000**[1]	**12 770 300**	**(3 %)**	



1) Au cours de l'année civile 2019, avant la pandémie de COVID-19, le conseil avait approuvé une augmentation des cibles fixées pour les primes incitatives à moyen et à long terme de M. McKay pour 2020 de 750 000 $, portant sa rémunération cible à 12 750 000 $.

2) Le montant versé au titre du BNAI (60 % de la prime incitative à court terme) est établi en fonction du BNAI de RBC.

3) En 2020, une tranche de 87 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Rémunération cible pour 2021

En 2019, le comité des ressources humaines a revu en profondeur la rémunération cible de M. McKay et a fixé à 12 750 000 $ le montant de sa rémunération cible pour 2020. La rémunération cible de M. McKay pour 2021 demeurera inchangée.

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

Le tableau ci-dessous compare la rémunération attribuée au chef de la direction au cours des cinq dernières années avec la valeur réalisée ou réalisable établie au 31 décembre 2020. Nous avons également comparé la valeur de la rémunération à la valeur reçue par les actionnaires, laquelle est indexée à 100 $ pour que la comparaison soit pertinente.

Exercice	Rémunération directe totale attribuée[1] (en millions de dollars)	Valeur au 31 décembre 2020 (en millions de dollars) A Rémunération réalisée[2]	B Rémunération réalisable[3]	A+B=C Valeur actuelle	Période	Valeur de 100 $ Pour le chef de la direction[4] ($)	Pour les actionnaires[5] ($)
2016	11,5	13,1	2,7	15,8	30/10/15 au 31/12/20	137	171
2017	12,4	13,1	0,2	13,3	31/10/16 au 31/12/20	107	146
2018	13,5	4,7	9,4	14,1	31/10/17 au 31/12/20	104	117
2019	12,8	4,1	7,3	11,4	31/10/18 au 31/12/20	89	119
2020	12,4	2,9	7,5	10,4	31/10/19 au 31/12/20	84	103
					Moyenne	104	131

1) Représente la rémunération directe totale (salaire et rémunération variable) attribuée à la fin de l'exercice pour le rendement au cours de l'exercice.

2) La rémunération réalisée correspond à la somme du salaire, des primes en espèces, de la valeur de paiement des unités d'actions octroyées pendant la période, des équivalents de dividendes versés et de la valeur des options exercées pendant la période.

3) La valeur réalisable correspond à la somme de la valeur actuelle des unités non acquises octroyées pendant la période et de la valeur des options dans le cours qui demeurent en cours.

4) Représente la valeur actuelle pour le chef de la direction de chaque tranche de 100 $ de la rémunération directe totale attribuée au cours de l'exercice indiqué, en date du 31 décembre 2020, pour chacune des périodes.

5) Représente la valeur d'un placement de 100 $ dans les actions ordinaires de RBC fait le premier jour de la période indiquée, en supposant le réinvestissement des dividendes.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice.

UADR ($)	UAI ($)	Avoir personnel UAD ($)	Actions ($)	Exigence	Total de l'avoir ($) (en multiple de l'exigence)
20 229 855	–	1 757 620	3 681 750	8 x le salaire moyen	25 669 225 (17,1 x le salaire moyen)

Rendement et rémunération des autres membres de la haute direction visés

Une description détaillée des résultats par rapport aux objectifs financiers et aux objectifs se rapportant à la clientèle des membres de la haute direction visés est donnée aux pages 88 à 90.

Rod Bolger, chef des finances

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

Faits saillants de 2020 au chapitre du rendement

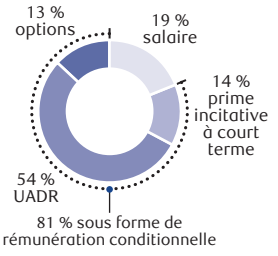
- Nous avons appuyé la mise en œuvre de mesures par les autorités publiques canadiennes visant à renforcer la stabilité financière et à aider à structurer des programmes de financement optimaux et sans précédent de la Banque du Canada.
- Nous nous sommes associés à des entreprises afin de gérer les répercussions des programmes d'aide, notamment les questions de comptabilité et de divulgation liées aux reports de paiement et aux plans de traitement des clients, et nous avons fourni des prévisions quotidiennes sur les profits et pertes pour les entreprises sensibles aux conditions du marché.
- Nous avons émis des billets de capital à recours limité, une première pour une banque canadienne, donnant accès à du financement d'investisseurs institutionnels.

Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2020

Le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime incitative à court terme de 520 625 $, d'une prime incitative à moyen terme de 2 037 000 $ et d'une prime incitative à long terme de 509 250 $, pour une rémunération variable totale de 3 066 875 $, soit 11 % de moins qu'en 2019.

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2020 ($)	Rémunération cible pour 2020 ($)	Rémunération réelle pour 2019 ($)	Rémunération réelle par rapport à l'exercice précédent (%)	Composition de la rémunération réelle pour 2020
Salaire de base	700 000	700 000	700 000	–	
Prime incitative à court terme[1]	520 625	875 000	896 000	(42 %)	
Primes incitatives à moyen et à long terme					
UADR	2 037 000	1 940 000	2 037 040	–	
Options sur actions	509 250	485 000	509 260	–	
Total	2 546 250	2 425 000	2 546 300	–	
Rémunération variable totale	3 066 875	3 300 000	3 442 300	(11 %)	
Rémunération directe totale	**3 766 875**[2]	**4 000 000**	**4 142 300**	**(9 %)**	



1) Le montant versé au titre du BNAI (60 % de la prime incitative à court terme) est établi en fonction du BNAI de RBC.

2) En 2020, une tranche de 83 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice.

UADR ($)	UAI ($)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir ($) (en multiple de l'exigence)
		UAD ($)	Actions ($)		
5 437 307	–	–	612 894	6 x le salaire moyen	6 050 201 (8,7 x le salaire moyen)

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

En tant que chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine, RBC Assurances et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, M. Guzman dirige les unités de RBC répondant aux besoins de gestion de capital des clients fortunés et des clients disposant d'un avoir net élevé à l'échelle mondiale (à l'exclusion des États-Unis) et les équipes offrant des produits de gestion d'actifs et de fiducie. Il supervise également le secteur RBC Assurances, qui offre un large éventail de produits et solutions d'assurance et de réassurance à une clientèle composée de particuliers, d'entreprises et de groupes. Il dirige également le groupe RBC Services aux investisseurs et de trésorerie, qui offre des services de garde, de trésorerie et de financement aux clients institutionnels à l'échelle mondiale.

Faits saillants de 2020 au chapitre du rendement

- Nous avons conservé le 1er rang en ce qui concerne les parts de marché des biens sous gestion dans les fonds communs de placement au Canada et les FNB par RBC iShares et occupons le 1er rang devant nos pairs en ce qui concerne l'assurance crédit pour les conversions d'assurance vie, d'assurance invalidité et d'assurance hypothécaire.
- Gestion mondiale d'actifs (GMA) a publié le document *Approche des changements climatiques*, qui prévoit la mise en œuvre de l'analyse de scénarios climatiques dans l'ensemble de nos portefeuilles et une participation au projet Climate Action 100+.

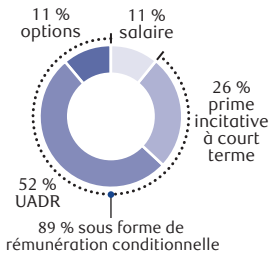
- Nous avons augmenté les ventes de produits de financement de fonds de Services aux investisseurs et de trésorerie en Europe grâce à la notoriété de notre marque et à une collaboration entre les secteurs.

Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2020

Pour ce qui est du poste de chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine, RBC Assurances et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie occupé par M. Guzman, le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, l'attribution d'une prime incitative à court terme de 863 450 $, d'une prime incitative à moyen terme de 2 877 000 $ et d'une prime incitative à long terme de 719 250 $. M. Guzman participe également au programme de rémunération de Marchés des Capitaux, comme il est indiqué à la page 86, relativement à son rôle de président délégué, RBC Marchés des Capitaux. Le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, l'octroi d'une prime de Marchés des Capitaux de 1 450 000 $. Par conséquent, sa rémunération variable totale s'établit à 5 909 700 $, ce qui représente 7 % de moins qu'en 2019.

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2020 ($)	Rémunération cible pour 2020 ($)	Rémunération réelle pour 2019 ($)	Rémunération réelle par rapport à l'exercice précédent (%)	Composition de la rémunération réelle pour 2020
Salaire de base	700 000	700 000	700 000	–	
Prime incitative à court terme[1]	863 450	875 000	965 300	(11 %)	
Primes incitatives à moyen et à long terme					
UADR	2 877 000	2 740 000	2 877 040	–	
Options sur actions	719 250	685 000	719 260	–	
Total	3 596 250	3 425 000	3 596 300	–	
Prime de Marchés des Capitaux[2, 3]	1 450 000	2 000 000	1 800 000	(19 %)	
Rémunération variable totale	5 909 700	6 300 000	6 361 600	(7 %)	
Rémunération directe totale	**6 609 700**[4]	**7 000 000**	**7 061 600**	**(6 %)**	



1) Le montant versé au titre du BNAI (60 % de la prime incitative à court terme) est établi en fonction du BNAI du secteur (45 %) et du BNAI de RBC (15 %).

2) Une tranche de 40 % de la prime discrétionnaire a été différée.

3) La prime de Marchés des Capitaux est calculée d'après le rendement du secteur et le rendement individuel, comme il est indiqué à la page 86. L'attribution de primes incitatives est discrétionnaire (plafond de 2 000 000 $).

4) En 2020, une tranche de 71 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice.

UADR ($)	UAI ($)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir ($) (en multiple de l'exigence)
		UAD ($)	Actions ($)		
10 981 171	–	12 522 340	457 330	6 x le salaire moyen	23 960 841 (34,2 x le salaire moyen)

Derek Neldner, chef de groupe et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux

En tant que chef de groupe et chef de la direction de RBC Marchés des Capitaux, M. Neldner supervise les activités de l'entreprise à l'échelle mondiale et, de concert avec le comité administratif de Marchés des Capitaux, il établit la stratégie globale des services Grande entreprise et services de banque d'investissement et Marchés mondiaux, exécutée par ses employés partout dans le monde.

Faits saillants de 2020 au chapitre du rendement

- Nous avons réussi à conserver le 1er rang en ce qui concerne nos parts de marché au Canada, nous avons obtenu la désignation de meilleure banque d'investissement au Canada (*Euromoney*) et nous nous classons au 1er rang des banques d'investissement canadiennes aux États-Unis (*Dealogic*).
- Nous avons fourni des capitaux à nos clients pendant la pandémie, tout en maintenant une approche rigoureuse en matière de gestion des coûts et des risques, obtenant de très bons résultats malgré les défis posés par la conjoncture de marché et des résultats record dans notre secteur Marchés mondiaux.
- Nous avons procédé à des financements totalisant 8,8 G$ en obligations et prêts durables dans le cadre de notre engagement envers le financement durable, qui a récemment été revu et porté de 100 G$ à 500 G$ d'ici 2025.
- Nous avons lancé une stratégie mondiale en matière de diversité et d'inclusion qui responsabilise les cadres supérieurs et gestionnaires de ressources humaines et nous avons redéfini les objectifs afin de pouvoir mesurer les progrès en bonne et due forme.

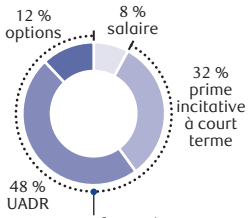
Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2020

M. Neldner participe au programme de rémunération de Marchés des Capitaux (voir la page 86 pour un complément d'information sur ce programme). Le rendement individuel est évalué en fonction de résultats financiers ainsi que d'objectifs se rapportant au risque et à la stratégie. L'attribution de primes incitatives à M. Neldner est discrétionnaire.

Le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, une rémunération incitative de 7 500 000 $, qui a été répartie comme suit : 35 % en espèces (2 625 000 $); 52 % sous forme d'unités d'actions différées au rendement (3 900 000 $); et 13 % sous forme d'options sur actions (975 000 $).

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2020 ($)	Composition de la rémunération réelle pour 2020
Salaire de base	700 000	
Primes incitatives au rendement		
Primes annuelles	2 625 000	
UADR	3 900 000	
Options sur actions	975 000	
Total	7 500 000	
Rémunération directe totale	**8 200,000**[1, 2]	



1) En 2020, une tranche de 65 % de la rémunération conditionnelle a été différée.
2) Avec prise d'effet le 1er novembre 2019, M. Neldner a été nommé chef de groupe et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux.

Actionnariat
Les valeurs sont fondées sur un cours de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice.

UADR ($)	UAI ($)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir ($) (en multiple de l'exigence)
		UAD ($)	Actions ($)		
–	7 041 686	1 294 906	1 202 446	2 x la moyenne du salaire et des primes en espèces	9 539 038 (2,9 x la moyenne du salaire et des primes en espèces)

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

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

Faits saillants de 2020 au chapitre du rendement

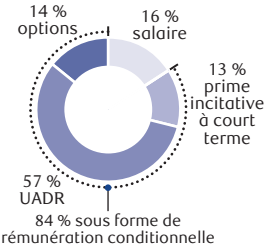
- Nous avons mis en œuvre des mesures visant à protéger la santé et la sécurité de nos clients et employés dans nos locaux en facilitant la transition vers le travail à distance.
- Nous avons obtenu le titre de meilleure banque du secteur détail, nous nous sommes classés au 1er rang (en hausse d'un rang par rapport à 2019) au chapitre de la satisfaction de la clientèle parmi les cinq grandes banques de détail (J.D. Power) et nous avons remporté 10 des 11 Prix d'excellence en services financiers décernés par Ipsos.
- Nous avons offert un soutien exceptionnel à nos clients pendant la pandémie en nous adaptant rapidement afin de donner la priorité aux mesures d'aide et aux clients vulnérables et d'affecter nos ressources aux besoins les plus criants.

Primes incitatives à court, à moyen et à long terme de 2020

Le conseil a approuvé l'attribution d'une prime incitative à court terme de 600 000 $, d'une prime incitative à moyen terme de 2 656 500 $ et d'une prime incitative à long terme de 664 125 $, pour une rémunération variable totale de 3 920 625 $, soit 4 % de moins qu'en 2019. Si M. McLaughlin n'avait pas bénéficié d'une hausse de sa rémunération cible pour l'exercice 2020, sa rémunération variable totale aurait été en baisse de 11 %[1].

Rémunération directe totale

	Rémunération réelle pour 2020 ($)	Rémunération cible pour 2020 ($)	Rémunération réelle pour 2019 ($)	Rémunération réelle par rapport à l'exercice précédent (%)	Composition de la rémunération réelle pour 2020
Salaire de base	750 000	750 000	700 000	7 %	
Prime incitative à court terme[2]	600 000	937 500	1 017 300	(41 %)	
Primes incitatives à moyen et à long terme					
UADR	2 656 500	2 530 000	2 457 040	8 %	
Options sur actions	664 125	632 500	614 260	8 %	
Total	3 320 625	3 162 500[1]	3 071 300	8 %	
Rémunération variable totale	3 920 625	4 100 000	4 088 600	(4 %)	
Rémunération directe totale	**4 670 625**[3]	**4 850 000**	**4 788 600**	**(3 %)**	



1) Au cours de l'année civile 2019, avant la pandémie de COVID-19, le conseil avait approuvé, pour 2020, une augmentation de la prime incitative à court terme cible de M. McLaughlin de 62 500 $, portant sa rémunération cible au titre de la prime incitative à court terme à 937 500 $, ainsi qu'une augmentation de ses cibles fixées pour les primes incitatives à moyen et à long terme de 237 500 $, portant sa rémunération cible au titre des primes incitatives à moyen et à long terme à 3 162 500 $ pour 2020.
2) Le montant versé au titre du BNAI (60 % de la prime incitative à court terme) est établi en fonction du BNAI du secteur (45 %) et du BNAI de RBC (15 %).
3) En 2020, une tranche de 85 % de la rémunération conditionnelle a été différée.

Actionnariat

Les valeurs sont fondées sur un cours de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice.

UADR ($)	UAI ($)	Avoir personnel		Exigence	Total de l'avoir ($) (en multiple de l'exigence)
		UAD ($)	Actions ($)		
5 466 151	–	–	651 336	6 x le salaire moyen	6 117 487 (8,6 x le salaire moyen)

Gestion du talent et planification de la relève

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

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

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

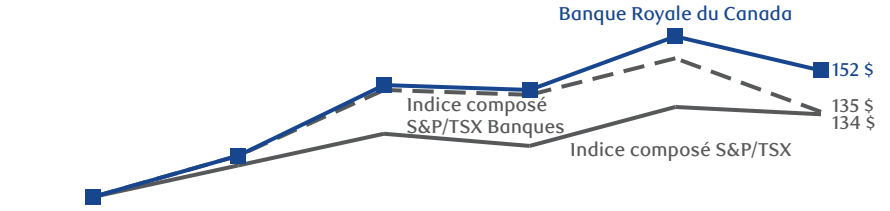
Le comité des ressources humaines joue un rôle clé en aidant le conseil à s'acquitter de ses fonctions de supervision du perfectionnement du leadership et de la planification de la relève. Le comité des ressources humaines revoit annuellement le rapport sur la relève, qui donne le bilan de santé sur la gestion des talents et la planification de la relève, y compris la profondeur et la diversité des bassins de candidats de la relève pour les postes de haute direction à l'échelle de RBC ainsi que les paramètres associés au talent et à la planification de la relève. De plus, le comité des ressources humaines et le conseil revoient tous les ans notre stratégie en ce qui concerne le leadership, qui décrit les priorités en matière de leadership et les progrès enregistrés au cours de l'année.

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

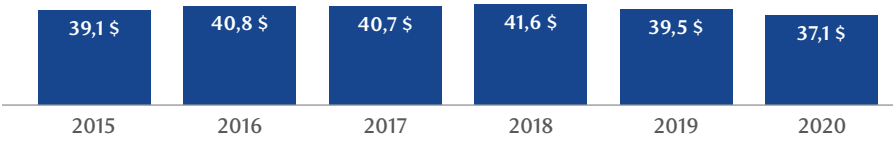
Corrélation entre la rémunération de la haute direction et les rendements pour les actionnaires

Le graphique suivant compare le RTA cumulatif d'un placement de 100 $ dans des actions (en supposant le réinvestissement des dividendes) du 31 octobre 2015 au 31 octobre 2020 au rendement total cumulatif de l'indice composé S&P/TSX Banques et de l'indice composé S&P/TSX au cours de la même période. La rémunération totale représente la rémunération globale approuvée des membres de la haute direction visés et déclarée chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations.

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



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



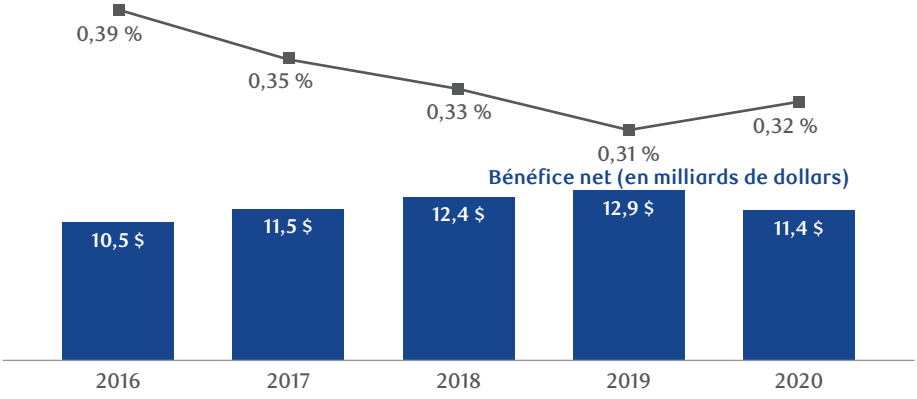
Rendement total pour les actionnaires sur cinq ans d'un placement de 100 $	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Banque Royale du Canada ($)	100	117	146	144	166	152
Indice composé S&P/TSX Banques ($)	100	117	144	142	157	135
Indice composé S&P/TSX ($)	100	113	126	121	137	134
Rémunération des membres de la haute direction visés						
Rémunération totale des membres de la haute direction visés (en millions de dollars)[1]	39,1	40,8	40,7	41,6	39,5	37,1

1) La rémunération totale représente la rémunération globale approuvée des membres de la haute direction visés et déclarée chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations. Le montant indiqué à l'égard de l'exercice 2020 comprend la rémunération totale de MM. McKay, Bolger, Guzman, Neldner et McLaughlin.

Ratio du coût de la direction

Nous avons recours aux ratios du coût de la direction pour démontrer le degré de corrélation entre le rendement de l'entreprise et la rémunération octroyée aux membres de la haute direction visés. Le graphique suivant illustre le lien entre le rendement de RBC (exprimé en pourcentage du bénéfice net de RBC) et la rémunération totale du chef de la direction et des autres membres de la haute direction visés, telle qu'elle est présentée dans le tableau sommaire de la rémunération pour la période de cinq exercices close le 31 octobre 2020.

Rémunération totale des membres de la haute direction visés en % du bénéfice net



Rémunération des membres de la haute direction visés	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération totale des membres de la haute direction visés (en millions de dollars)[1]	40,8	40,7	41,6	39,5	37,1

1) La rémunération totale représente la rémunération globale approuvée des membres de la haute direction visés et déclarée chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations. Le montant indiqué à l'égard de l'exercice 2020 comprend la rémunération totale de MM. McKay, Bolger, Guzman, Neldner et McLaughlin.

Tableaux de la rémunération de la haute direction

Tableau sommaire de la rémunération

Nom et poste principal	Exercice	Salaire ($)	Attributions fondées sur des actions ($)	Attributions fondées sur des options ($)
D. McKay Président et chef de la direction	2020 2019 2018	1 500 000 1 500 000 1 500 000	7 560 000 6 930 000 7 095 040	1 890 000 1 732 500 1 773 760
R. Bolger Chef des finances	2020 2019 2018	700 000 700 000 700 000	2 037 000 2 037 040 1 913 520	509 250 509 260 478 380
D. Guzman Chef de groupe, RBC Gestion de patrimoine, RBC Assurances et RBC Services aux investisseurs et de trésorerie	2020 2019 2018	700 000 700 000 700 000	3 457 000 3 597 040 3 745 520	719 250 719 260 736 380
D. Neldner Chef de groupe et chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux	2020 2019 2018	700 000 450 000 450 000	3 900 000 3 200 000 3 525 000	975 000 – –
N. McLaughlin Chef de groupe, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises	2020 2019 2018	741 986 700 000 700 000	2 656 500 2 457 040 1 999 520	664 125 614 260 499 880

Les salaires indiqués dans le tableau ci-dessus peuvent différer de ceux qui sont présentés dans d'autres tableaux sur la rémunération du fait que les chiffres qui y figurent représentent les salaires versés au cours de l'exercice alors que d'autres tableaux peuvent indiquer le salaire annuel de base pour l'année civile. Toute l'information de cette section porte sur les exercices clos les 31 octobre 2018, 2019 et 2020, sauf indication contraire, et respecte les exigences des Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

Attributions fondées sur des actions
Les montants indiqués à l'égard de 2020 pour chaque membre de la haute direction visé représentent la juste valeur à la date de l'octroi des unités d'actions différées au rendement attribuées le 14 décembre 2020 aux termes du programme d'UADR. La juste valeur à la date de l'octroi de chaque unité octroyée à chaque membre de la haute direction visé s'établissait à 106,12 $, en fonction du cours de clôture moyen des actions ordinaires de RBC à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date de l'octroi. Les montants indiqués à l'égard de 2019 et de 2018 pour chaque membre de la haute direction visé représentent la juste valeur à la date de l'octroi des unités d'actions différées au rendement.

Pour l'exercice 2020, M. Guzman a touché une rémunération incitative de 1 450 000 $ sous forme d'une prime en espèces de 870 000 $ et une attribution d'unités d'actions différées au rendement aux termes du programme d'UADR d'un montant de 580 000 $ en reconnaissance de son apport à RBC Marchés des Capitaux. Pour l'exercice 2019, M. Guzman avait touché 1 800 000 $ sous forme d'une prime en espèces de 1 080 000 $ et d'une attribution d'UADR d'un montant de 720 000 $. Pour l'exercice 2018, il avait touché 2 000 000 $ sous forme d'une prime en espèces de 1 200 000 $ et d'une attribution d'UADR d'un montant de 800 000 $.

Rémunération en vertu de régimes incitatifs annuels non fondés sur des titres de capitaux propres ($)	Valeur des régimes de retraite ($)	Autre rémunération ($)	Rémunération totale ($)
1 406 250	1 080 000	44 877	13 481 127
2 607 800	877 000	46 603	13 693 903
3 175 300	901 000	44 877	14 489 977
520 625	213 000	20 942	4 000 817
896 000	161 000	21 748	4 325 048
1 116 700	170 000	20 367	4 398 967
1 733 450	6 500	4 500	6 620 700
2 045 300	6 500	4 500	7 072 600
2 302 000	6 500	4 500	7 494 900
2 625 000	6 500	4 500	8 211 000
2 800 000	6 500	4 500	6 461 000
2 975 000	6 500	4 500	6 961 000
600 000	139 000	22 208	4 823 819
1 017 300	102 000	21 748	4 912 348
1 160 000	109 000	20 942	4 489 342

Attributions fondées sur des options

Les montants indiqués pour chaque membre de la haute direction visé représentent les attributions aux termes du régime d'options d'achat d'actions. RBC a recours au modèle Black-Scholes d'évaluation des attributions d'options sur actions aux fins de la rémunération. La valeur de la rémunération s'établissait à 11,9 % du prix de l'octroi (105,995 $) pour 2020, à 13,2 % du prix de l'octroi (104,701 $) pour 2019 et à 13,8 % du prix de l'octroi (96,548 $) pour 2018.

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

Exercice	Durée	Taux d'intérêt sans risque	Taux de dividende	Volatilité
2020	10 ans	0,7 %	4,1 %	20,5 %[1]
2019	10 ans	1,6 %	4,0 %	21,7 %[1]
2018	10 ans	2,5 %	4,1 %	21,3 %

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

En 2020 et en 2019, la valeur selon le modèle Black-Scholes a été calculée en intégrant une moyenne mobile sur 5 ans en plus du calcul de la volatilité du cours des actions quotidienne sur 10 ans afin de générer une valeur de la rémunération concordant avec les niveaux historiques.

La valeur des options sur actions aux fins de la rémunération selon le modèle Black-Scholes diffère de la juste valeur comptable déclarée dans nos états financiers consolidés annuels de 2020. La *Norme internationale d'information financière 2, Paiement fondé sur des actions* (IFRS 2) précise que les options doivent être passées en charges selon la méthode de la juste valeur comptable. La juste valeur comptable de chaque attribution est calculée à la date de l'octroi et amortie sur la période d'acquisition pertinente. Même si le modèle Black-Scholes est également utilisé pour calculer la juste valeur comptable, les hypothèses formulées à

l'égard du calcul de la juste valeur comptable sont fondées sur une durée prévue de 6 ans, plutôt que sur la durée intégrale des options, soit 10 ans. Cela est conforme à IFRS 2 et tient compte de la perte des options ainsi que des pratiques antérieures des membres de la haute direction de RBC en ce qui a trait à l'exercice des options. La juste valeur comptable s'établissait à 4,4 % du prix de l'octroi pour 2020, à 5,8 % du prix de l'octroi pour 2019 et à 6,0 % du prix de l'octroi pour 2018. Étant donné que la juste valeur de la rémunération est plus élevée, nous avons octroyé moins d'options que si nous avions utilisé la juste valeur comptable pour déterminer les attributions d'options.

Rémunération en vertu de régimes incitatifs annuels non fondés sur des titres de capitaux propres
Le montant total de la prime incitative à court terme de chaque membre de la haute direction visé est composé d'espèces ou d'unités d'actions différées. Les membres de la haute direction qui ont choisi de recevoir leur prime incitative à court terme annuelle pour 2020 en UAD ont reçu des UAD dont la valeur a été établie en fonction du cours de clôture moyen des actions ordinaires de RBC à la TSX pendant les cinq premiers jours de bourse de la période de négociation permise en décembre, soit 106,120 $.

Valeur des régimes de retraite
La valeur des régimes de retraite représente les variations attribuables à des éléments rémunératoires. Voir les pages 113 et 114 pour un complément d'information au sujet des prestations de retraite des membres de la haute direction visés.

Autre rémunération
Les montants indiqués représentent la cotisation de RBC en vertu du Régime d'épargne et d'actionnariat des employés de la Royale (REAER) ou du Régime d'épargne de RBC Dominion valeurs mobilières (REDVM). Les membres de la haute direction visés participent aux régimes d'actionnariat des employés aux mêmes conditions que celles qui s'appliquent aux autres employés. Voir les pages 114 et 115 pour un complément d'information au sujet de ces régimes.

Attributions en vertu d'un régime incitatif

Attributions fondées sur des actions et des options en cours
Dans le tableau ci-dessous, les attributions fondées sur des options comprennent toutes les options sur actions non exercées en cours au 31 octobre 2020. La valeur des options dans le cours non exercées au 31 octobre 2020 correspond à la différence entre le prix d'exercice des options et 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice.

Les attributions fondées sur des actions s'entendent des unités d'actions non acquises attribuées précédemment aux termes du programme d'UADR et du programme d'UAD au 31 octobre 2020. La valeur des unités non acquises attribuées aux termes du programme d'UADR suppose qu'aucun ajustement au titre du rendement n'est apporté pour tenir compte du RTA relatif et que la moyenne du RCP sur trois ans est supérieure au seuil de rendement applicable. La valeur des unités non acquises de chaque membre de la haute direction visé est fondée sur un cours par action de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice. Voir les pages 83 à 87 pour un complément d'information au sujet de ces attributions.

	Attributions fondées sur des options						Attributions fondées sur des actions		
Nom	Date de l'octroi	Titres sous-jacents aux options non exercées (nbre)	Prix d'exercice des options ($)	Date d'expiration des options	Valeur des options dans le cours non exercées ($)	Valeur des options exercées[1] ($)	Actions ou unités d'actions non acquises (nbre)	Valeur marchande ou de paiement des attributions fondées sur des actions non acquises ($)	Valeur marchande ou de paiement des attributions fondées sur des actions acquises (non payées ou distribuées) ($)
D. McKay[2]	16 déc. 2009	–	55,041	16 déc. 2019	–	444 405			
	15 déc. 2010	7 515	52,595	15 déc. 2020	304 846	3 134 783			
	14 déc. 2011	58 542	48,933	14 déc. 2021	2 589 137				
	11 déc. 2012	44 852	58,648	11 déc. 2022	1 547 932				
	17 déc. 2013	45 438	69,170	17 déc. 2023	1 090 058				
	15 déc. 2014	74 852	78,587	15 déc. 2024	1 090 818				
	14 déc. 2015	162 428	74,392	14 déc. 2025	3 048 449				
	12 déc. 2016	184 714	90,230	12 déc. 2026	541 212				
	11 déc. 2017	91 288	102,333	11 déc. 2027	–				
	10 déc. 2018	133 130	96,548	10 déc. 2028	–				
	16 déc. 2019	125 168	104,701	16 déc. 2029	–				
							217 152	20 229 855	
Total		**927 927**			**10 212 452**	**3 579 188**	**217 152**	**20 229 855**	–
R. Bolger	14 déc. 2011	10 644	48,933	14 déc. 2021	470 752				
	11 déc. 2012	11 862	58,648	11 déc. 2022	409 381				
	17 déc. 2013	11 360	69,170	17 déc. 2023	272 526				
	15 déc. 2014	12 352	78,587	15 déc. 2024	180 006				
	14 déc. 2015	21 844	74,392	14 déc. 2025	409 968				
	12 déc. 2016	24 014	90,230	12 déc. 2026	70 361				
	11 déc. 2017	22 156	102,333	11 déc. 2027	–				
	10 déc. 2018	35 906	96,548	10 déc. 2028	–				
	16 déc. 2019	36 794	104,701	16 déc. 2029	–				
							58 365	5 437 307	
Total		**186 932**			**1 812 994**	–	**58 365**	**5 437 307**	–
D. Guzman	12 déc. 2016	84 354	90,230	12 déc. 2026	247 157				
	11 déc. 2017	41 674	102,333	11 déc. 2027	–				
	10 déc. 2018	55 270	96,548	10 déc. 2028	–				
	16 déc. 2019	51 964	104,701	16 déc. 2029	–				
							117 874	10 981 171	
Total		**233 262**			**247 157**	–	**117 874**	**10 981 171**	–
D. Neldner							43 422	4 045 147	2 996 539
Total		–			–	–	**43 422**	**4 045 147**	**2 996 539**
N. McLaughlin	14 déc. 2015	10 082	74,392	14 déc. 2025	189 219				
	12 déc. 2016	14 778	90,230	12 déc. 2026	43 300				
	11 déc. 2017	15 800	102,333	11 déc. 2027	–				
	10 déc. 2018	37 520	96,548	10 déc. 2028	–				
	16 déc. 2019	44 380	104,701	16 déc. 2029	–				
							58 675	5 466 151	
Total		**122 560**			**232 519**	–	**58 675**	**5 466 151**	–

1) La valeur des options exercées représente l'avantage découlant de l'exercice d'options octroyées au cours d'exercices antérieurs avant déduction des impôts et commissions.

2) Les options de M. McKay dont l'expiration était prévue en décembre 2019 et en décembre 2020 ont été exercées dans le cadre du programme d'exercice automatique des options.

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

Le tableau suivant comprend la partie des attributions fondées sur des options et toutes les attributions fondées sur des actions en vertu du programme d'UADR devenues acquises au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2020. Il présente également la prime incitative à court terme ou la prime annuelle attribuée pour l'exercice 2020 et versée en décembre 2020 que les membres de la haute direction visés ont reçue en espèces ou en unités d'actions différées.

Nom	Attributions fondées sur des options – valeur à l'acquisition au cours de l'exercice[1] ($)	Attributions fondées sur des actions – valeur à l'acquisition au cours de l'exercice[2] ($)	Rémunération en vertu d'un régime incitatif non fondé sur des titres de capitaux propres – valeur gagnée au cours de l'exercice ($)
D. McKay	3 719 623	9 077 584	1 406 250
R. Bolger	494 648	1 180 086	520 625
D. Guzman	569 390	5 355 775	1 733 450
D. Neldner	–	3 394 338	2 625 000
N. McLaughlin	253 240	726 207	600 000

1) En ce qui a trait aux options octroyées le :
   - 14 décembre 2015 au prix d'exercice de 74,39 $, 50 % des options sont devenues acquises le 14 décembre 2019 en fonction d'une juste valeur marchande de 104,84 $, soit le cours de clôture des actions le jour de bourse précédent;
   - 12 décembre 2016 au prix d'exercice de 90,23 $, 50 % des options sont devenues acquises le 12 décembre 2019 en fonction d'une juste valeur marchande de 103,73 $, soit le cours de clôture des actions le jour de bourse précédent.

2) Dans le cas de MM. McKay, Bolger, Guzman et McLaughlin, les montants indiqués représentent les valeurs provenant des attributions faites aux termes du programme d'UADR. Les attributions sont devenues acquises le 12 décembre 2019 et ont été payées en espèces en fonction d'un cours par action de 104,38 $, soit le cours moyen des actions ordinaires de RBC à la TSX pour la période de cinq jours de bourse précédant le 12 décembre 2019. Au moment de l'acquisition, l'élément des attributions lié au rendement a été payé à raison de 115 % pour tenir compte du RTA de RBC par rapport à celui du groupe mondial de pairs aux fins du rendement, comme il est décrit aux pages 76 à 78. Dans le cas de M. Neldner, le montant indiqué représente les valeurs provenant des attributions aux termes du programme de rémunération de Marchés des Capitaux. Les attributions sont devenues acquises le 31 octobre 2019 et ont été payées en espèces en décembre 2019 en fonction d'un cours par action de 106,06 $, soit le cours moyen des actions à la TSX pour la période de cinq jours de bourse précédant le 31 octobre 2019.

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

Le tableau suivant présente les titres de capitaux propres non émis dont l'émission a été autorisée en vertu de régimes de rémunération approuvés par les actionnaires au 31 octobre 2020. Nos régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres ne permettent pas l'émission d'actions que les actionnaires n'ont pas déjà approuvée. Les données indiquées dans le tableau ont trait au régime d'options d'achat d'actions.

Catégorie de régime	Titres devant être émis au moment de l'exercice des options en cours (a) (nbre)	Prix d'exercice moyen pondéré des options en cours (b) ($)	Titres restant à émettre en vertu de régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres (à l'exclusion des titres indiqués dans la colonne (a)) (c) (nbre)
Régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres approuvés par les porteurs de titres	6 194 985[1]	89,46	7 081 857
Régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres non approuvés par les porteurs de titres	–	–	–
Total	6 194 985	89,46	7 081 857

1) Les options sur actions prises en charge dans le cadre de l'acquisition de City National Bank ne sont pas incluses dans ce tableau; il y avait 778 394 de ces options en cours en date du 31 octobre 2020. Le prix d'exercice moyen pondéré des options sur actions en cours de City National Bank s'élève à 58,65 $. De même, les attributions fondées sur des actions prises en charge dans le cadre de cette acquisition ne sont pas incluses dans ce tableau; il y avait 761 719 de ces attributions en cours en date du 31 octobre 2020. Le nombre de ces options et de ces attributions correspond au nombre d'actions ordinaires de RBC devant être émises au moment de l'exercice ou du règlement.

Régime d'options d'achat d'actions

Le nombre maximal d'actions pouvant être émises aux membres de la haute direction, que le comité des ressources humaines désigne aux termes du régime d'options d'achat d'actions, ne peut pas excéder 112 millions d'actions (soit 7,87 % des actions ordinaires émises et en circulation au 31 octobre 2020). Comme il est indiqué dans le tableau qui suit, au 31 octobre 2020, les options sur actions en cours représentaient 0,4 % des actions en circulation. Les actions pouvant être émises aux termes d'options qui expirent, prennent fin ou sont annulées sans avoir été exercées sont disponibles aux fins d'octrois subséquents d'options aux termes du régime. Le prix d'exercice des options correspond au cours moyen pondéré en fonction du volume par action d'un lot régulier d'actions ordinaires de RBC négociées à la TSX : i) le jour de bourse précédant la date de l'octroi ou ii) pendant la période de cinq jours de bourse consécutifs précédant la date de l'octroi, selon le plus élevé de ces cours.

Les octrois d'options peuvent comprendre des droits à la plus-value des actions (DPVA). L'exercice d'un DPVA donne au participant le droit de recevoir un paiement en espèces égal au nombre d'actions visées par le DPVA, multiplié par l'excédent du cours de clôture des actions à la TSX le jour précédant l'exercice sur le prix d'exercice de l'option correspondante. Au moment de l'exercice d'une option, le DPVA connexe est annulé, et vice versa. Aucun DPVA n'était en cours au 31 octobre 2020.

Les options sur actions non acquises sont perdues si le participant cesse d'être un employé pour toute autre raison que le départ à la retraite (comme il est indiqué aux pages 115 et 116), l'invalidité ou le décès. En cas d'invalidité, l'acquisition des options se poursuit, et les options doivent être exercées dans les 10 ans[1] suivant la date de l'octroi. En cas de décès, les options deviennent acquises immédiatement et peuvent être cédées par testament ou conformément aux lois en matière de succession. L'ayant droit du participant doit exercer les options dans les 24 mois suivant la date du décès ou dans les 10 ans suivant la date de l'octroi, selon la première de ces éventualités. Voir les pages 115 et 116 pour des précisions sur les circonstances dans lesquelles les options d'un participant prennent fin dans les cas autres que l'invalidité ou le décès.

Aux termes du régime d'options d'achat d'actions, le conseil est autorisé à apporter certaines modifications au régime sans obtenir l'approbation des actionnaires, notamment des modifications d'ordre administratif, l'abolition du régime, des modifications aux dispositions concernant l'acquisition et des modifications en vue de répondre à des changements apportés aux lois et règlements ou règles comptables. Les actionnaires ont approuvé cette procédure de modification à l'assemblée annuelle de 2007. Nous n'avons apporté aucune modification au régime d'options d'achat d'actions en 2020. Pour un complément d'information sur le régime d'options d'achat d'actions, voir les pages 83 et 84.

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

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

	Options au 31 octobre 2020 (nbre)	Options sur actions en pourcentage du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation pour l'exercice applicable			
		Cible	2020	2019	2018
Offre excédentaire (options en cours et pouvant être octroyées)	13 276 842	< 10 %	0,9 %	1,0 %	1,0 %
Dilution (options actuellement en cours)	6 194 985	< 5 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %
Taux d'utilisation (nombre d'options émises chaque exercice)	1 089 229	< 1 %	0,08 %	0,08 %	0,05 %

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nom	Années décomptées (nbre)	Prestations annuelles payables ($)		Valeur actuelle d'ouverture de l'obligation au titre des prestations définies ($)	Variation attribuable à des éléments rémunératoires[2] ($)	Variation attribuable à des éléments non rémunératoires[3] ($)	Valeur actuelle de clôture de l'obligation au titre des prestations définies ($)
		À la fin de l'exercice[1]	À 65 ans				
D. McKay	16,9	911 000	1 250 000	17 631 000	1 080 000	1 567 000	20 278 000
R. Bolger	5,5	97 000	350 000	1 011 000	213 000	135 000	1 359 000
N. McLaughlin	5,8	74 000	350 000	908 000	139 000	124 000	1 171 000

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

2) Les variations attribuables à des éléments rémunératoires représentent la valeur des prestations de retraite projetées gagnées pendant la période du 1er novembre 2019 au 31 octobre 2020. Les montants indiqués sont conformes à l'information présentée à la note 17 de nos états financiers consolidés annuels de 2020 portant sur l'exercice clos le 31 octobre 2020.

3) Les variations attribuables à des éléments non rémunératoires comprennent les intérêts courus sur les obligations au début de l'exercice, les gains réalisés et les pertes subies en raison des écarts qui se créent entre les résultats réels et les hypothèses actuarielles (autres que celles qui sont prises en compte dans les variations attribuables à des éléments rémunératoires), les cotisations salariales ainsi que les changements apportés aux hypothèses actuarielles, comme les variations du taux d'actualisation.

Le tableau ci-dessous présente les années décomptées aux termes des mécanismes de retraite individuels à l'intention des membres de la haute direction et les années de service au sein de RBC au 31 octobre 2020.

Nom	Années décomptées (nbre)	Années de service au sein de RBC (nbre)
D. McKay	16,9	32,6
R. Bolger	5,5	9,6
N. McLaughlin	5,8	22,5

Régimes de retraite à cotisations définies

MM. Guzman et Neldner participent au régime de retraite à cotisations définies canadien de RBC aux mêmes conditions que celles qui s'appliquent aux autres employés. Les participants peuvent choisir d'y verser de 0 % à 8 % de leurs gains, jusqu'à concurrence d'un plafond annuel (21 330 $ en 2020). RBC y verse des cotisations obligatoires et équivalentes, jusqu'à concurrence d'un maximum de 6 500 $ par année.

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

Nom	Valeur accumulée au début de l'exercice ($)	Variation attribuable à des éléments rémunératoires[1] ($)	Valeur accumulée au 31 octobre 2020 ($)
D. Guzman	752 004	6 500	958 274
D. Neldner	480 606	6 500	497 493

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

Autres avantages

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

Au Canada, les membres de la haute direction de RBC peuvent participer au REAER et ceux de Marchés des Capitaux peuvent participer au REDVM, au même titre que les autres employés au Canada. RBC verse une cotisation équivalant à 50 % de celle de l'employé, qui est investie

dans des actions, jusqu'à concurrence de 3 % des gains admissibles. RBC plafonne le montant de sa cotisation équivalente à 4 500 $ par année pour les membres du REDVM. Les membres de la haute direction de RBC bénéficient aussi d'avantages indirects dans le cadre de leur programme de rémunération. La valeur de ces avantages indirects, qui varient selon le poste occupé, est comparable à celle qu'offrent les sociétés de notre groupe de comparaison de base de la rémunération.

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

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

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

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

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

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

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

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

Politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération
Nous disposons d'une politique relative à la perte et à la récupération de la rémunération applicable en cas de fraude, d'inconduite ou de retraitement financier. Voir la page 73 pour un complément d'information.

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

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

1) Comme il est décrit à la page 112, les options octroyées avant décembre 2019 expirent 10 ans suivant la date de l'octroi ou 60 mois suivant la date du départ à la retraite, selon la première de ces éventualités.

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

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

Le tableau ci-dessous présente la valeur des paiements additionnels estimatifs ou des prestations additionnelles estimatives qui pourraient être versés à chaque membre de la haute direction visé à la cessation de son emploi suivant son départ à la retraite, son congédiement pour un motif sérieux, sa démission, son congédiement sans motif sérieux ou son congédiement sans motif sérieux par suite d'un changement de contrôle, en supposant que l'emploi ait pris fin le 31 octobre 2020.

La valeur de la rémunération fondée sur des titres de capitaux propres est constituée d'attributions faites antérieurement et déjà présentées. Pour les besoins de l'évaluation des attributions fondées sur des titres de capitaux propres, nous utilisons un cours de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice.

Événement	D. McKay ($)	R. Bolger ($)	D. Guzman ($)	D. Neldner ($)	N. McLaughlin ($)
Retraite	–	–	–	–	–
Congédiement pour motif sérieux / démission[1]	–	–	–	–	–
Congédiement sans motif sérieux					
Indemnité de départ	8 892 067	2 536 200	5 858 000	6 850 000	3 471 533
Rémunération fondée sur des titres de capitaux propres	–	–	–	–	–
Valeur des prestations de retraite additionnelles[2]	4 427 000	69 000	13 000	13 000	90 000
Autre rémunération[3]	193 112	108 481	112 112	111 082	146 612
Congédiement sans motif sérieux par suite d'un changement de contrôle					
Indemnité de départ	8 892 067	2 536 200	5 858 000	6 850 000	3 471 533
Rémunération fondée sur des titres de capitaux propres	20 500 461	5 472 487	11 104 750	4 045 147	5 487 801
Valeur des prestations de retraite additionnelles[2]	4 427 000	69 000	13 000	13 000	90 000
Autre rémunération[3]	193 112	108 481	112 112	111 082	146 612

1) Si RBC congédiait MM. McKay, Bolger ou McLaughlin pour inconduite, négligence grave ou manquement volontaire à une obligation, aucune prestation ne leur serait versée conformément à leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction.

2) Dans le cas de MM. McKay, Bolger et McLaughlin, les valeurs indiquées représentent la valeur actuelle au 31 octobre 2020 des prestations de retraite additionnelles auxquelles ils auraient eu droit s'il avait été mis fin à leur emploi pour la raison indiquée. Les valeurs indiquées tiennent compte de deux années de service additionnelles aux fins du régime de retraite à prestations définies canadien de RBC et de leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction (sauf pour M. Bolger, qui aurait droit à 18 mois de service additionnels aux fins du régime de retraite à prestations définies canadien de RBC). Comme MM. Bolger et McLaughlin n'auraient pas atteint 55 ans à la fin de leur période de maintien du salaire, ils ne seraient pas admissibles à des prestations de retraite aux termes de leur mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction, étant donné que ces prestations ne sont payables qu'au moment où ils quittent RBC par suite de leur retraite ou de la cessation de leur emploi après 55 ans. Les prestations de retraite additionnelles annuelles payables à MM. McKay, Bolger et McLaughlin s'élèveraient à 220 000 $, à 5 000 $ et à 7 000 $, respectivement. Les valeurs indiquées ont été calculées à l'aide des mêmes hypothèses actuarielles que celles qui sont utilisées pour établir la valeur des obligations au titre des régimes de retraite à la clôture de l'exercice au 31 octobre 2020 et qui sont présentées dans les états financiers de RBC, sauf qu'il est présumé que les prestations de retraite commencent à être versées à la fin de la période de maintien du salaire, sous réserve d'une réduction de la rente en cas de versement anticipé, le cas échéant. Le versement de prestations de retraite conformément au mécanisme de retraite individuel à l'intention des membres de la haute direction est conditionnel au respect de clauses de non-concurrence. Dans le cas de MM. Neldner et Guzman, les valeurs indiquées représentent les cotisations additionnelles de RBC au régime de retraite à cotisations définies qui seraient payables pendant la période de maintien du salaire.

3) Le poste « Autre rémunération » comprend le coût des prestations pour RBC, les cotisations de RBC aux termes du REAER et du REDVM ainsi que les avantages indirects qui continuent d'être versés pendant la période de maintien du salaire.

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

L'information quantitative globale sur la rémunération donnée aux pages 118 et 119 est présentée conformément à la norme nº 15 des principes et normes du CSF et aux obligations d'information prévues par le Pilier III du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

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

Nous avons établi des critères visant à déterminer qui sont les PRS ayant, par leur rôle et leurs activités, une influence importante sur le profil de risque de RBC, comme il est décrit à la page 73. Pour les besoins des tableaux ci-après, l'expression « cadres dirigeants » englobe le chef de la direction ainsi que les membres du groupe de la direction et l'expression « autres PRS » englobe les vice-présidents directeurs et les premiers vice-présidents, ou les personnes occupant un poste équivalent, de même que les cadres dirigeants de Marchés des Capitaux.

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

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

Rémunération fixe et rémunération variable versées

(en millions de dollars)	2020		2019	
	Cadres dirigeants	Autres PRS	Cadres dirigeants	Autres PRS
Nombre d'employés	10	205	10	198
Rémunération fixe				
En espèces	8 $	96 $	7 $	94 $
Rémunération variable[1]				
En espèces (non différée)[2]	9 $	207 $	13 $	166 $
En espèces (différée)	–	3 $	–	3 $
En actions et en instruments liés à des actions (non différée)	–	6 $	–	6 $
En actions et en instruments liés à des actions (différée)	35 $	189 $	33 $	156 $

1) La rémunération variable à l'égard de 2020 et de 2019 ne comprend pas les attributions garanties versées au cours de l'exercice et indiquées dans le tableau « Autre rémunération versée ».

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

Autre rémunération versée

(en millions de dollars)	2020				2019			
	Cadres dirigeants		Autres PRS		Cadres dirigeants		Autres PRS	
	Nombre d'employés	Montant	Nombre d'employés	Montant	Nombre d'employés	Montant	Nombre d'employés	Montant
Primes à la signature	–	–	3	2 $	–	–	4	11 $
Attributions garanties	–	–	1	1 $	–	–	–	–
Indemnités de départ[1]	–	–	3	3 $	–	–	11	12 $

1) Les renseignements communiqués portent notamment sur le nombre de cadres dirigeants et de PRS ayant touché des indemnités de départ, la somme globale de ces indemnités ainsi que le montant de l'indemnité de départ la plus élevée qui a été versée. En 2020, l'indemnité de départ la plus élevée qui a été versée se chiffrait à 1,3 M$.

Rémunération différée[1]

(en millions de dollars)	2020[2, 4]		2019[3, 4]	
	Cadres dirigeants	Autres PRS	Cadres dirigeants	Autres PRS
À recevoir				
Acquise	17 $	175 $	38 $	204 $
Non acquise	61 $	317 $	107 $	388 $
Paiements pendant l'exercice	25 $	194 $	42 $	213 $

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

2) Pour 2020, les données sur l'acquisition des attributions sont en date du 31 octobre 2020. Les valeurs de la rémunération différée en dollars canadiens sont fondées sur un cours par action de 93,16 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 30 octobre 2020, dernier jour de bourse de l'exercice. La rémunération différée en dollars américains est fondée sur un cours par action de 69,99 $ US, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la Bourse de New York le 30 octobre 2020.

3) Pour 2019, les données sur l'acquisition des attributions sont en date du 31 octobre 2019. Les valeurs de la rémunération différée en dollars canadiens sont fondées sur un cours par action de 106,24 $, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la TSX le 31 octobre 2019, dernier jour de bourse de l'exercice. La rémunération différée en dollars américains est fondée sur un cours par action de 80,66 $ US, soit le cours de clôture des actions ordinaires de RBC à la Bourse de New York le 31 octobre 2019.

4) Les valeurs indiquées pour 2020 et 2019 à l'égard de la rémunération différée à recevoir comprennent une rémunération différée en espèces de 21 M$ et de 23 M$, respectivement. Sinon, les montants reflètent la rémunération différée octroyée sous forme d'actions ou d'instruments liés à des actions. Les cadres dirigeants n'avaient aucune rémunération différée en espèces à recevoir en 2020 ou en 2019.

La rémunération variable et la rémunération différée à recevoir sont assujetties à des ajustements ex post explicites et tacites, comme il est indiqué sous la section « Corrélation entre la rémunération et les résultats sur le plan du risque et du rendement » à la page 72. RBC n'a pas apporté d'ajustement ex post explicite ou tacite afin de réduire le montant des attributions au titre de la rémunération différée déjà octroyées qui sont devenues acquises et ont été payées aux participants aux régimes au cours de l'exercice 2020.

Prêts aux administrateurs et aux membres de la haute direction

Dans le cours de nos affaires, des prêts sont octroyés à des administrateurs, à des membres de la haute direction et à d'autres salariés aux mêmes conditions que celles dont sont assortis les prêts normalement consentis à nos autres clients présentant une solvabilité comparable. Le tableau suivant présente l'encours total des prêts qui ont été consentis par RBC ou une de ses filiales aux personnes qui agissent ou qui ont déjà agi comme administrateur, membre de la haute direction et salarié de RBC ou d'une de ses filiales au 11 janvier 2021. Ce montant ne comprend pas les soldes aux termes de prêts de caractère courant, définis ci-dessous[1].

Finalité	Consentis par RBC ($)	Consentis par une autre entité ($)
Achat de titres	–	–
Autres	1 442 245	–

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

Le tableau suivant présente les prêts consentis à chaque personne qui est ou a été, au cours de l'exercice 2020, administrateur ou membre de la haute direction, ainsi qu'à chaque candidat à un poste d'administrateur et à chaque personne avec laquelle ceux-ci ont des liens. Ces prêts ne comprennent pas les prêts de caractère courant qui ont été entièrement remboursés.

Nom et poste principal	Participation de RBC	Encours le plus élevé au cours de l'exercice 2020 ($)	Encours en date du 11 janvier 2021 ($)	Titres souscrits (achetés) grâce à l'aide financière au cours de l'exercice 2020 (nbre)	Montant annulé (remise de dette) au cours de l'exercice 2020 ($)
Plans de souscription de titres		–	–	–	–
Autres plans					
M. Dobbins Chef de groupe RBC, Expansion, RBC Projet entreprise	Prêteur	1 452 977[1]	1 442 245[1]	–	–

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

Autres questions

Assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

RBC a souscrit, à ses frais, une assurance responsabilité pour les administrateurs et les dirigeants qui offre une protection aux administrateurs et aux dirigeants à l'égard de toute responsabilité qu'ils encourent en leur qualité d'administrateurs et de dirigeants de RBC et de ses filiales. Pour la période de 12 mois se terminant le 31 mai 2021, cette assurance responsabilité comporte une limite de garantie réservée de 500 M$ par demande de règlement et globalement ainsi qu'une garantie additionnelle de 150 M$ à l'intention des administrateurs de RBC uniquement. Il n'y a pas de franchise pour cette couverture. L'assurance s'applique dans les circonstances où RBC ne peut pas indemniser ses administrateurs et ses dirigeants à l'égard de leurs actes ou de leurs omissions. Les primes payées par RBC pour l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants s'élèvent à environ 2,3 M$ annuellement.

Ressources additionnelles

Vous pouvez obtenir sans frais des exemplaires imprimés de cette circulaire et de notre rapport annuel 2020 ainsi que des documents suivants portant sur la gouvernance auprès de la secrétaire ou les consulter en ligne à **rbc.com** :

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

Approbation des administrateurs

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

Le 9 février 2021

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

Karen McCarthy

Annexe A : Propositions d'actionnaires

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

Patricia McMaster, 191 Chaplin Cres, Toronto (Ontario) M5P 1B1 et Paul Sharkey, 703-200, avenue Lansdowne, Westmount (Québec) H3Z 3E1, représentés par SumOfUs, ont présenté conjointement la proposition suivante (traduite de l'anglais au français).

PROPOSITION 1 :

Il est résolu que : Les actionnaires demandent à ce que la Banque Royale du Canada (« RBC » ou la « Société ») adopte, à l'échelle de l'entreprise, des cibles quantitatives et assorties de délais précis de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées aux activités de prise ferme et de prêt de la Société et publie un rapport annuel, à un coût raisonnable et en omettant les renseignements exclusifs, présentant ses plans et les progrès accomplis dans la réalisation de ces cibles.

Argumentaire

Dans le message d'introduction du chef de la direction figurant dans la Stratégie climatique RBC, Dave McCay [sic], chef de la direction, déclare : « Les changements climatiques représentent l'enjeu le plus urgent de notre époque, et le système financier doit investir les efforts nécessaires pour soutenir la croissance économique propre et le passage à une économie à faibles émissions de carbone. » Les changements climatiques sont aussi qualifiés de « question urgente » dans le rapport annuel de la Société.

RBC a répondu en annonçant un objectif financier de 100 milliards de dollars canadiens en financement durable d'ici 2025 et s'est engagée à publier de l'information conforme aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. Néanmoins, ces mesures n'abordent pas la question des risques beaucoup plus grands que représente l'exposition à des projets à forte intensité de carbone dans son portefeuille de prise ferme et de prêts.

Dans un rapport récent classant les banques selon leur exposition aux industries à forte intensité de carbone, RBC figure au 5e rang au monde et au premier rang au Canada. RBC se classe 6e au monde et deuxième au Canada parmi les entreprises qui financent les 100 plus importantes sociétés qui mettent en valeur les énergies fossiles.

Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat a souligné récemment les dangers des changements climatiques, annonçant que des transitions « rapides et de grande envergure » seraient nécessaires pour éviter d'atteindre des niveaux catastrophiques de réchauffement planétaire; les émissions nettes de dioxyde de carbone devraient être réduites de 45 % d'ici 2030 et il faudrait atteindre un « bilan nul » d'ici 2050.

Récemment, une entité gouvernementale américaine, la Commodity Futures Trading Commission, a publié un rapport concluant que les organismes de réglementation du secteur financier des États-Unis devaient reconnaître que les changements climatiques posaient de graves risques émergents au système financier américain et agir rapidement et fermement afin d'évaluer et de comprendre ces risques et de s'y attaquer[1].

L'exposition de la banque aux industries et aux projets à forte intensité de carbone, y compris les activités de mise en valeur des sables bitumineux, la place en mauvaise posture quant au passage à une économie à faibles émissions de carbone prévu par l'Accord de Paris.

1) https://www.cftc.gov/PressRoom/PressReleases/8234-20

Propositions d'actionnaires

*Les actionnaires ont besoin de transparence de la part de la banque quant à l'empreinte carbone de son portefeuille. Le Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF), groupe composé d'acteurs de l'industrie, a publié une norme mondiale de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre (*Global Carbon Accounting Standard)[2]*, qui permet de mesurer les émissions de carbone découlant des activités de prêt et de prise ferme, y compris la portée 3. La communication d'information conforme à cette norme permettrait à la société de fixer des cibles s'appuyant sur des connaissances scientifiques comme celles décrites par l'initiative Science Based Targets.*

Des entreprises comparables, comme Bank of America, Morgan Stanley et Citibank, prennent déjà des mesures en ce sens. Le PCAF rapporte que 78 institutions financières représentant 13,8 billions de dollars américains en actifs financiers se sont engagées à communiquer les émissions de gaz à effet de serre liées à leurs portefeuilles[3].

Les proposants estiment que l'établissement de cibles quantitatives de réduction d'émissions de GES, y compris la portée 3, assorties de délais et s'appuyant sur des connaissances scientifiques, liées aux activités de prêt et de prise ferme de la banque permettrait d'harmoniser les nouvelles initiatives et les initiatives existantes, de limiter les risques et d'accroître la valeur pour les actionnaires.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION 1 :

RBC reconnaît que les changements climatiques comptent parmi les enjeux les plus criants de notre époque.

La Stratégie climatique RBC est notre stratégie d'entreprise concertée visant à accélérer la croissance économique propre et à soutenir nos clients dans le cadre d'une transition socialement inclusive vers un bilan carbone nul. Notre stratégie vise à faire de nous un partenaire pour les clients et les collectivités cherchant à investir dans des activités en vue d'atteindre un bilan carbone nul, ce qui nous permettra éventuellement d'approfondir nos relations avec la clientèle et de développer de nouveaux marchés qui nous assureront d'être davantage résilients et d'accélérer la croissance économique propre.

Afin de se conformer aux objectifs mondiaux prévus par l'*Accord de Paris*, RBC s'est engagée à afficher un bilan carbone nul dans le cadre de nos activités de prêt d'ici 2050. Nous croyons que l'établissement de cibles intermédiaires sera crucial pour nous assurer d'être sur la voie de la réalisation de cet objectif à long terme. La première étape sera de calculer nos émissions financées pour des secteurs clés et de commencer à les divulguer dans notre Rapport GIFCC 2022, ce qui nécessitera des investissements en ressources humaines, en outils ainsi qu'en données et en analytique. Ces éléments fondamentaux nous aideront à établir l'appétit pour le risque lié au climat à l'échelle de l'entreprise, à fixer des cibles intermédiaires de réduction et à concevoir des programmes de simulations de crises en matière de climat.

À titre de mesure significative, nous révisons notre cible de financement durable, qui passera de 100 G$ à 500 G$ d'ici 2025, en appui à de nombreuses entreprises et à de nombreux projets qui contribuent à un avenir plus durable.

La collaboration des banques est importante et nous nous sommes joints au Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) afin de collaborer avec nos pairs pour faire évoluer les méthodes de calcul des émissions et suivre un cadre de comptabilisation mondial à l'intention des institutions financières.

2) https://carbonaccountingfinancials.com/
3) https://carbonaccountingfinancials.com/financial-institutions-taking-action

Cet engagement à ce que nos activités de prêt respectent les cibles mondiales énoncées dans l'*Accord de Paris* s'ajoute à celui d'atteindre chaque année un bilan carbone nul dans le cadre de nos activités mondiales en réduisant de 70 % les émissions de gaz à effet de serre découlant de nos activités mondiales et en tirant 100 % de notre électricité de sources renouvelables et non émettrices d'ici 2025.

Pour l'avenir, nous continuons de reconnaître l'importance d'injecter du capital dans nos entreprises clientes des secteurs des ressources naturelles et de l'énergie afin d'appuyer l'innovation et l'élaboration de technologies propres qui contribueront à réduire les émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur intensité. Nous sommes d'avis que le développement durable des ressources naturelles continuera de croître et de prendre de l'importance parallèlement et que RBC doit jouer un rôle primordial dans la transition vers un avenir durable du point de vue de l'environnement.

Des procédures de diligence raisonnable serrées en matière d'ESG s'appliquent à nos activités de prêt, de placement et de prise ferme de titres de capitaux propres et d'emprunt et nous nous sommes dotés d'un processus rigoureux pour recenser, évaluer et atténuer les risques. Nous avons été la première banque canadienne à avoir annoncé notre engagement à ne fournir aucun financement direct à des projets de mise en valeur de ressources dans la réserve faunique nationale de l'Arctique en Alaska. Nous avons aussi divulgué des restrictions relatives au financement des centrales au charbon et des mines de charbon qui sont enchâssées dans une politique.

RBC publie de l'information sur les changements climatiques depuis 2003 et compte parmi les premiers participants au Carbon Disclosure Project (CDP). Nous figurons parmi les premières banques à avoir publié un Rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) en 2017 et continuons de bonifier l'information que nous publions sur les changements climatiques, comme en font foi nos rapports réguliers dans le cadre du CDP, notre Rapport GIFCC et la section sur la gestion du risque d'entreprise de notre rapport annuel 2020.

Nous demeurons soucieux d'affiner nos stratégies en matière de risques climatiques, notre gestion du risque lié aux changements climatiques et la publication de l'information à ce sujet, comme il est indiqué dans notre Stratégie climatique RBC, et nous jugeons que notre stratégie répond aux principales préoccupations exprimées dans cette proposition en ce qui a trait à la réduction des gaz à effet de serre dans le cadre de la transition vers une économie durable.

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

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

PROPOSITION 2 : Raison d'être et engagement

Il est proposé que le conseil d'administration et la direction précisent la raison d'être de la banque Royale en tant qu'organisation et qu'un des comités du conseil d'administration ait pour mandat d'assurer le suivi du déploiement des politiques, engagements et initiatives mis en œuvre pour concrétiser cette nouvelle orientation stratégique notamment en termes de santé, d'environnement, de ressources humaines et de relations avec les parties prenantes.

Argumentaire

En août 2019, la Business Roundtable, *association qui a pour membres les dirigeants de grandes entreprises américaines, publiait une déclaration selon laquelle la* raison d'être *d'une entreprise ne pouvait être limitée à la seule poursuite du profit et devait prendre en compte l'ensemble des parties prenantes qui peuvent être affectées par son activité : clients, employés, fournisseurs, communautés et actionnaires. Sans utilité sociale, les entreprises perdent toute raison d'exister.*

La raison d'être d'une entreprise désigne la façon dont elle entend jouer un rôle dans la société au-delà de sa seule activité économique. Selon Jean-Dominique Sénard, président de Renault, « La raison d'être permet de joindre le passé au présent; c'est l'ADN de l'entreprise. Elle n'a pas de

signification économique, mais relève plutôt de la vision et du sens[1]. *» Au fond, c'est « la contribution que l'entreprise souhaite apporter aux principaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques de son domaine d'activité en impliquant ses principales parties prenantes. »*

Bien que nombres d'entreprises aient pris plusieurs bonnes initiatives dans cette direction au fil des temps, la lecture des différents rapports institutionnels ne permet pas de dégager une raison d'être qui répondrait à la définition préalablement citée. De plus, il n'existe aucun comité du conseil ayant pour mandat de coordonner l'ensemble des actions venant appuyer la concrétisation de la raison d'être choisie. Plus précisément, ce comité devrait avoir pour mission :

- *de préparer et d'éclairer les travaux du conseil en ce qui concerne le déploiement des politiques, engagements et initiatives mis en œuvre par la banque Royale*
- *dans le cadre de ses orientations stratégiques, notamment en termes de santé, d'environnement, de ressources humaines;*
- *de dialoguer avec les différentes parties prenantes en regard de sa progression vers de tels objectifs et de rendre compte de ses rencontres au conseil;*
- *d'examiner les systèmes de reddition de compte et de contrôle extrafinanciers ainsi que les principaux résultats de l'information extrafinancière publiée par la banque Royale;*
- *de renseigner les actionnaires sur les différents enjeux soulevés par ses travaux.*

Pour qu'une telle notion de raison d'être devienne une réalité concrète et qu'elle ne reste pas seulement un slogan marketing*, il est important qu'elle trouve une expression tangible dans les pratiques de gouvernance d'une institution.*

Rappelons en terminant que, pour une partie grandissante des investisseurs, les organisations sans utilité sociale perdent toute raison d'exister.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION 2 :

RBC est une institution financière mondiale définie par sa raison d'être, guidée par des principes et orientée vers l'excellence en matière de rendement et vers la création de valeur pour nos clients et nos collectivités. La manière dont nous créons de la valeur a toujours été aussi importante que nos accomplissements eux-mêmes. La réussite de notre entreprise est déterminée par le bien-être à long terme des personnes que nous servons, des régions où nous exerçons nos activités et de la planète que nous laisserons aux générations futures.

En 2015, sous la direction de Dave McKay, chef de la direction, RBC a formulé sa raison d'être : *contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités.* Cette phrase simple résume bien qui nous sommes, ce qui nous tient à cœur et ce que nous cherchons à accomplir au quotidien dans le cadre de nos activités.

Notre vision est de *compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde*. Une forte culture axée sur les valeurs a toujours fait partie de l'essence même de RBC, et nos valeurs guident nos actions :

- Le client avant tout : Nous devons toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients
- Collaboration : Ensemble à RBC, nous joignons nos forces pour réussir
- Responsabilisation : Nous assumons la responsabilité d'un rendement personnel et collectif élevé
- Diversité et inclusion : Nous favorisons la diversité pour stimuler l'innovation et la croissance
- Intégrité : Nous respectons les normes les plus élevées afin d'inspirer confiance

1) Jean-Dominique Senard : « Le sens et le pourquoi nourrissent la motivation », *Les Échos*, 8 juin 2018 https://business.lesechos.fr/directions-generales/innovation/innovation-sociale/0301754783119-jean-dominique-senard-president-de-michelin-le-sens-et-le-pourquoi-nourrissent-la-motivation-321483.php

Comme il est énoncé dans sa charte, le conseil d'administration est chargé d'établir notre raison d'être, notre vision et nos valeurs. Celles-ci sont profondément ancrées en nous. Elles constituent le prisme à travers lequel nous examinons nos objectifs stratégiques et s'incarnent dans plusieurs aspects des mesures que nous prenons, notamment notre approche en matière de rémunération de la haute direction, les questions environnementales et sociales, la diversité et l'inclusion ainsi que la culture et la conduite.

Notre raison d'être influe sur notre engagement comme entreprise citoyenne. Cette influence a été d'autant plus marquée en 2020 alors que RBC composait avec la pandémie de COVID-19 et exerçait son leadership en portant une attention accrue à la création de valeur à long terme pour nos employés, nos clients, nos collectivités et nos actionnaires. Nous avons ainsi soutenu nos employés en télétravail et instauré des mesures de sécurité accrues pour protéger les employés qui devaient travailler dans nos locaux, consenti à nos clients des milliards de dollars en aide financière ainsi que des prêts, nouveaux ou prolongés, et, en plus de nos engagements en cours visant à aider les collectivités locales à prospérer, investi des millions de dollars dans des programmes visant à soutenir nos citoyens les plus vulnérables.

En octobre dernier, la publication *Report on Business* du *Globe and Mail* a décerné à Dave McKay le prix d'Entreprise citoyenne de l'année en reconnaissance de son leadership fort et indéniable pendant la pandémie de COVID-19 et du rôle collectif qu'ont joué des milliers d'employés de RBC en se consacrant à de nombreuses questions importantes pour nos clients et nos collectivités, notamment l'amélioration de l'inclusion et de l'égalité, la priorisation d'une croissance économique propre et la lutte contre les changements climatiques, tout en soutenant le développement des compétences des jeunes et en repensant l'avenir du travail.

La façon de travailler compte autant que le travail lui-même, et le conseil et ses comités jouent chacun un rôle crucial dans la concrétisation de notre raison d'être, de notre vision et de nos valeurs. La réussite de notre entreprise est déterminée par le bien-être à long terme des personnes que nous servons, des régions où nous exerçons nos activités et de la planète que nous laisserons aux générations futures. Nous sommes d'avis que cette approche répond aux préoccupations exprimées dans la proposition.

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

PROPOSITION 3 : Économie circulaire

Il est proposé que la Banque produise un rapport sur les prêts qu'elle a consentis au cours des dernières années en appui à l'économie circulaire.

Argumentaire

Selon l'Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire du Québec, l'économie circulaire est « Un système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation de ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités[1]*. »*

Les modèles d'affaires circulaires permettent de repenser les systèmes et les processus dès l'étape de la conception pour trouver des occasions de recycler, de réparer, de réutiliser, de reconvertir ou de remettre à neuf des produits et matériaux, afin de réduire les déchets et les émissions de gaz à effet de serre. Au pays, comme l'énonce une publication du gouvernement, bon nombre d'innovateurs et d'industries voient les avantages de l'utilisation de modèles circulaires pour économiser de l'argent ou pour ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux — qu'il s'agisse de transformer les déchets des usines de pâtes et papiers en bioproduits renouvelables ou de lancer des programmes de rachat de produits qui améliorent l'interaction avec les clients et permettent de récupérer les matériaux utilisables, comme des métaux et des alliages. Ces solutions novatrices

1) http://instituteddec.org/themes/economie-circulaire/

ouvrent la voie à une économie plus circulaire qui profite à l'environnement tout en créant de la richesse et des possibilités dans les industries.

Le développement de cette nouvelle façon de faire ne peut s'effectuer sans le financement des banques canadiennes. L'objectif de cette proposition est de sensibiliser les actionnaires à l'appui de la Banque à l'essor de cette nouvelle économie au cours des dernières années.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION 3 :

Chez RBC, nous sommes guidés par notre raison d'être, qui est de contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités. Nous comprenons que le secteur financier doit jouer un rôle essentiel dans le soutien de la transition vers un avenir durable, notamment en appuyant l'économie circulaire. Nous voyons un potentiel immense dans les solutions technologiques qui aideront à surmonter des obstacles environnementaux et sociaux et nous soutenons les clients et les partenaires qui mettent au point de telles solutions.

Les activités des clients qui représentent l'économie circulaire recoupent plusieurs secteurs importants de l'économie. Nous avons fait le suivi de la prise ferme d'obligations liées à des activités économiques circulaires, mais il est ardu de faire le suivi de ces activités dans l'ensemble de notre portefeuille de prêts sans identifiants établis, comme des codes sectoriels. À l'heure actuelle, des définitions claires de l'économie circulaire et de ce que cette notion représente dans l'économie réelle sont en cours d'élaboration et celle-ci ne constitue pas un secteur ou sous-secteur d'activité permettant un suivi adéquat au moyen des codes CTI (Classification type des industries) ou SCIAN (Système de classification des industries de l'Amérique du Nord), dont l'usage est répandu dans le secteur bancaire. Nous sommes conscients de cette complexité et offrons notre appui aux efforts sectoriels et gouvernementaux visant à améliorer la possibilité de suivi de l'économie circulaire.

RBC est résolue à contribuer à une croissance économique propre. À titre de mesure significative, nous révisons notre cible de financement durable, qui passera de 100 G$ à 500 G$ d'ici 2025, en appui à de nombreuses entreprises et à de nombreux projets qui contribuent à un avenir plus durable. Cet appui s'adresse à des clients de secteurs représentatifs de l'économie circulaire, comme l'énergie renouvelable, l'efficacité énergétique, la prévention et le contrôle de la pollution, l'utilisation durable des terres, le transport écologique, la gestion durable de l'eau, les bâtiments verts et d'autres secteurs. Nous faisons également état des paramètres de performance par rapport à ces catégories à la page 44 de notre Rapport de performance ESG 2019 en indiquant, par exemple, la valeur des obligations vertes, à impact social et durables ayant fait l'objet d'une prise ferme par RBC Marchés des Capitaux ainsi que les capitaux réunis pour les clients et les projets liés au développement durable et le crédit accordé à ceux-ci.

RBC fait preuve d'un engagement soutenu envers la technologie propre depuis plus de 30 ans et, depuis les 10 dernières années, nous possédons un groupe national des technologies propres se concentrant sur 130 sociétés de technologies propres au Canada qui innovent en créant des technologies conçues pour réduire ou minimiser l'impact de la société sur l'environnement. L'économie circulaire s'inscrit bel et bien dans cette pratique en matière de technologies propres. Certains de nos clients de ce secteur recueillent les déchets pour en faire des produits utiles et d'autres recueillent les flux de déchets et les raffinent afin de les ramener à leurs éléments de base. Nous les mettons également en contact avec d'autres sources de capitaux et fournissons des services bancaires et du crédit aux sociétés de capital d'investissement et de capital de risque en technologies propres qui, à leur tour, approvisionnent l'économie circulaire en capitaux.

Depuis son lancement, il y a deux ans, Techno nature RBC a déjà donné plus de 20 M$ à 120 organismes de bienfaisance partenaires à l'échelle mondiale afin de soutenir de nouvelles idées, technologies et collaborations qui permettront de surmonter nos obstacles environnementaux communs. RBC est également fière de réduire depuis longtemps sa propre

empreinte environnementale grâce à de nombreux programmes axés sur l'élimination de l'envoi de déchets vers les sites d'enfouissement, dont des programmes de réutilisation et de recyclage des déchets électroniques, des politiques en matière d'approvisionnement en papier durable et des programmes de recyclage et de compostage au bureau, qui contribuent tous à l'économie circulaire.

Nous sommes d'avis que les programmes que nous avons instaurés dans le cadre de nos activités opérationnelles et la façon dont nous soutenons les activités de nos clients qui favorisent l'économie circulaire répondent aux préoccupations exprimées dans cette proposition. Conscients de la complexité de suivre les contributions à l'économie circulaire, nous demeurons disposés à collaborer avec tous les secteurs de l'économie, avec les gouvernements, avec d'autres institutions financières et avec des tiers pour promouvoir la cohérence et la comparabilité des données et à adapter notre méthodologie en fonction de l'évolution du marché. Nous sommes résolus à interagir avec nos investisseurs et à étudier les idées qui façonnent un avenir plus durable.

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

PROPOSITION 4 : Cible pour la diversité

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

Argumentaire

Lors de la dernière assemblée annuelle, l'appui à cette proposition a été de 7 % par les actionnaires ayant exprimé leurs droits de vote. Présentement, la Banque s'est fixé pour cible 30 % de la représentation des deux sexes alors que depuis les deux dernières années, elle atteint plus de 40 %.

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

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION 4 :

La diversité et l'inclusion comptent parmi les valeurs fondamentales de RBC depuis toujours. Nous croyons que le succès de RBC est tributaire de nos gens et de la force de notre milieu de travail diversifié et inclusif. Nous souscrivons au principe de la diversité et de l'inclusion à tous les échelons, car cela permet à RBC d'avoir accès à un plus grand bassin de talents et favorise la créativité, l'innovation et la croissance.

Le conseil d'administration reconnaît l'importance de favoriser l'équilibre et la diversité en son sein. Pour nous aider à atteindre nos objectifs sur le plan de la diversité et pour veiller à ce que nos politiques et nos pratiques ne créent pas d'obstacles ni ne comportent de préjugés systémiques, le conseil a approuvé une politique sur la diversité au sein du conseil, qui a récemment été modifiée afin de prévoir que les hommes comme les femmes composent au moins de 35 % à 45 % des administrateurs (auparavant 30 %), un seuil que nous atteignons année après année depuis 2016. Cette année, 42 % de nos candidats proposés à des fins d'élection à un poste d'administrateur en 2021 sont des femmes, dont la présidente du conseil.

Le comité de la gouvernance agit comme comité de mise en candidature chargé de trouver des candidats à l'élection au conseil. Le rôle premier du comité est de former un conseil composé d'administrateurs possédant les talents et l'expérience nécessaires pour appuyer les objectifs stratégiques futurs de RBC et étant en mesure d'exercer un contrôle rigoureux

des risques compte tenu du marché mondial, lequel est caractérisé par une évolution rapide et une concurrence de plus en plus vive, et du contexte réglementaire en constante évolution. Le comité établit une grille des compétences et de l'expérience qu'il juge essentielles à la réussite stratégique à long terme de RBC, comme il est décrit à la page 21 de cette circulaire.

Chaque année, le comité remplit une autoévaluation qui mesure, entre autres, son efficacité à guider le conseil vers l'atteinte de ses objectifs en matière de diversité. Dans cette autoévaluation, il examine aussi la composition du conseil et toute vacance prévue en tenant compte de notre politique sur la diversité au sein du conseil et de notre engagement à favoriser un conseil équilibré et caractérisé par la diversité. Il prend en considération d'autres facteurs importants, dont la diversité et la non-binarité de genre, l'appartenance ethnique, la race, l'origine ancestrale, l'âge, la région géographique, les antécédents, l'orientation sexuelle et d'autres dimensions de la diversité, tout comme la planification de la relève, la taille optimale du conseil et les exigences des organismes de réglementation, notamment les aptitudes et les exigences relatives à la résidence applicables aux administrateurs d'institutions financières canadiennes. Plus particulièrement, il prend en considération le niveau de représentation des femmes, des personnes autochtones, noires ou de couleur (PANDC) et des autres groupes issus de la diversité au conseil dans le cadre de son évaluation de candidats aux fins de nomination.

Nous sommes d'avis que notre politique sur la diversité au sein du conseil et notre objectif voulant que les hommes comme les femmes composent au moins de 35 % à 45 % des membres du conseil remplissent notre objectif de promotion de la diversité et de l'inclusion tout en procurant une certaine marge de manœuvre dans la recherche des candidats les plus compétents en vue d'atteindre la combinaison optimale de compétences et d'expérience qui contribuera à l'efficacité globale du conseil et de ses comités.

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

Propositions retirées

À la suite de discussions avec RBC, le MÉDAC a convenu que les propositions suivantes ne seraient pas soumises au vote des actionnaires. À la demande du MÉDAC, ces propositions de même que l'argumentaire du MÉDAC et la réponse du conseil à celles-ci sont présentés ci-après.

PROPOSITION A : Assemblées virtuelles et droit des actionnaires

Il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique précisant les modalités de la tenue d'assemblées annuelles virtuelles.

Argumentaire

Au cours de la dernière année, les banques et plusieurs autres organisations ont fait appel aux nouvelles technologies de téléconférence pour tenir leurs assemblées générales annuelles en raison de la pandémie. Tout en étant bien conscient que ces nouvelles technologies étaient utilisées souvent pour la première fois par les organisations, le MÉDAC comme d'autres personnes ou organismes déposant des propositions d'actionnaires ou souhaitant faire part de commentaires ou de suggestions lors de ces assemblées virtuelles, ont malheureusement vécu des situations problématiques qui ont limité l'envergure de leur participation. Plus particulièrement, notre perception des assemblées annuelles virtuelles 2020 fut la suivante : « nous n'avons malheureusement pas eu droit de parole à ces assemblées. En effet, il a été impossible pour les actionnaires de prendre le micro lors de ces assemblées virtuelles. Les seuls à avoir pris la parole lors de ces assemblées sont les représentants [des sociétés], soit la présidence (du conseil, donc de l'assemblée), les PDG, etc.[1]*. » Pour les actionnaires de petite taille, cette présence réduite aux assemblées annuelles peut avoir un impact sur le succès de leurs propositions à long terme,*

1) https://medac.qc.ca/1798/

ceux-ci ne pouvant les défendre en personne et ainsi bâtir des appuis additionnels dans l'éventualité d'un dépôt subséquent de leurs propositions.

Ces menaces sont préoccupantes pour la participation actionnariale qui, suite à un échec de dialogue avec l'émetteur ou pour tout autre raison, prend la voie du dépôt de propositions d'actionnaires dans les circulaires de la direction et lors des assemblées annuelles.

L'expérience des vingt dernières années en matière de participation actionnariale et de propositions d'actionnaires a permis de constater la valeur ajoutée de celles-ci en matière de gouvernance telles que la séparation des fonctions du président et chef de la direction et celle du président du conseil d'administration, le vote consultatif sur la rémunération des hauts dirigeants, la divulgation de la rémunération des auditeurs et des conseillers en rémunération, la présence des femmes aux conseils d'administration et dans la haute direction, l'accès aux procurations pour la nomination d'administrateurs, etc.

Nous recommandons que le conseil d'administration adopte une politique précisant les modalités de participation des actionnaires aux assemblées annuelles virtuelles :

- *présentation verbale des propositions d'actionnaires par les personnes ou les organisations qui les ont déposées d'une durée au moins équivalente au temps nécessaire à lire les propositions;*
- *visualisation électronique des actionnaires lors de leurs interventions ainsi que des membres de la haute direction;*
- *possibilité de poser des questions spontanées à la suite des interventions de la direction;*
- *interaction en temps réel entre les actionnaires et avec le président de l'assemblée;*
- *dans l'éventualité où des questions soulevées par les actionnaires ne pourraient être traitées dans le cadre de l'assemblée annuelle, mise en ligne des réponses de la direction sur le site de la société et dans SEDAR dans les dix jours suivant la tenue de l'assemblée.*

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION A :

L'assemblée annuelle des actionnaires de 2020 – notre toute première assemblée annuelle virtuelle – s'est tenue dans des circonstances inédites et imprévisibles découlant de l'apparition rapide de la pandémie de COVID-19. Même si elle a été organisée dans un délai très court, l'assemblée a donné aux actionnaires et aux fondés de pouvoir la possibilité de participer à l'assemblée. Nous avons aussi constaté une augmentation considérable du nombre de participants à l'assemblée par webdiffusion ou par téléphone, et plusieurs de nos actionnaires ont exprimé leur préférence pour le format virtuel, puisqu'il leur aurait été impossible d'assister à une assemblée en personne. Les actionnaires pouvaient voter et poser des questions pendant l'assemblée; de plus, toutes les questions qui avaient été soumises avant ou pendant l'assemblée ont reçu une réponse en conformité avec le code de conduite de RBC relatif aux assemblées annuelles des actionnaires.

Vu les conséquences de la pandémie de COVID-19 qui devraient perdurer et compte tenu de l'évolution constante des protocoles des autorités de santé publique et gouvernementales, RBC ainsi que d'autres banques et sociétés d'assurance canadiennes ont obtenu une ordonnance judiciaire qui permettra la tenue d'assemblées virtuelles en 2021. De nouveau, cette année, les actionnaires pourront participer à l'assemblée annuelle de façon virtuelle et par téléphone et voter en ligne.

Comme il est décrit aux pages 9 à 13 de la présente circulaire, les actionnaires qui participeront à notre assemblée virtuelle de 2021 disposeront des mêmes droits et occasions que s'ils y assistaient en personne :

- les actionnaires qui ont soumis une proposition pourront la présenter verbalement en direct à l'assemblée

- les actionnaires pourront voter à l'assemblée et
- les actionnaires pourront poser des questions intéressant tous les actionnaires, et non des questions de nature personnelle, conformément à notre code de conduite relatif aux assemblées annuelles des actionnaires, verbalement en direct à l'assemblée ou par écrit avant ou pendant l'assemblée.

La possibilité pour nos actionnaires de participer à l'assemblée annuelle des actionnaires et leur expérience à cette occasion revêtent la plus grande importance pour nous. Nous reconnaissons que les assemblées virtuelles sont plus pratiques pour la plupart des actionnaires, même si un petit nombre d'actionnaires préfèrent assister à des assemblées en personne, et nous sommes continuellement à la recherche de façons d'améliorer l'expérience des actionnaires. Nous croyons que la technologie plus avancée que nous utiliserons cette année ainsi que l'information détaillée sur la manière d'assister, de voter et de poser des questions à l'assemblée figurant dans la circulaire de cette année répondent aux préoccupations exprimées dans cette proposition.

PROPOSITION B : Comité des ressources humaines à part entière

Il est proposé que le conseil d'administration révise le mandat de son comité de rémunération ou de ressources humaines afin d'y inclure d'une manière plus spécifique des responsabilités en regard de la santé, sécurité et du bien-être de l'ensemble de ses employés.

Argumentaire

Depuis de début de la crise de la COVID-19, la santé, sécurité et le bien-être des employés ont pris une place de plus en plus importante au sein des préoccupations des hauts dirigeants de nos organisations. À de telles préoccupations s'ajoutent celles du développement des talents des employés pour relever les défis des nouvelles technologies.

Le mandat et les responsabilités des comités de rémunération ou de ressources humaines devraient être ajustés afin de rassurer les actionnaires et les autres parties prenantes que toutes les stratégies et les politiques sont mises en place afin de répondre à de telles préoccupations. Présentement, une grande partie du travail de tels comités est concentrée sur la gestion de la performance et de la rémunération des membres de la haute direction.

Cette proposition vise à demander au conseil d'administration de revoir le mandat du comité de ressources humaines ou crée un comité spécifique dont le mandat serait de l'aider à exercer ses responsabilités dans l'établissement de la vision et la surveillance des questions de santé, sécurité et bien-être des employés, en particulier en ce qui concerne ses stratégies, politiques, systèmes et pratiques en la matière ainsi que la gestion des risques qui y sont liés. À titre d'exemple, ce comité pourrait être appelé à traiter notamment des sujets suivants : formation et développement des talents, diversité, relations de travail, équité de la rémunération, culture organisationnelle, aménagement physique des lieux de travail, impact du télétravail sur les employés tant sur le plan de la santé physique que mentale, engagement et satisfaction des employés. De telles dimensions stratégiques de la gestion des ressources humaines devraient faire l'objet d'une divulgation dans la circulaire de la direction. Cette proposition s'appuie sur les normes et indicateurs de la Sustainability Accounting Standard Board *(SASB), souvent cités comme une feuille de route dans la standardisation des informations sur la gestion des ressources humaines.*

La santé et le bien-être des employés ne sont pas seulement complémentaires, mais essentiels à la stratégie d'une organisation et c'est dans cette perspective que nous déposons cette proposition.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION B :

Le conseil et ses comités ont donné la priorité à la santé, à la sécurité et au bien-être de nos employés pendant la pandémie de COVID-19. Dans le cadre de son rôle de supervision, le comité des ressources humaines a reçu régulièrement, depuis le début de la pandémie de COVID-19, des mises à jour de la part de la direction concernant la santé et la sécurité de nos

employés. Ces mises à jour ont porté sur différents sujets comme les mesures prises pour permettre à plus de 80 % des employés de travailler à distance; les résultats des sondages éclairs menés régulièrement d'avril 2020 à janvier 2021 sur l'état d'esprit des employés et la manière dont nous pourrions contribuer à leur bien-être; les plus grandes ressources en santé mentale offertes aux employés; ainsi que les normes et les protocoles en matière de gestion des risques pour la santé et la sécurité destinés aux établissements de RBC et élaborés selon les conseils du directeur médical de RBC. La chef des ressources humaines a présenté des mises à jour au comité sur ces questions lors de chacune des réunions de celui-ci après le début de la pandémie.

Comme il est énoncé dans son mandat, le comité des ressources humaines est chargé d'aider le conseil à superviser la gestion du talent et les stratégies et pratiques en matière de ressources humaines, dont la mobilisation de l'effectif, la diversité et l'inclusion ainsi que la santé et le bien-être des employés.

Nous sommes d'avis que le mandat du comité des ressources humaines répond aux préoccupations exprimées dans la proposition.

PROPOSITION C : COVID-19 – Partage équitable du fardeau de la relance

Il est proposé que le conseil d'administration divulgue les actions prises par l'organisation afin que tant les hauts dirigeants de l'entreprise que les autres employés participent équitablement à l'effort de relance économique à la suite de la pandémie.

Argumentaire

La crise économique de 2008 a laissé un goût amer à plusieurs actionnaires. Alors que leur portefeuille d'actions connaissait de fortes baisses, la rémunération des plus hauts dirigeants et des administrateurs continuait à connaître des augmentations jugées excessives par plusieurs et non reliées à la performance de l'entreprise. Cette situation pavait la voie à l'introduction du vote consultatif non contraignant sur la rémunération des hauts dirigeants et entachait la réputation de plusieurs organisations.

La crise pandémique et économique actuelle a contraint plusieurs entreprises à prendre des décisions difficiles, les obligeant notamment à procéder à des mises à pied temporaires et permanentes. Pour ce qui est des hauts dirigeants et des membres de conseils d'administration, peu d'informations ont été divulguées sur les actions prises à leur endroit afin de réduire leur nombre ou leur rémunération.

L'objectif de cette proposition est de demander que le conseil d'administration divulgue, dans la prochaine circulaire de la direction, les informations suivantes :

- *Le pourcentage et le nombre de personnes licenciées de manière permanente et temporaire à la suite de la pandémie ce, tant en regard des employés de la haute direction que les autres employés;*
- *Le pourcentage de réduction de la rémunération qui a été subie par ces deux catégories d'employés;*
- *Le pouvoir discrétionnaire que se réserve le comité de rémunération ou le conseil d'administration afin de consentir les augmentations de rémunération aux hauts dirigeants malgré que plusieurs objectifs de performance n'auront pas être atteints en raison de la crise économique et de la pandémie;*
- *Les ajustements apportés à la politique de rémunération pour les prochaines années afin de tenir compte des baisses de rémunération que pourraient avoir subies certains de ses employés;*
- *Tout autre ajustement apporté à la politique d'octroi d'actions ou d'options d'achat d'actions pour dédommager les hauts dirigeants des pertes de rémunération subies en 2020.*

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION C :

L'année 2020 a été l'une des plus difficiles auxquelles la société dans son ensemble, les économies mondiales et RBC ont dû faire face depuis des générations. En réponse à la pandémie de COVID-19, RBC a mis en œuvre de nombreuses mesures pour soutenir ses employés, ses clients et les collectivités au sein desquelles elle exerce ses activités. Dès le début de la pandémie, notre engagement envers nos employés a été manifeste, et RBC a été la première banque canadienne à s'engager à ce que la pandémie ne cause aucune perte d'emploi en 2020 au sein de l'organisation. Nous avons également pris des mesures pour soutenir nos employés pendant la pandémie, notamment en offrant une rémunération spéciale et des jours supplémentaires de congé payé aux employés incapables de travailler de la maison et en remboursant certains achats d'articles de bureau aux employés travaillant à distance. Une série de sondages sur le bien-être des employés a permis à la direction d'obtenir de précieuses informations et nous a aidés à créer de nouveaux programmes et de nouvelles ressources pour les soutenir, notamment en lien avec la santé mentale. Reconnaissant le fardeau supplémentaire que la pandémie impose aux parents, RBC a offert de la souplesse au travail et des conseils aux employés ayant des enfants d'âge scolaire pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités familiales lorsque les établissements d'enseignement et de garde d'enfants ont fait l'objet de restrictions liées à la COVID-19. Reconnaissant également que la pandémie avait miné les perspectives d'emploi de plusieurs jeunes, RBC a offert un emploi d'été payé et une expérience de travail significative à plus de 1 400 étudiants cette année, malgré les difficultés que pose le travail dans un environnement virtuel.

En 2020, la conjoncture commerciale et macroéconomique s'est révélée nettement moins favorable que les hypothèses qui avaient été posées dans le cadre de la planification de la cible du bénéfice net. Bien que les efforts et les réalisations de nos leaders aient été remarquables en regard des défis financiers découlant de la pandémie, aucun ajustement n'a été apporté à l'indicateur financier de 2020 (le bénéfice net après impôt (BNAI)) du programme incitatif à court terme à l'intention du chef de la direction et des membres de la haute direction visés qui y participent. En conséquence, les primes incitatives à court terme de 2020 pour ces membres de la haute direction ont été inférieures à leurs cibles respectives pour 2020 et à celles de l'an dernier. Par exemple, le comité des ressources humaines a recommandé, et le conseil a approuvé, un paiement nul quant à la composante rendement financier lié au BNAI des primes incitatives à court terme des membres de la haute direction visés. Voir les pages 94 à 103 pour un complément d'information.

Comme l'exigent les lois sur les valeurs mobilières applicables, nous divulguons tous les ajustements que nous apportons à nos politiques de rémunération ou à notre régime d'options sur actions ainsi qu'aux attributions octroyées en vertu de celui-ci visant tout élément de rémunération octroyé au chef de la direction ou à un membre de la haute direction visé. Nous n'avons apporté aucun ajustement de ce genre en 2020. Voir les pages 82, 83, 84, 86 et 88 pour de plus amples renseignements.

Nous sommes d'avis que notre communication d'information au public, y compris notre rapport annuel 2020, décrit bien notre leadership en réponse à la pandémie et démontre les efforts que nous avons déployés pour concrétiser notre vision, nos valeurs et notre stratégie afin que nous puissions contribuer à la réussite de nos clients et à la prospérité des collectivités tout en soutenant nos employés.

PROPOSITION D : Réchauffement climatique

Il est proposé que la Banque produise un rapport sur les prêts qu'elle a consenti en appui à des projets ayant des incidences polluantes et menant à une augmentation significative de la température mondiale.

Argumentaire

L'Accord de Paris vise à limiter la hausse de la température mondiale à 2 °C et, si possible, à limiter cette augmentation à 1,5 °C. Selon Mark Carney, ancien gouverneur de la Banque du Canada et d'Angleterre et aujourd'hui envoyé spécial de l'ONU pour le climat, les fonds fournis par les banques et les firmes d'investissements en appui à plusieurs grands projets polluants vont mener à une augmentation de 4 °C, alors que l'Accord de Paris vise à limiter la hausse de la température mondiale à 2 °C, voire 1,5 °C.

Toujours selon ce dernier, les objectifs de l'Accord sont clairs, mais les politiques des organisations sont incohérentes, alors que les 20 plus grandes entreprises énergétiques du monde sont responsables du tiers de toutes les émissions de carbone sur Terre, il est venu le temps, de l'avis du gouverneur de la Banque d'Angleterre, de ralentir l'appétit du système financier, qui ne semble pas se soucier de l'urgence climatique.

Le but de cette proposition est de demander à la Banque de publier des informations sur les montants consentis pour des projets ayant des répercussions significatives de la température mondiale.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION D :

RBC reconnaît que les changements climatiques comptent parmi les enjeux les plus criants de notre époque.

En 2017, nous avons publié la Déclaration de principe et divulgation sur les changements climatiques de RBC, qui confirmait notre appui aux principes de l'*Accord de Paris* et à l'objectif international d'empêcher que le réchauffement climatique ne surpasse 2 °C. En 2019, nous avons publié la Stratégie climatique RBC, notre stratégie d'entreprise concertée visant à accélérer la croissance économique propre et à soutenir nos clients dans le cadre d'une transition socialement inclusive vers un bilan carbone nul.

Afin de se conformer aux objectifs mondiaux prévus par l'*Accord de Paris*, RBC s'est engagée à afficher un bilan carbone nul dans le cadre de nos activités de prêt d'ici 2050. Nous croyons que l'établissement de cibles intermédiaires sera crucial pour nous assurer d'être sur la voie de la réalisation de cet objectif à long terme. La première étape sera de calculer nos émissions financées pour des secteurs clés et de commencer à les divulguer dans notre Rapport GIFCC 2022, ce qui nécessitera des investissements en ressources humaines, en outils ainsi qu'en données et en analytique. Ces éléments fondamentaux nous aideront à établir l'appétit pour le risque lié au climat à l'échelle de l'entreprise, à fixer des cibles intermédiaires de réduction et à concevoir des programmes de simulations de crises en matière de climat.

RBC publie de l'information sur les changements climatiques depuis 2003 et compte parmi les premiers participants au Carbon Disclosure Project (CDP). Nous figurons parmi les premières banques à avoir publié un Rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) en 2017 et continuons de bonifier l'information que nous publions sur les changements climatiques, comme en font foi nos rapports réguliers dans le cadre du CDP, notre Rapport GIFCC 2019, notre Rapport de la performance ESG 2019 et la section sur la gestion du risque d'entreprise de notre rapport annuel 2020.

Nous avons divulgué les paramètres de performance liés à nos activités de financement dans notre Rapport GIFCC 2019. Plus particulièrement, nous avons publié un tableau et une carte de densité portant sur notre exposition au risque de crédit que représentent les secteurs des clients touchés par la transition et les risques physiques des changements climatiques (page 10 de notre Rapport GIFCC 2019). Dans son rapport de progression de 2020, le secrétariat du GIFCC a souligné cette communication d'information, la qualifiant de particulièrement efficace.

Les paramètres additionnels indiqués dans notre Rapport GIFCC visent notamment le nombre d'actifs relatifs au carbone et leur proportion par rapport au total des actifs, les prêts

et autres produits de financement touchant des occasions liées au climat (financement durable) et les prêts à des clients producteurs d'énergie, par source d'énergie (page 13 de notre Rapport GIFCC 2019). La publication *Climate Risk Review*, qui s'adresse aux professionnels en financement durable et en risques climatiques, a salué cette information puisqu'elle appuyait le volet « mesures » de la communication d'information aux termes du GIFCC et parce qu'elle constituait une ventilation utile de notre exposition aux risques énergétiques, ce qui démontre le degré d'avancement de notre structure de gestion des risques climatiques. De plus, nous nous sommes classés en moyenne au 86e centile parmi les banques mondiales selon des indices prioritaires ESG en 2020[1].

En 2020, RBC Gestion mondiale d'actifs (RBC GMA) a publié son « Approche des changements climatiques », qui présente de façon sommaire la manière dont RBC GMA analyse et évalue les données liées aux changements climatiques et les approches qu'elle adopte en vue d'intégrer ces données dans les processus de prise de décisions d'investissement. De plus, RBC GMA fait partie de Climate Action 100+, une initiative sur cinq ans fruit de la collaboration d'investisseurs qui cherchent à entretenir un dialogue actif avec des sociétés émettrices de gaz à effet de serre d'importance systémique dans l'économie mondiale dans le but d'améliorer la gouvernance en matière de changements climatiques, de réduire les émissions et de bonifier la communication d'information financière relative aux changements climatiques.

Nous tirons fierté de notre long historique de communication de l'information relative aux changements climatiques et des améliorations récentes apportées par notre Rapport GIFCC, et nous croyons que l'information que nous divulguons actuellement, y compris la carte de densité de notre Rapport GIFCC 2019, répond aux préoccupations exprimées dans la proposition. Nous sommes soucieux de revoir et de perfectionner notre publication d'information relative aux changements climatiques, comme il est indiqué dans notre Stratégie climatique RBC.

PROPOSITION E : Pouvoir discrétionnaire du conseil d'administration et du comité de rémunération

Il est proposé que la circulaire de la direction présente d'une manière explicite les balises utilisées par l'une et l'autre de ces instances pour réviser les objectifs liés à la rémunération et au rendement de ses hauts dirigeants.

Argumentaire

Au cours de la dernière année, la crise sanitaire et économique aura sûrement eu un impact sur les mesures clés de performance et les cibles connexes que les hauts dirigeants devaient rencontrer au cours de 2020. Le conseil d'administration et le comité des ressources humaines ont-ils ajusté les objectifs si nécessaire ou ont-ils utilisé d'un pouvoir spécial pour revoir la politique de rémunération en considérant que la performance par rapport aux cibles préétablies ne reflète pas entièrement la qualité globale de l'exercice de performance de ces dirigeants.

L'objectif de cette proposition est de demander que l'entreprise divulgue, de manière précise, les ajustements qui ont été apportés aux mesures clés de performance, aux cibles ainsi qu'à l'octroi de la rémunération qui y est associée pour l'ensemble de ses hauts dirigeants, si tel est le cas.

RÉPONSE DU CONSEIL À LA PROPOSITION E :

La prise de décisions sur la rémunération est guidée par nos principes directeurs en la matière, qui visent à assurer la corrélation de ces décisions avec les intérêts à court, à moyen et à long terme de nos actionnaires, de même que le respect des directives des organismes de réglementation.

1) Classement moyen obtenu à partir de nos quatre meilleures notes ou classements ESG, selon *Sustainalytics*, le système de notation de *MSCI*, les indices *FTSE4Good* et l'évaluation des entreprises en fonction de leurs pratiques en développement durable par *RobecoSAM* (la base de l'indice DJSI).

Au début de l'exercice, nous établissons des objectifs de rendement de l'entreprise et du secteur d'exploitation en cause et des objectifs de rendement individuel pour le chef de la direction et les autres membres du groupe de la direction. La rémunération est ensuite établie en évaluant le rendement par rapport à ces objectifs, par l'exercice d'un jugement éclairé.

Comme il est énoncé aux pages 79 et 80, il incombe au comité des ressources humaines de recommander à l'approbation du conseil le montant de la rémunération incitative à court, à moyen et à long terme du chef de la direction et des autres membres du groupe de la direction. Lorsque le comité des ressources humaines prend ces décisions, il se penche sur des rapports sur le rendement financier et non financier, la gestion des risques ainsi que des points de vue externes, dont :

- les évaluations du rendement
- les données sur le marché se rapportant à la rémunération, y compris celles des groupes de comparaison de la rémunération
- l'apport à l'accroissement de la valeur à long terme pour les actionnaires
- les recommandations du chef de la direction concernant les attributions au titre de la rémunération versée aux membres du groupe de la direction
- les résultats financiers de RBC par rapport à ceux de ses pairs
- le rapport du chef de la gestion des risques sur la correspondance entre les sommes allouées à la rémunération variable et les risques éventuels et risques réalisés
- l'avis du conseiller en rémunération indépendant externe du comité des ressources humaines, FW Cook, et
- des ratios de rémunération verticaux choisis qui lui sont fournis afin qu'il bénéficie de renseignements additionnels lorsqu'il fait ses recommandations au conseil à l'égard des attributions au titre de la rémunération destinées au chef de la direction, y compris une comparaison de sa rémunération directe totale annuelle et de la rémunération directe totale annuelle médiane de tous les employés et les modifications touchant cette comparaison au fil du temps.

Après étude de ces facteurs, le comité des ressources humaines transmet ses recommandations au conseil au sujet de la rémunération à attribuer au chef de la direction et aux autres membres du groupe de la direction. Le conseil est d'avis que l'exercice d'un jugement éclairé est primordial au moment d'établir la rémunération finale pour que les attributions reflètent avec justesse les risques ainsi que d'autres circonstances imprévues pouvant survenir en cours d'exercice et que soit éliminée la possibilité de résultats non souhaités du seul fait de l'application de formules.

Comme l'exigent les lois sur les valeurs mobilières applicables, nous divulguons le fait que le conseil peut exercer son pouvoir discrétionnaire pour ajuster les attributions de rémunération au chef de la direction ou aux membres de la haute direction visés et si le conseil a exercé ce pouvoir discrétionnaire. Par exemple, comme il est indiqué à la page 85, le conseil peut exercer son pouvoir discrétionnaire pour ajuster les primes incitatives à court terme afin d'éliminer les répercussions des éléments qui n'ont pas été pris en compte au moment de la planification. Toutefois, comme il est indiqué aux pages 94 et 95, malgré les défis financiers considérables attribuables à la pandémie, le conseil n'a apporté aucun ajustement au bénéfice net de 2020 et n'a pas non plus exercé son pouvoir discrétionnaire aux fins de l'établissement du paiement relatif aux objectifs en matière de rendement financier applicables au programme incitatif à court terme du chef de la direction et des membres de la haute direction visés en 2020.

Nous estimons que la circulaire de sollicitation de procurations décrit suffisamment les lignes directrices que suivent le conseil et le comité des ressources humaines pour examiner les objectifs liés à la rémunération et au rendement des membres de la haute direction.

Coordonnées

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

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

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

Société de fiducie Computershare du Canada
100 University Avenue, 8th Floor
Toronto (Ontario) M5J 2Y1
Canada
Tél. : 1-866-586-7635 (au Canada et aux États-Unis) ou 514-982-7555 (appels internationaux)
Téléc. : 1-888-453-0330 (au Canada et aux États-Unis) ou 416-263-9394 (appels internationaux)
service@computershare.com
centredesinvestisseurs.com/rbc

Les demandes des investisseurs peuvent être adressées à :

Relations avec les investisseurs
Banque Royale du Canada
200 Bay Street, South Tower
Toronto (Ontario) M5J 2J5
Canada
Tél. : 416-955-7802
invesrel@rbc.com

® / MC Marques de commerce de la Banque Royale du Canada. ‡ Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leur propriétaire respectif.

© Banque Royale du Canada, 2021

81111 (02/2021)