



# Cadre de la gouvernance

---

Mars 2019



## Table des matières

<b>1. Notre approche en matière de gouvernance</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Les principes fondamentaux sur lesquels s'appuie notre approche</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Notre structure de gouvernance</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Le rôle du conseil</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Le rôle de la présidente du conseil</b> .....	<b>7</b>
<b>6. Les comités du conseil</b> .....	<b>7</b>
Présidents de comité .....	8
Comité d'audit.....	8
Comité de gestion des risques .....	9
Comité de la gouvernance.....	9
Comité des ressources humaines .....	9
Conseillers externes .....	10
<b>7. Le rôle de la direction</b> .....	<b>10</b>
Groupe de la direction .....	10
Groupes de surveillance.....	11
Signalement et communication des questions importantes au comité d'audit et au comité de gestion des risques .....	11
Contrôles de communication de l'information et attestations .....	12
<b>8. Conduite et culture</b> .....	<b>13</b>
Notre Code de déontologie.....	13
Ligne Info-Indice .....	14
Conflits d'intérêts .....	14
Notre engagement en matière de diversité .....	14
<b>9. La composition du conseil</b> .....	<b>15</b>
Taille du conseil.....	15
Indépendance du conseil.....	16
Politique sur l'appartenance commune à des conseils .....	16
Recherche de candidats ayant le profil voulu pour siéger en tant qu'administrateurs.....	16
Vote majoritaire.....	18
Politique sur la durée du mandat.....	19
<b>10. Le fonctionnement du conseil</b> .....	<b>20</b>
Présence aux réunions .....	20
Orientation et formation continue des administrateurs.....	20
Évaluations de l'efficacité .....	22
Rémunération des administrateurs.....	23
Interaction avec les actionnaires et d'autres parties prenantes .....	23
Interaction avec les organismes de réglementation .....	23
<b>11. Approbation, responsabilité et calendrier de révision</b> .....	<b>24</b>

---

## 1. Notre approche en matière de gouvernance

---

Ce cadre donne un aperçu des structures, principes, politiques et pratiques de gouvernance du conseil d'administration (« conseil ») de la Banque Royale du Canada (RBC ou la Banque qui, ensemble, permettent à RBC de répondre aux attentes du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) et de la Securities and Exchange Commission des États-Unis (SEC).

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, indépendante de la direction et conforme aux normes éthiques. Pour ce faire, le conseil se doit d'interagir activement avec toutes les parties prenantes, de connaître l'entreprise et les risques qui y sont liés, de remettre en question les décisions de la direction, au besoin, de comprendre les défis et les possibilités associés à l'évolution du secteur et de l'économie, d'établir des normes et des principes rigoureux qui orienteront le succès de RBC et de contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités, le tout, dans un souci constant de création de valeur pour nos actionnaires. C'est la mission dont s'investit votre conseil au quotidien.

Afin que les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes soient servis, le système de gouvernance de RBC est périodiquement revu, évalué et amélioré. Le conseil adopte de façon proactive des politiques et des pratiques en matière de gouvernance visant à faire correspondre les intérêts du conseil et de la direction à ceux des actionnaires et d'autres parties prenantes, et à favoriser un comportement éthique et une gestion du risque répondant aux critères les plus élevés qui soient à tous les niveaux de l'organisation.

Les actions ordinaires de RBC sont cotées à la Bourse de Toronto (TSX), à la Bourse de New York et à la Bourse suisse. Le conseil exerce ses pouvoirs conformément au Code de déontologie de RBC et à ses règlements administratifs ainsi qu'à la *Loi sur les banques* et aux autres lois et règlements applicables, y compris la réglementation des ACVM, de la TSX, de la Bourse de New York et de la SEC.

Les pratiques de RBC sont conformes aux exigences de la *Loi sur les banques*, à la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise du BSIF, aux lignes directrices sur les pratiques de gouvernance des ACVM (lignes directrices des ACVM) ainsi qu'à leurs règles et aux règles applicables de la SEC sur les comités d'audit. De plus, bien que RBC ne soit pas tenue de suivre la plupart des normes d'inscription en matière de gouvernance de la Bourse de New York (règles de la Bourse de New York) applicables aux émetteurs américains, RBC respecte ou surpasse, à tous les égards importants, les règles de la Bourse de New York, sauf comme il est résumé dans la section du site de RBC consacrée à la gouvernance.

---

## 2. Les principes fondamentaux sur lesquels s'appuie notre approche

---

En matière de gouvernance, RBC s'appuie sur les principes fondamentaux suivants :

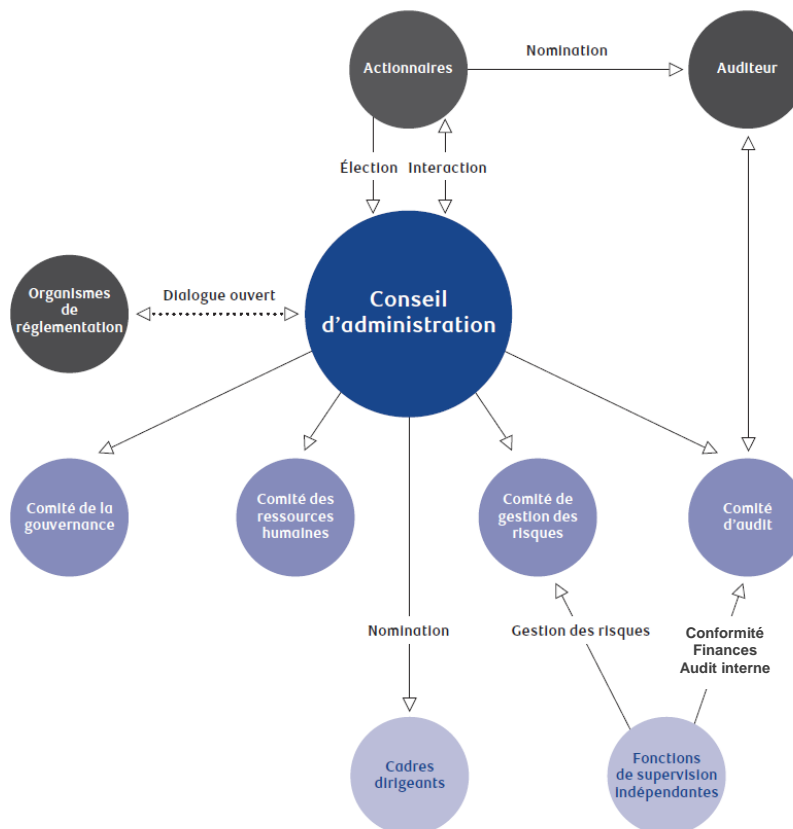
Principe	Description
<b>Conduite et culture</b>	<p>En donnant l'exemple, le conseil incarne les valeurs de confiance, d'intégrité et de saine gouvernance.</p> <p>Ces valeurs sous-tendent la culture de RBC et renforcent les principes de déontologie auxquels RBC doit sa réputation et son succès. Pour maximiser durablement la valeur pour les actionnaires, ces valeurs doivent être présentes dans chacun des secteurs de l'exploitation et des activités commerciales de RBC.</p>
<b>Gérance</b>	<p>Les administrateurs assurent la gérance de RBC; ils exercent leur jugement indépendant lorsqu'ils supervisent la direction de l'entreprise et protègent les intérêts des actionnaires.</p> <p>Dans l'exercice de son rôle de gérance, le conseil cherche à favoriser un environnement au sein de l'entreprise fondé sur l'intégrité et à fournir à la direction une saine orientation aux fins de l'atteinte d'une valeur à long terme pour les actionnaires.</p>
<b>Surveillance stratégique</b>	<p>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 RBC.</p> <p>Dans l'exercice de son rôle de surveillance, le conseil participe activement à l'établissement des objectifs stratégiques à long terme de l'organisation, revoit et approuve les stratégies commerciales, les objectifs financiers ainsi que les plans financiers et les plans d'investissement conformes aux objectifs stratégiques, et s'assure que RBC met en œuvre ses stratégies et atteint ses objectifs.</p>
<b>Surveillance du risque</b>	<p>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 solide culture de gestion du risque à l'échelle de RBC.</p> <p>Le conseil surveille de près le profil de risque de l'organisation par rapport à son appétit pour le risque et veille à ce que les plans et les activités de la direction permettent d'atteindre un équilibre adéquat entre les risques assumés et le rendement escompté et soient prudemment axés sur la création de valeur pour les actionnaires.</p>
<b>Indépendance</b>	<p>Pour exercer efficacement son rôle de surveillance, le conseil se doit d'être indépendant de la direction, et des mécanismes sont en place en vue d'assurer cette indépendance.</p> <p>Toutes les relations importantes avec RBC, qu'elles soient directes ou indirectes, sont évaluées pour déterminer si un membre du conseil est indépendant ou non.</p>
<b>Responsabilisation</b>	<p>La transparence est un élément essentiel 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.</p> <p>Le conseil a défini soigneusement les attentes envers le conseil, ses comités et la direction et les responsabilités leur incombant.</p>

Principe	Description
Amélioration continue	<p>Le conseil cherche constamment à améliorer ses principes, politiques et pratiques en matière de gouvernance.</p> <p>L'approche de RBC en matière de gouvernance vise à faire correspondre les intérêts du conseil et de la direction à ceux des actionnaires, à appuyer les efforts du conseil dans son rôle de gérance et à permettre au conseil d'être mieux en mesure de protéger les intérêts des actionnaires en supervisant de façon indépendante la direction.</p> <p>Afin que les politiques et pratiques correspondent aux pratiques exemplaires et aux attentes réglementaires en constante évolution, voire les surpassent, le système de gouvernance de RBC est continuellement revu par le comité de la gouvernance.</p>

### 3. Notre structure de gouvernance

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

Nous définissons nos valeurs éthiques, fixons 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.



---

#### 4. Le rôle du conseil

---

Le conseil doit assumer la responsabilité de gérance générale de RBC et s'acquitter de cette responsabilité en supervisant la direction et en cherchant à accroître la valeur à long terme pour les actionnaires. Les administrateurs sont élus par les actionnaires afin de superviser la gestion des activités commerciales et des affaires internes de l'organisation dans le but d'accroître la valeur à long terme pour les actionnaires.

Le rôle du conseil repose sur deux éléments fondamentaux : la prise de décisions et la surveillance. La fonction de prise de décisions comporte l'élaboration, de concert avec la direction, de politiques fondamentales et d'objectifs stratégiques ainsi que l'approbation de certaines mesures importantes. La fonction de surveillance a trait à l'examen des décisions de la direction, à la pertinence des systèmes et des contrôles et à la mise en œuvre de politiques. Le conseil prend les décisions importantes en ce qui concerne les grandes orientations, participe à la planification stratégique, délègue à la direction le pouvoir et la responsabilité d'administrer les affaires courantes et passe en revue le rendement et l'efficacité de la direction.

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

Les fonctions du conseil sont décrites en détail dans sa charte, qui est approuvée par le conseil. Les responsabilités précises du conseil sont décrites dans le rapport annuel et la circulaire de sollicitation de procurations de RBC et portent sur les questions suivantes :

- promotion d'une culture d'intégrité et de saine gouvernance;
- planification stratégique;
- détermination des risques et surveillance de la gestion du risque;
- surveillance de l'information financière, des contrôles internes, des communications et de la communication d'information au public;
- planification de la relève et évaluation du rendement des cadres dirigeants et approbation de leur rémunération; et
- mise en place de structures, de principes et de pratiques de gouvernance contribuant à l'efficacité de la surveillance de RBC et de ses filiales.

### 5. Le rôle de la présidente du conseil

---

La présidente du conseil est une administratrice indépendante qui 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 que la présidente du conseil ne soit membre d'aucun comité du conseil, elle assiste et participe aux réunions des comités. La présidente du conseil peut librement consulter la direction et dispose du pouvoir de retenir les services, aux frais de RBC, de conseillers indépendants, dont des conseillers juridiques, et d'approuver leurs honoraires ainsi que les conditions de leur mandat. La durée du mandat de la présidente du conseil est de huit ans, sous réserve du renouvellement annuel du mandat par le conseil. Un examen est effectué après cinq ans pour favoriser une planification méthodique de la relève.

La présidente du conseil travaille en étroite collaboration avec le comité de la gouvernance, notamment sur les questions clés suivantes :

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

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.

---

### 6. Les comités du conseil

---

Pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités, le conseil a mis sur pied quatre comités :

- le comité d'audit
- le comité de gestion des risques
- le comité de la gouvernance et
- le comité des ressources humaines.

Le comité de la gouvernance émet ses recommandations quant à la composition des comités et aux plans de relève concernant la présidence du conseil et la présidence des comités. Le comité de la gouvernance supervise également le renouvellement du conseil et met en candidature des administrateurs à des fins d'élection et de réélection au conseil. Pendant la durée de leur mandat, les administrateurs siègent habituellement à un comité pendant au moins trois ans, et la plupart d'entre eux seront appelés à siéger à chacun des comités.

Après chacune des réunions du comité, le président du comité présente au conseil un rapport sur les travaux du comité accompagné des recommandations jugées appropriées dans les circonstances.

Chaque comité est doté d'un mandat écrit énonçant ses responsabilités et les conditions prévues par les lois et les règlements applicables pour en être membre. Le comité de la gouvernance revoit les mandats du conseil et des comités, lesquels délimitent leurs responsabilités, et établit la répartition requise des responsabilités, compte tenu des directives des organismes de réglementation et des pratiques exemplaires du secteur. Cet examen permet d'assurer que le conseil et ses comités sont en mesure de s'adapter et de réagir aux nouvelles exigences et qu'ils continuent d'exercer une surveillance étroite.

Chaque comité du conseil évalue annuellement son efficacité à s'acquitter des responsabilités énoncées dans son mandat. Le président de chaque comité, en consultation avec les membres du comité et les cadres dirigeants, élabore les plans d'action pour l'année, qui visent à offrir une vision thématique de ce qui est prévu au calendrier et à faire en sorte que le comité se concentre à une fréquence appropriée sur les aspects les plus importants de son mandat.

Chaque comité dresse un rapport annuel de ses activités au cours de la dernière année. Ces rapports, ainsi que des détails sur la composition et les responsabilités de chaque comité, figurent chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations.

### **Présidents de comité**

Chaque comité est composé exclusivement d'administrateurs indépendants et est présidé par un administrateur indépendant chargé du fonctionnement efficace du comité et du respect du mandat du comité. Le conseil a approuvé une description de poste écrite pour chacun des présidents de comité. Pour faciliter les discussions franches et ouvertes entre les membres du comité, chaque président de comité préside régulièrement des séances à huis clos sans que les membres de la direction soient présents.

La durée du mandat des présidents de comité est de trois années de service continu. Le mandat doit être renouvelé annuellement par le conseil. S'il y a lieu, le comité de la gouvernance peut recommander que le conseil prolonge le mandat au-delà de la durée initiale de trois ans pour une période additionnelle maximum de deux ans, compte tenu du savoir-faire requis pour diriger le comité en question.

### **Comité d'audit**

La direction de RBC est responsable de la préparation, de la présentation et de l'intégrité des états financiers et du maintien de principes et conventions appropriés en matière de comptabilité et de présentation de l'information financière ainsi que de contrôles internes et procédures en vue d'assurer la conformité aux normes comptables et aux lois et règlements applicables. L'auditeur externe est responsable de la planification et de l'exécution, conformément aux normes professionnelles, de l'audit des états financiers annuels et du contrôle interne à l'égard de l'information financière. L'auditeur externe revoit aussi les renseignements financiers trimestriels. La raison d'être du comité d'audit est de revoir la pertinence et l'efficacité de ces activités et d'aider le conseil dans son rôle de surveillance des points suivants :

- l'intégrité des états financiers de la Banque;
- les compétences, l'indépendance et le rendement de l'auditeur externe;



- l'efficacité et l'indépendance des groupes Services d'audit interne, Finances et Conformité de la Banque
- la pertinence et l'efficacité des contrôles internes; et
- le respect par la Banque des exigences légales et réglementaires.

Chaque membre du comité d'audit doit être indépendant et avoir des compétences financières au sens des règles des ACVM relatives aux comités d'audit et des normes d'inscription en matière de gouvernance de la Bourse de New York. Conformément aux exigences réglementaires applicables, au moins un membre doit détenir une expertise comptable ou une expertise en gestion financière connexe, selon l'interprétation donnée à ce critère par le conseil selon son bon jugement. Les membres du comité d'audit peuvent siéger au comité d'audit d'au plus trois sociétés ouvertes, RBC comprise.

### **Comité de gestion des risques**

Le comité de gestion des risques est chargé de superviser la gestion des risques au sein de RBC, d'établir un équilibre entre les risques et les récompenses tout en s'assurant que la direction dispose de politiques, de procédures et de méthodes conçues pour déterminer et gérer efficacement les risques importants auxquels RBC est exposée. Chaque année, le comité de gestion des risques revoit le cadre de gestion de l'appétit pour le risque de RBC, et recommande son approbation au conseil. Ce cadre expose la quantité et le type de risques que RBC est prête à accepter pour atteindre ses objectifs commerciaux. De plus, le comité de gestion des risques revoit l'information qui lui est présentée périodiquement concernant l'évaluation du profil de risque de RBC par rapport à l'appétit pour le risque approuvé.

Chaque année, le comité de gestion des risques passe en revue et approuve le cadre de gestion du risque d'entreprise, qui fournit une vue d'ensemble consolidée du programme de la Banque visant à cerner, à mesurer, à contrôler et à déclarer les risques importants auxquels fait face l'organisation. Le comité de gestion des risques aide également le conseil dans son rôle de surveillance de l'efficacité et de l'indépendance de la fonction de gestion des risques de RBC.

### **Comité de la gouvernance**

Le comité de la gouvernance est le comité des candidatures chargé de recommander au conseil la candidature de personnes compétentes pour devenir administrateurs. Le comité de la gouvernance supervise le processus d'évaluation de l'efficacité du conseil. Le comité de la gouvernance est chargé de conseiller le conseil quant à l'application des principes de gouvernance, de suivre l'évolution de la gouvernance et d'adapter les pratiques exemplaires aux besoins et à la situation de RBC. De plus, le comité de la gouvernance offre au conseil des conseils sur les relations avec les gouvernements et surveille l'approche de RBC à l'égard de la citoyenneté d'entreprise.

Le comité de la gouvernance remplit le rôle de comité de révision de RBC et veille à ce que la direction ait établi les procédures et pratiques exigées par la loi concernant les opérations avec apparentés, les opérations d'initiés et les prêts personnels. Il surveille les mécanismes de résolution des conflits d'intérêts, examine et approuve le Code de déontologie de RBC et obtient l'assurance que RBC dispose de processus propres à garantir le respect du Code.

### **Comité des ressources humaines**

Le comité des ressources humaines agit comme comité de la rémunération du conseil. Ce comité est chargé de fournir au conseil d'administration des conseils sur les plans de relève, les politiques et pratiques en matière de rémunération et de ressources humaines ainsi que la gestion du risque lié à la rémunération. Il fait aussi des recommandations au conseil au sujet de la rémunération du président et chef de la direction en s'appuyant l'évaluation du rendement de ce dernier par rapport à des objectifs approuvés applicables à sa rémunération.

Le comité des ressources humaines revoit annuellement les stratégies de perfectionnement des compétences des membres de la haute direction, les plans de relève pour les cadres dirigeants clés et la capacité des membres de la haute direction de la Banque à réaliser les buts stratégiques de RBC. De plus, le comité des ressources humaines fait des recommandations au conseil sur la rémunération des cadres dirigeants et des questions concernant les régimes de retraite de la Banque.

Le comité des ressources humaines rencontre en privé un consultant externe en rémunération sans que les membres de la direction soient présents à chacune de ses réunions où la rémunération des membres de la haute direction est à l'ordre du jour.

### Conseillers externes

Les comités peuvent retenir les services de conseillers externes aux frais de RBC. Les comités détiennent le pouvoir exclusif de retenir les services et d'approuver les honoraires de consultants externes ou d'autres conseillers externes dont ils estiment avoir besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Avant de retenir les services d'un conseiller externe, le comité des ressources humaines doit tenir compte de certains facteurs découlant des règles de la Bourse de New York et pouvant toucher l'indépendance du conseiller, notamment :

- les autres services fournis à RBC par le cabinet du conseiller;
- le montant des honoraires que le cabinet du conseiller a touchés de RBC, exprimé en pourcentage de ses revenus totaux;
- les politiques et procédures du cabinet du conseiller visant à prévenir les conflits d'intérêts;
- la portée des liens existants entre le conseiller ou le cabinet du conseiller et les membres du comité des ressources humaines ou les membres de la haute direction de la Banque; et
- tout titre de RBC que détient le conseiller.

---

## 7. Le rôle de la direction

---

La démarcation entre les rôles et responsabilités du conseil et des cadres dirigeants est claire, ce qui favorise un climat de transparence, de respect et de confiance mutuelle permettant au conseil de discuter de façon constructive avec la direction et de guider cette dernière.

### Groupe de la direction

Sous réserve des dispositions de la *Loi sur les banques*, le conseil peut nommer les membres de la direction et préciser les fonctions ainsi que déléguer les pouvoirs qu'il détermine. Le conseil a formé le groupe de la direction, composé du chef de la direction, des chefs de groupe, du chef des finances, du chef de la gestion des risques du groupe, du chef des ressources humaines, du chef de l'administration et du chef de la stratégie et de l'expansion. Chaque membre du groupe de direction dirige un comité d'exploitation principal.

Le conseil délègue aux cadres dirigeants le pouvoir et la responsabilité d'administrer les affaires courantes et passe en revue leur rendement et leur efficacité. La mise en œuvre des décisions du conseil incombe aux cadres dirigeants, qui sont aussi responsables de l'orientation et de la supervision de l'exploitation de la Banque. Un mandat écrit décrit le rôle et les responsabilités respectifs confiés au chef de la direction et aux membres du groupe de la direction et les aptitudes requises pour occuper leur poste.

Le groupe de la direction est chargé de la mise au point et de l'exécution de la stratégie de RBC. Il participe activement à la détermination de l'appétit pour le risque de RBC, qu'il recommande ensuite à l'approbation du comité de gestion des risques et du conseil plénier. Le rôle de surveillance du risque du groupe de la direction s'exerce principalement au moyen du mandat du comité de gestion des risques du groupe. Ce comité, avec l'aide de ses comités de gestion des risques formés de cadres dirigeants, veille à ce que le profil général de risque de RBC soit conforme à ses objectifs stratégiques et à l'appétit pour le risque approuvé, et à ce qu'un processus permanent de gestion des risques approprié et efficace ait été mis en œuvre.

### **Groupes de surveillance**

Le groupe de la direction délègue certaines de ses responsabilités à des groupes au sein de RBC, soit aux groupes Finances, Gestion des risques du Groupe, Conformité et Audit interne, qui sont chargés d'assurer la surveillance de la gestion opérationnelle à l'échelle de l'entreprise. Les chefs de ces groupes ont un accès direct au comité d'audit ou au comité de gestion des risques (selon le cas) et relèvent du chef de la direction ou du chef d'un autre groupe responsable de la surveillance.

Le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit et du comité de gestion des risques, est responsable de surveiller l'efficacité des groupes responsables de la surveillance de même que des chefs de ces groupes. Le mandat du comité d'audit énonce les responsabilités précises de surveillance des groupes Finances, Conformité et Services d'audit interne. Le mandat du comité de gestion des risques énonce quant à lui les responsabilités de surveillance de Gestion des risques du groupe.

Puisque les Services d'audit interne sont chargés de donner l'assurance indépendante au comité d'audit et aux cadres dirigeants quant à l'efficacité des processus de gestion des risques, de la gouvernance et des systèmes de contrôle interne au sein de RBC, l'auditeur en chef relève directement du président du comité d'audit pour les besoins fonctionnels et du chef de la direction pour les besoins administratifs.

Les chefs des groupes Finances, Conformité et Gestion des risques du groupe responsables des fonctions de surveillance communiquent directement et régulièrement avec le comité du conseil pertinent par l'entremise du président du comité en question. De plus, le comité d'audit tient trimestriellement des réunions privées distinctes avec l'auditeur en chef, le chef des finances, le chef de la conformité à la réglementation, le chef de la lutte contre le blanchiment d'argent et le conseiller général en l'absence de tout membre de la direction. Le comité de gestion des risques rencontre séparément le chef de la gestion des risques à chaque réunion prévue à l'horaire en l'absence de tout membre de la direction.

Le comité pertinent évalue annuellement l'efficacité des groupes responsables des fonctions de surveillance et de leur chef. Chaque évaluation prévoit la révision des mandats du groupe et de son chef, du budget et des ressources du groupe, de la structure organisationnelle et de l'indépendance de celui-ci par rapport à la gestion opérationnelle.

Une revue des groupes responsables des fonctions de surveillance est faite par un tiers tous les cinq ans en rotation, ou tel que le détermine le conseil.

### **Signalement et communication des questions importantes au comité d'audit et au comité de gestion des risques**

Des rapports sur des questions importantes sont remis régulièrement au comité d'audit et au comité de gestion des risques, selon le cas, par le conseiller général, le chef de la lutte contre le blanchiment d'argent, le chef de la conformité, l'auditeur en chef, le chef des finances et le chef de la gestion des risques.

Le conseil s'est doté d'une politique au sujet de la communication et du signalement en temps opportun par les cadres dirigeants de RBC des lacunes relatives au contrôle et autres questions importantes au comité d'audit ou au comité de gestion des risques par l'entremise des présidents de ces comités.

### Contrôles de communication de l'information et attestations

RBC s'est dotée de contrôles et de procédures de communication de l'information assurant la communication de l'information importante se rapportant à RBC à nos membres de la haute direction, dont le chef de la direction et le chef des finances, ainsi qu'au comité de l'information financière.

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

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

Chaque année et tous les trimestres, en vertu des règles d'attestation américaines, le chef de la direction et le chef des finances attestent qu'ils :

- sont responsables de l'établissement et du maintien des contrôles et procédures de communication de l'information et du contrôle interne à l'égard de l'information financière;
- ont conçu (ou fait concevoir) et évalué les contrôles et procédures de communication de l'information et présenté dans des documents d'information publique leurs conclusions au sujet de l'efficacité des contrôles et procédures de communication de l'information;
- ont conçu (ou fait concevoir) le contrôle interne à l'égard de l'information financière;
- ont indiqué dans des documents d'information publique tout changement concernant le contrôle interne à l'égard de l'information financière qui a eu ou dont on peut raisonnablement penser qu'il aura une incidence importante sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière; et
- ont informé le comité d'audit et les auditeurs externes de toutes les lacunes significatives et les faiblesses importantes que présente le contrôle interne à l'égard de l'information financière de même que de toute fraude impliquant la direction ou d'autres salariés jouant un rôle important dans le contrôle interne à l'égard de l'information financière.

De plus, le chef de la direction et le chef des finances attestent, après un examen par les cadres dirigeants et le comité de l'information financière, que les documents annuels et trimestriels déposés par RBC ne contiennent pas d'information fausse ou trompeuse concernant un fait important et n'omettent pas d'énoncer un fait important et que les états financiers et les autres éléments d'information financière présentés dans les documents annuels et trimestriels déposés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière, des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie de RBC. En tant qu'émetteur inscrit au Canada et aux États-Unis, RBC s'acquitte de ses obligations au Canada en se conformant aux obligations d'attestation américaines.

---

## 8. Conduite et culture

---

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 la collectivité. 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 conduite et la culture est vaste et fait en sorte que nous devions toujours être prêts à améliorer nos pratiques. À cette fin, notre comité de la gouvernance continue d'améliorer les rapports du conseil et des comités sur la conduite et la culture et surveille de façon proactive les nouvelles tendances et les pratiques exemplaires pour définir une approche globale quant à la supervision de ces enjeux déterminants. 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 (Code) fait la promotion de 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 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. Le Code, qui reflète nos activités mondiales ainsi que des éléments de risque nouveaux et émergents, énonce les principes fondamentaux guidant le conseil dans ses travaux.

Notre Code 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 sans crainte de représailles. Il crée un cadre de référence pour traiter adéquatement les questions complexes et délicates et prévoit un cadre de responsabilisation en cas de non-respect des normes de conduite.

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 et en comprennent les valeurs et les principes. Les administrateurs doivent déclarer chaque année avoir lu et compris le Code 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.

Le comité de la gouvernance surveille la gestion de la conduite et reçoit régulièrement des rapports sur les plaintes d'employés et les questions relatives à la conduite et à la culture. Il 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 évaluer les progrès réalisés à l'égard des programmes visant le renforcement de la conduite de l'entreprise.

Les dérogations au Code ne sont acceptées 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 se trouve à [rbc.com/gouvernance](http://rbc.com/gouvernance) et a été déposé auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières sur [sedar.com](http://sedar.com).

### Ligne Info-Indice

Nos parties prenantes se fient à l'exactitude de notre information financière. Nous avons établi des mécanismes permettant aux administrateurs, aux dirigeants, aux employés et aux tierces parties de 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. Des renseignements additionnels sur notre ligne Info-Indice se trouvent sur notre site Web à [rbc.com/gouvernance](http://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 commerciaux. 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.

### Notre engagement en matière de diversité

#### Politique sur la diversité au sein du conseil

RBC a fait figure de chef de file au Canada dans la promotion de la diversité au sein des conseils d'administration. Nous avons été l'un des premiers signataires de l'Accord Catalyst 2012, un appel à l'action visant à accroître la représentation des femmes au sein du conseil de sociétés canadiennes. RBC est aussi l'un des membres fondateurs de la section canadienne du Club des 30 % et a déjà dépassé l'objectif de représentation des femmes au conseil de sociétés de 30 % d'ici 2020 que celui-ci s'était fixé.

Pour faciliter l'atteinte de nos objectifs en matière de diversité et veiller à ce que nos politiques et pratiques soient exemptes d'obstacles systémiques et de préjugés, le conseil a approuvé la politique sur la diversité au sein du conseil. L'objectif actuel du conseil en matière de diversité veut que chaque genre forme au moins 30 % des membres du conseil.

Chaque année, le comité de la gouvernance remplit une autoévaluation qui mesure, entre autres, 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 compte tenu de notre politique et de nos objectifs sur la diversité au sein du conseil. Le comité de la gouvernance prend toujours en considération des facteurs importants, dont la diversité et la non-binarité de genre, y compris la diversité sur le plan de l'âge, de la région géographique, des antécédents et de l'appartenance ethnique.

#### Diversité au sein de la haute direction

La diversité fait partie intégrante de notre approche de gestion du talent. Lorsque nous recrutons de hauts dirigeants ou des cadres dirigeants, nous prenons en considération tous les aspects de la diversité, notamment la représentation des genres et la non-binarité de genre. C'est le cas pour le chef de la direction et les membres de la haute direction qui relèvent de lui (les membres du groupe de la direction). 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 tenir compte soigneusement d'un vaste éventail de critères.

La diversité parmi les hauts dirigeants et les cadres dirigeants est un important indicateur de nos progrès dans l'établissement d'un bassin diversifié de talents. Nous privilégions tout particulièrement le perfectionnement professionnel de leaders représentant la diversité pour appuyer nos plans de relève en misant sur une variété

d'initiatives, dont le programme Les femmes et le leadership, notre programme de leadership Ascension à l'intention des meilleurs talents de diverses cultures ainsi que le partenariat que nous venons d'établir avec la Smith School of Business de l'Université Queen's dans le cadre d'un nouveau programme de perfectionnement des cadres issus de la communauté LGBTQ+.

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 ce qui concerne les nouvelles nominations au sein des membres de la direction, nous visons un taux de représentation des femmes de 50 %, et nous sommes fiers d'être au premier rang parmi nos pairs au Canada au chapitre de la représentation des femmes et des minorités visibles dans des postes de 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 tous les secteurs d'activité, fait la promotion de la diversité et de l'inclusion et élabore 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 sur la diversité et l'inclusion grâce à notre portail sur la diversité nouvellement créé, qui se trouve à [rbc.com/diversité](http://rbc.com/diversité).

---

## 9. La composition du conseil

---

### Taille du conseil

Essentiellement, la composition du conseil est régie par la *Loi sur les banques*, qui prévoit des exigences relatives aux compétences des administrateurs, à leur nombre, à leur affiliation et à la résidence canadienne de ceux-ci.

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 de prise de décisions.

Les exigences des organismes de réglementation et la planification de la relève sont aussi des facteurs clés de la détermination de la taille du conseil. Les règlements administratifs de RBC prévoient que le nombre d'administrateurs fixé par le conseil peut se situer entre 7 (soit le nombre minimum prévu par la *Loi sur les banques*) et 26. Chaque année, le comité de la gouvernance se penche sur la taille optimale du conseil et fait des recommandations au conseil à ce sujet en tenant compte des exigences de la loi, de la planification de la relève, des départs à la retraite prévus des administrateurs, des pratiques exemplaires, des compétences complémentaires à celles qui sont déjà représentées au conseil et du nombre optimal d'administrateurs nécessaire pour que le conseil et les comités puissent s'acquitter de leurs devoirs.

---

\* Au 31 décembre 2017, selon des données sur l'équité en matière d'emploi dans les entreprises canadiennes assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Canada).

### Indépendance du conseil

Pour être efficace, le conseil se doit d'être indépendant de la direction. En tant que société canadienne du secteur des services financiers inscrite à la cote de la TSX et de la Bourse de New York, RBC est assujettie à diverses lignes directrices, exigences et règles de communication de l'information régissant l'indépendance du conseil et de ses comités, y compris des critères additionnels d'indépendance applicables aux membres du comité d'audit et du comité des ressources humaines. La *Loi sur les banques* prévoit que le chef de la direction doit être membre du conseil. Il est le seul administrateur non indépendant.

Le conseil a adopté la politique sur l'indépendance des administrateurs pour l'aider à déterminer si les administrateurs sont indépendants. Cette politique contient des critères d'indépendance applicables, par exemple :

- aux relations d'affaires et de prêt entre RBC et ses administrateurs, leur conjoint et leurs entreprises;
- à la réception de paiements provenant de RBC ou à la fourniture de biens ou à la prestation de services à RBC;
- aux relations entre les administrateurs et les membres de leur famille, d'une part, et l'auditeur de RBC, d'autre part; et
- aux dons faits par RBC à des organisations caritatives auxquelles des administrateurs sont associés.

La politique sur l'indépendance des administrateurs intègre les critères du règlement sur les « personnes physiques membres d'un groupe » pris en application de la *Loi sur les banques* et de la définition de la notion d'« indépendance » donnée dans les lignes directrices des ACVM. 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](http://sedar.com) et se trouve à [rbc.com/gouvernance](http://rbc.com/gouvernance).

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.

Un administrateur sera considéré comme indépendant seulement s'il n'est pas membre du groupe de RBC et que le conseil a déterminé de manière concluante que l'administrateur n'avait pas de relation importante, directe ou indirecte, avec RBC. L'expression « relation importante » s'entend d'une relation dont le conseil pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'elle nuise à l'exercice d'un jugement indépendant.

### Politique sur l'appartenance commune à des conseils

Le conseil limite à deux le nombre de ses administrateurs pouvant siéger au conseil d'administration d'une même société ouverte.

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

Le comité de la gouvernance supervise le renouvellement du conseil et propose la candidature d'administrateurs à des fins d'élection au conseil, en accordant toujours la priorité aux objectifs stratégiques à long terme. Les actionnaires de RBC sont ensuite appelés à élire, à chaque assemblée annuelle, les administrateurs qui demeureront en poste jusqu'à la prochaine assemblée annuelle.



La force du conseil repose sur la diversité, les qualités, les compétences et l'expérience de ses membres. La diversité est une grande priorité et fait partie intégrante des éléments pris en considération au moment du recrutement. Des candidats indépendants sont choisis en fonction, notamment, de leur intégrité et de leur éthique, de leur jugement professionnel, de leur expertise professionnelle et commerciale, de leur expérience internationale, de leur lieu de résidence et de leur connaissance des secteurs géographiques correspondant aux objectifs stratégiques de RBC.

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 de la gouvernance utilise une grille indiquant les principales compétences et l'expérience que chaque administrateur apporte au conseil. Cette 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.

Le comité de la gouvernance repère des candidats aux postes d'administrateur au moyen de recommandations faites par des agences de recrutement, des administrateurs, des membres de la direction, des actionnaires, des particuliers et d'autres parties prenantes :

- Les actionnaires qui désirent recommander un candidat au comité de la gouvernance aux fins d'examen peuvent transmettre son nom ainsi que des renseignements biographiques à son sujet, notamment ses compétences et son expérience, à la présidente du conseil.
- Conformément à la *Loi sur les banques*, les actionnaires admissibles peuvent proposer officiellement la candidature d'un particulier au poste d'administrateur.
- Le conseil a adopté une politique sur l'accès aux procurations qui donne aux actionnaires admissibles une autre façon de soumettre des candidatures aux postes d'administrateur. Cette politique se trouve à [rbc.com/gouvernance](http://rbc.com/gouvernance).
- De plus, les particuliers ou d'autres parties prenantes peuvent soumettre des candidatures à la présidente du conseil.

Il est possible de communiquer avec la présidente du conseil en utilisant les coordonnées figurant à [rbc.com/gouvernance](http://rbc.com/gouvernance) ou à l'adresse suivante :

Présidente du conseil  
Banque Royale du Canada  
200 Bay Street, South Tower  
Toronto (Ontario) M5J 2J5  
Canada

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 des services financiers 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. Ces candidats se doivent aussi d'avoir de l'expérience des questions environnementales, sociales et de la gouvernance (« ESG ») et de partager un engagement envers les valeurs de RBC : intégrité et client avant tout, diversité et inclusion ainsi que responsabilisation et collaboration.

Avant d'émettre des recommandations au conseil concernant des candidats potentiels à un poste d'administrateur, le comité de la gouvernance évalue également notre cadre d'évaluation de l'efficacité des administrateurs, qui présente les compétences, l'engagement et le comportement attendus de la part des nouveaux administrateurs et des administrateurs qui sont déjà en poste.

### Dévouement

- Accorde la priorité aux besoins de RBC
- S'engage sans réserve pour garantir la responsabilisation et le succès du conseil
- Cherche à s'améliorer continuellement et à relever la barre

### Engagement

- S'investit pleinement et participe activement à toutes les réunions
- Encourage activement la collégialité
- Prend en considération les commentaires des autres et fournit des conseils judicieux

### Intégrité

- Travaille dans l'intérêt de RBC
- Souscrit à des normes d'éthique élevées
- Adhère aux valeurs de RBC

### Courage

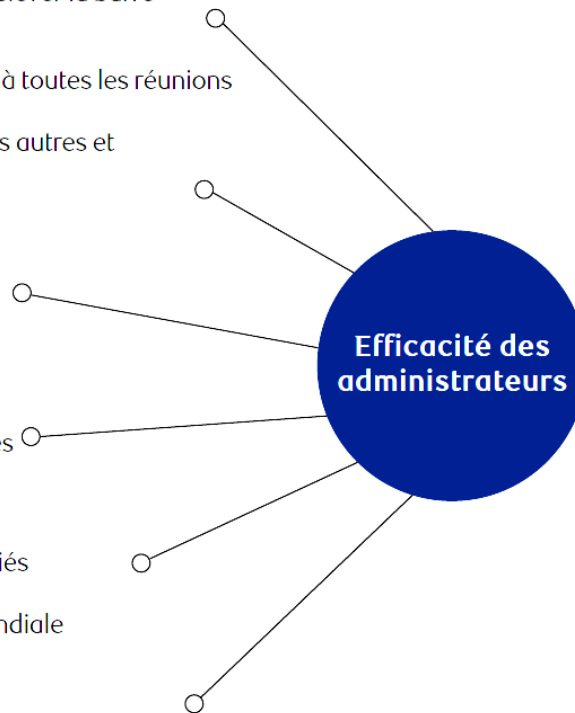
- Remet en question le *statu quo*
- Est capable de prendre des décisions difficiles
- Encourage le changement

### Orientation stratégique

- Débat des avantages et inconvénients associés aux stratégies de croissance future
- Évalue les possibilités offertes à l'échelle mondiale pouvant cadrer avec la stratégie de RBC

### Sens des affaires

- Vise les bons résultats sur le plan du rendement
- Concilie les objectifs à court, à moyen et à long terme
- Exerce un jugement éclairé et soupèse judicieusement les compromis



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. Il utilise cette analyse pour déterminer les qualités recherchées chez les candidats proposés à l'élection ou à la réélection au conseil.

Le comité de la gouvernance examine les renseignements biographiques de chaque candidat et évalue l'intégrité et la pertinence de la candidature de chacun par rapport aux critères qu'il a établis conformément à la ligne directrice E-17 du BSIF et à la Politique sur l'évaluation des responsables de RBC. Il procède à des vérifications des antécédents et à des contrôles diligents internes et externes et en analyse les résultats.

### 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) 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

Nous disposons d'une politique sur la durée du mandat 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.

<b>Administrateurs</b>	<p>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.</p> <p>La durée de 15 ans du mandat des administrateurs qui étaient en poste avant le 27 mai 2011 est calculée à partir de la date de l'assemblée annuelle 2012. Les nouveaux administrateurs pourront demeurer en poste pendant au moins six ans, quel que soit leur âge.</p> <p>Dans des circonstances exceptionnelles, si les intérêts de RBC sont ainsi mieux servis, le conseil dispose du pouvoir discrétionnaire de recommander la réélection d'un administrateur âgé de 70 ans ou plus ou dont la durée du mandat de 15 ans est expirée pour des mandats additionnels pouvant aller jusqu'à 5 ans. Chaque année, cette décision doit être revue par le conseil et l'administrateur doit être réélu par les actionnaires.</p>
<b>Présidente du conseil</b>	<p>La durée du mandat de la présidente du conseil est de huit ans.</p>
<b>Présidents de comité</b>	<p>La durée du mandat d'un président de comité est de trois ans et elle 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.</p>

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.

---

## 10. Le fonctionnement du conseil

---

### Présence aux réunions

Un taux de présence global d'au moins 75 % aux réunions du conseil et des comités dont ils sont membres ainsi qu'à l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires 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 dans de brefs délais, et portent le plus souvent sur des questions de routine soulevées entre les réunions prévues au calendrier.

### Orientation et formation continue des administrateurs

Le conseil s'efforce de faire en sorte que les nouveaux administrateurs reçoivent un exposé détaillé de leur rôle et que tous les administrateurs puissent avoir 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 la transition des nouveaux administrateurs vers leurs nouvelles fonctions 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.

Le comité de la gouvernance a adopté une approche fondée sur des principes qui s'articule autour de trois axes prioritaires favorisant la capacité d'adaptation du conseil.

<b>Orientation et accueil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• Exposés détaillés des stratégies et des activités par des membres du groupe de la direction et des cadres dirigeants</li><li>• 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</li><li>• Participation des administrateurs aux réunions des comités, y compris ceux dont ils ne sont pas membres</li><li>• Orientation des administrateurs appelés à présider un comité avec des parrains membres de la haute direction et la secrétaire pour les préparer à leur rôle</li></ul>
-------------------------------	--

<p><b>Intégration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de mentorat jumelant les nouveaux administrateurs à des membres chevronnés</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>
<p><b>Perfectionnement personnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séances et documents de formation :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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'exploitation et activités</li> <li>- série de conférences RBC, qui consiste en une série d'exposés donnés par des conférenciers externes à l'intention des administrateurs qui font le point sur de grandes questions, dont les tendances du secteur et des marchés, le point de vue des investisseurs institutionnels, les comportements des consommateurs, les perturbations numériques touchant les institutions financières, les contextes politique et économique, les nouvelles tendances sectorielles et réglementaires et le dynamisme du marché</li> <li>- 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</li> <li>- bibliothèque de ressources en ligne fournissant de l'information sur des sujets pertinents, y compris les possibilités de formation offertes à l'extérieur de RBC</li> </ul> </li> <li>• Personnalisation des programmes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- programmes qui répondent aux besoins particuliers de chaque administrateur compte tenu de ses connaissances, de son expérience et de ses champs d'intérêt</li> <li>- 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)</li> </ul> </li> <li>• Adhésion à l'Institut des administrateurs de sociétés (Canada) et à la National Association of Corporate Directors (États-Unis)</li> </ul>

Les administrateurs peuvent assister à toutes les 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 activités.

De plus, les membres du conseil prennent régulièrement part à des visites de nos installations pour leur permettre de mieux connaître nos activités. Le conseil et ses comités ont tenu des réunions à New York en 2018, ce qui leur a donné l'occasion, d'une part, d'en apprendre davantage sur nos activités américaines grâce à l'organisation de visites dans des bureaux locaux et à la présentation d'exposés sur les tendances commerciales et politiques aux États-Unis et à l'échelle internationale et, d'autre part, d'échanger avec des employés et des membres de la direction locaux et des administrateurs indépendants de RBC US Group Holdings LLC, notre société de portefeuille intermédiaire américaine.

### Évaluations de l'efficacité

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. 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.

Les présidents de comité et la présidente du conseil 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 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.

#### *Évaluation du conseil*

Les administrateurs procèdent à une évaluation annuelle du rendement et de l'efficacité du conseil en fonction de sa charte. Dans le cadre de cette évaluation, les administrateurs expriment leur opinion sur l'efficacité du fonctionnement du conseil de même que sur des questions plus précises comme les facteurs clés se rapportant à la stratégie, à l'exploitation et au risque et l'efficacité du programme d'orientation et de formation des administrateurs. Les résultats de cette évaluation sont analysés par le consultant et revus par les membres du comité de la gouvernance et le conseil plénier, qui jugent s'il est opportun d'apporter des changements aux processus et à la composition du conseil ou à la structure des comités.

Dans ce contexte, le conseil établit des priorités et des plans d'action pour l'année afin de pouvoir s'attaquer aux domaines où il y a place à l'amélioration. Le comité de la gouvernance surveille la mise en œuvre de tout plan d'action visant les priorités qui ont été approuvées et fournit régulièrement au conseil des mises à jour sur les progrès accomplis. Les cadres dirigeants sont informés de toute suggestion d'amélioration proposée par les administrateurs en ce qui concerne les processus visant à faciliter les travaux du conseil.

#### *Évaluation des comités du conseil et des présidents de comité*

Chaque comité du conseil évalue annuellement son efficacité à s'acquitter des responsabilités énoncées dans son mandat, et évalue notamment l'efficacité de son président. Les résultats sont analysés par le consultant externe et revus par les membres de chaque comité, qui jugent s'il est opportun d'apporter des changements à la structure ou au mandat du comité. De la rétroaction sur les présidents de comité est également donnée à la présidente du conseil.

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

Les administrateurs participent annuellement à un processus prévoyant une évaluation écrite, effectuée par les pairs, de chacun des administrateurs et portant sur les caractéristiques et comportements clés que le conseil juge essentiels pour qu'un administrateur puisse réussir à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. Ce processus comprend une évaluation par les pairs et une autoévaluation. Le processus d'évaluation écrite par les pairs est complété par des rencontres individuelles en cours d'année entre la présidente du conseil et chacun des administrateurs. Les résultats

de l'évaluation par les pairs sont pris en compte au moment de choisir les candidats qui seront présentés aux actionnaires à des fins d'élection.

### Rémunération des administrateurs

Le comité de la gouvernance procède régulièrement à l'analyse du montant de la rémunération et du mode de rémunération des administrateurs ne faisant pas partie de la direction dans le but de faire correspondre les intérêts des administrateurs à ceux des actionnaires et d'offrir une rémunération concurrentielle sur le marché. Les administrateurs qui sont également des membres de la direction de RBC ne touchent aucune rémunération en tant qu'administrateurs. Le montant maximal de la rémunération annuelle pouvant être versée à des membres du conseil est déterminé par les actionnaires, qui l'ont fixée à 6 000 000 \$.

Dans le cadre de leur régime de rémunération, les administrateurs touchent une tranche de leur rémunération forfaitaire annuelle sous forme d'actions ordinaires ou d'unités d'actions différées d'administrateurs, qui doivent être conservées tant qu'ils siègent au conseil. De plus, les administrateurs doivent détenir des actions ordinaires ou des unités d'actions différées d'administrateurs d'une valeur d'au moins 750 000 \$, ou trois fois leur rémunération forfaitaire. Dans le cadre de cette exigence, les administrateurs devront détenir au moins 1 000 actions ordinaires.

La rémunération des administrateurs ne faisant pas partie de la direction s'établit comme suit :

Rémunération forfaitaire annuelle	(\$)
Administrateurs	250 000
Présidente du conseil	275 000
Président de comité	50 000

### 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.

Afin de permettre une rétroaction pertinente et ponctuelle de la part des actionnaires, le conseil a élaboré des pratiques appropriées destinées aux investisseurs de la Banque qui favorisent l'interaction constructive. Ces pratiques comprennent, notamment, l'établissement de mécanismes permettant de recevoir la rétroaction des actionnaires et d'y répondre de façon continue et la tenue de réunions avec les investisseurs et les organisations regroupant un nombre important d'actionnaires. De façon proactive, le conseil continue d'étudier les nouvelles pratiques en matière d'interaction entre un conseil et les actionnaires, les adaptant aux circonstances propres à RBC.

Des procédures ont été établies pour fournir ponctuellement de l'information aux investisseurs actuels et éventuels. Le conseil examine et approuve le contenu d'importants documents d'information, notamment le rapport annuel, les rapports trimestriels aux actionnaires, la notice annuelle, les rapports de gestion de même que la circulaire de sollicitation de procurations. La politique de la Banque en matière de communication de l'information est approuvée par le comité d'audit. Cette politique porte sur la façon dont RBC interagit avec les analystes, les investisseurs et le public et prévoit des mesures pour éviter la communication sélective d'information.

### Interaction avec les organismes de réglementation

Le conseil rencontre régulièrement des représentants d'importants organismes de réglementation du secteur bancaire pour discuter du profil de risque et du système de contrôle du risque de la Banque et maintient des voies de



communication afin de leur communiquer tout changement important apporté, par exemple, à la composition du conseil ou de la direction.

---

### **11. Approbation, responsabilité et calendrier de révision**

---

Ce cadre, placé sous la responsabilité du secrétariat général de la Banque, est composé de politiques, de pratiques et d'éléments d'information qui ont été approuvés par le comité de la gouvernance.

Ce document sera revu tous les deux ans ou plus fréquemment s'il devenait nécessaire d'y apporter des changements importants.