



Rapport annuel 2003

MÉRITER LE PRIVILÈGE



PROFIL

VISION

TOUJOURS MÉRITER LE PRIVILÈGE D'ÊTRE LE PREMIER CHOIX DE NOS CLIENTS

LA BANQUE ROYALE DU CANADA, qui effectue ses opérations sous le symbole RY au télécriteur des Bourses de Toronto et de New York, et ses filiales exercent leurs activités sous la marque principale RBC Groupe Financier. Nous avons cinq principaux secteurs d'exploitation : services aux particuliers et aux entreprises (RBC Banque), gestion de patrimoine (RBC Investissements), assurances (RBC Assurances), grande entreprise et banque d'investissement (RBC Marchés des Capitaux) et traitement des opérations (RBC Services Internationaux). Nous occupons le premier rang au Canada en matière d'actifs et de capitalisation boursière et nous sommes l'une des principales entreprises de services financiers diversifiés en Amérique du Nord. Nos plus de 60 000 employés servent une clientèle de plus de 12 millions de particuliers, d'entreprises et d'organismes du secteur public dans des bureaux répartis en Amérique du Nord et dans quelque 30 pays.

Au Canada, nous détenons de solides parts de marché dans tous nos secteurs d'exploitation. Dans le secteur des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, nous occupons le premier ou le second rang dans la plupart des produits de détail, y compris les prêts hypothécaires et les dépôts. Dans le secteur de la gestion de patrimoine, nous détenons la première place des banques canadiennes en ce qui a trait aux activités de courtage traditionnel (en fonction de l'actif), aux activités de gestion privée ainsi qu'à titre de fournisseur de fonds communs de placement, et la deuxième place relativement aux activités de services de courtage autogéré (en fonction des comptes). En ce qui a trait aux services bancaires à la grande entreprise et de banque d'investissement, nous demeurons le plus important preneur ferme et l'un des conseillers les plus sollicités en matière de fusions et d'acquisitions. Nos activités d'assurance sont les plus importantes de celles détenues par une banque canadienne, leur croissance est l'une des plus rapides au pays, et nous dominons le marché de l'assurance voyage et de l'assurance crédit. Nous occupons de loin la première place pour ce qui est des services de garde. Au pays, notre réseau de prestation des services comprend près de 1 300 succursales et autres unités ainsi que 4 100 guichets automatiques bancaires. À l'heure actuelle, 2,6 millions de clients utilisent nos services en ligne et 2,4 millions de clients, nos services de téléphone.

Aux États-Unis, par l'intermédiaire de RBC Centura et de ses filiales, RBC Mortgage et RBC Builder Finance de même que RBC Assurances, RBC Dain Rauscher et RBC Marchés des Capitaux, nous offrons des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services de montage de prêts hypothécaires, d'assurance, de courtage traditionnel, de même que des services bancaires à la grande entreprise et de banque d'investissement à plus de deux millions de clients.

Nous possédons également un réseau de détail aux Antilles et aux Bahamas. À l'extérieur de l'Amérique du Nord, nous offrons des services bancaires à la grande entreprise et de banque d'investissement, des services de financement des opérations commerciales, de correspondance bancaire, de trésorerie et de garde aux entreprises, de même que des services de gestion privée aux particuliers. Nous avons aussi une présence considérable sur le marché international de la réassurance.

VALEURS

- Excellence du service aux clients et aux collègues
- Collaboration vers la réussite
- Responsabilité personnelle pour un rendement élevé
- Diversité visant la croissance et l'innovation
- Confiance inspirée par l'intégrité dans toutes nos actions

OBJECTIFS

Être reconnu comme :

- Le premier prestataire incontesté de services financiers intégrés au Canada
- Un prestataire de premier rang de services financiers aux particuliers et aux entreprises aux États-Unis
- Un prestataire de choix de services financiers spécialisés à l'échelle mondiale

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- Bases solides
- Expérience client supérieure
- Expansion nord-américaine
- Synergie intraentreprise

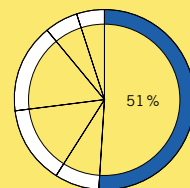
1	Sommaire des résultats	11	Synergie intraentreprise	109	Glossaire
2	Message du président du Conseil	13	Expansion nord-américaine	111	Administrateurs et haute direction
3	Message du président et chef de la direction	17	Répondre à vos questions – Foire aux questions	112	Gouvernance d'entreprise
7	Bases solides – Nos objectifs et notre rendement	20	Au service de nos partenaires	114	Principales filiales
8	Expérience client supérieure	21A	Revue financière (PCGR des États-Unis)	IBC	Renseignements aux actionnaires
			21A		Revue financière (PCGR du Canada)

MÉRITER LE PRIVILÈGE : Sur la couverture du rapport annuel de cette année figurent des photos de clients de la RBC de partout en Amérique du Nord, qui témoignent du caractère unique et diversifié des relations qui existent entre nos clients et nos différentes entreprises. Dans ce rapport, nous décrivons ces relations ainsi que la façon dont nous avons, dans chaque cas, mérité le privilège d'être le premier choix de ces clients en matière de services financiers. De gauche à droite, dans le sens des aiguilles d'une montre, en débutant dans le coin supérieur gauche : Orval Sorken, Sexsmith (Alberta), Canada; Andrea Slingsby, Toronto (Ontario), Canada; Richard Vaughn, Greensboro (Caroline du Nord), États-Unis; Réal, Marie-Claire, Stéphanie et Martin Lafrance, Montréal (Québec), Canada; Michael Duck, Sackville (Nouvelle-Écosse), Canada; Linda et John Forzani, Calgary (Alberta), Canada.



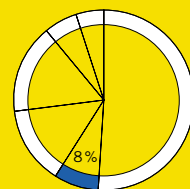
- RBC Banque Royale (2)
- RBC Centura (3)
- RBC Mortgage (3)
- RBC Builder Finance (3)
- RBC Royal Bank of Canada (4)

Le secteur RBC Banque sert 11,5 millions de particuliers, de PME et de clients commerciaux d'entreprises de taille moyenne au Canada, aux États-Unis, aux Antilles et aux Bahamas. Ses services sont offerts grâce à un réseau de succursales, de centres d'affaires et d'autres unités, par l'intermédiaire de planificateurs financiers accrédités, de représentants hors succursale, au moyen de guichets automatiques bancaires, par téléphone et par Internet. RBC Banque fournit aux clients des solutions personnalisées ainsi que des services de planification financière et des conseils financiers axés sur les événements marquants de la vie, au moyen d'une gamme variée de produits et de services financiers incluant les comptes de dépôt, les investissements et fonds communs de placement, les cartes de crédit et de débit, les prêts aux particuliers et aux entreprises, de même que les prêts hypothécaires résidentiels et commerciaux.



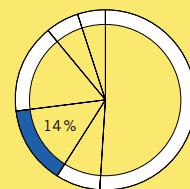
- RBC Assurances (5)

Le secteur RBC Assurances offre à plus de cinq millions de clients au Canada, aux États-Unis et à l'étranger une vaste gamme de produits et de services d'assurance crédit, d'assurance vie, d'assurance maladie, d'assurance voyage, d'assurance habitation, d'assurance automobile de même que de réassurance. Ces produits et services sont offerts au moyen d'un large réseau de canaux de distribution qui comprend le téléphone, les courtiers indépendants, les agents de voyage, une équipe de vente exclusive et Internet.



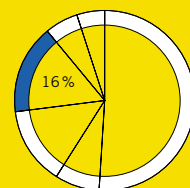
- RBC Investissements (5)
- RBC Dain Rauscher (3)
- Banque Royale du Canada
- Gestion Privée Globale (5)

Le secteur RBC Investissements offre à des clients canadiens, américains et étrangers des services de gestion de patrimoine incluant des services de courtage traditionnel et autogéré, des services de planification financière, des conseils en matière de placement, des services fiduciaires aux particuliers, des services et des produits de gestion privée et de gestion de placements. Les produits et services sont offerts par l'intermédiaire du réseau de succursales canadien RBC Banque Royale, des bureaux de RBC Investissements, des succursales américaines de RBC Dain Rauscher, des bureaux de la gestion privée et d'autres bureaux partout dans le monde. Les services sont également offerts par téléphone et par Internet.



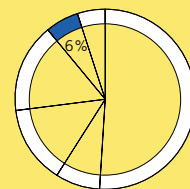
- RBC Marchés des Capitaux (5)

Le secteur RBC Marchés des Capitaux offre des services financiers de gros à une clientèle composée de grandes entreprises, de gouvernements et d'institutions en Amérique du Nord et des services relatifs à des produits et à des secteurs d'activité spécialisés à l'échelle internationale. RBC Marchés des Capitaux a son siège social à Toronto et possède des centres d'expertise clés à Minneapolis, à New York et à Londres, et des bureaux dans 27 autres villes.



- RBC Services Internationaux (5)

Le secteur RBC Services Internationaux offre des services spécialisés de traitement des opérations à des clients commerciaux, à des entreprises et à des institutions au Canada et dans certains marchés internationaux, principalement au Royaume-Uni et en Australie. Les principales activités sont les services de garde internationaux, d'administration de placements, de correspondance bancaire, de gestion de trésorerie, de paiements et de financement des opérations commerciales.



(1) Une tranche additionnelle de 5 % du bénéfice net est tirée du secteur Autres.
 (2) Nom de marque canadienne.
 (3) Noms de marques américaines.
 (4) Nom de marque des Antilles et des Bahamas.
 (5) Noms de marques mondiales.

Stratégies clés

Faits saillants de l'exploitation

Faits saillants financiers – PCGR des États-Unis

- Fournir une expérience exceptionnelle et personnalisée au client et accorder une attention spéciale à nos clients à rentabilité élevée.
- S'assurer une forte croissance des revenus en Amérique du Nord, intensifier nos relations avec la clientèle, tirer profit des possibilités de planification financière et de conseils financiers et procéder à l'expansion sélective de notre réseau dans le sud-est des États-Unis et dans des marchés nationaux ciblés.

- Adoption au Canada d'un nouveau processus de résolution des problèmes, qui vise à renforcer la résolution des problèmes et à assurer un niveau uniforme de services à la clientèle.
- Lancement d'un programme d'interdistribution amélioré, intitulé *Recommandations RBC*, qui vise à maximiser l'accès des clients à tous les services et produits de l'organisation.

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	Variation en pourcentage	2003	2002
Total des revenus	–	7 652 \$	7 647 \$
Provision pour pertes sur créances	(12)%	554	626
Frais autres que d'intérêt	3	4 642	4 520
Bénéfice net	1	1 554	1 546
Rendement des capitaux propres ⁽⁶⁾	160 p.b.	20,8 %	19,2 %

- Procéder à une expansion importante en ajoutant des canaux de distribution et en pénétrant de nouveaux marchés.
- Poursuivre l'intégration des secteurs opérationnels en Amérique du Nord afin d'en maximiser l'efficacité et l'étendue ainsi que les économies d'échelle.

- Amélioration des produits d'assurance crédit au Canada afin de simplifier les processus et d'éliminer les chevauchements et la paperasse, et par le fait même, de réduire considérablement les coûts, d'éliminer les situations irritantes pour les clients et d'améliorer de façon générale les relations avec ces derniers.
- Lancement du nouveau programme intitulé *facilité de crédit pour placements*, un moyen facile et pratique de fournir à nos clients au Canada un véhicule financier à bon prix et fiscalement avantageux, au moyen d'une seule source.

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	Variation en pourcentage	2003	2002
Total des revenus	7 %	2 045 \$	1 910 \$
Prestations versées aux titulaires de polices, demandes de règlement et frais d'acquisition	6	1 404	1 330
Frais autres que d'intérêt	6	424	399
Bénéfice net	20	228	190
Rendement des capitaux propres ⁽⁶⁾	70 p.b.	26,4 %	25,7 %

- Élargir et intensifier nos relations avec les clients au moyen de stratégies de segmentation visant à élaborer des solutions propres à des groupes de clients donnés.
- Transformer nos modèles de distribution afin de s'assurer que nos consultants et conseillers financiers puissent consacrer plus de temps à leurs clients.
- Se concentrer sur l'amélioration de l'infrastructure et des processus opérationnels afin d'assurer le soutien efficace de la croissance.

- Création du Groupe des titres à revenu fixe des marchés émergents, qui offre aux clients une gamme élargie de titres internationaux à revenu fixe et de conseils.
- Lancement de services de gestion privée hautement personnalisés pour les clients bien nantis aux États-Unis ainsi que pour les clients au Canada ayant des intérêts aux États-Unis.

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	Variation en pourcentage	2003	2002
Total des revenus	(3)%	3 530 \$	3 647 \$
Frais autres que d'intérêt	(7)	2 911	3 144
Bénéfice net	19	412	346
Rendement des capitaux propres ⁽⁶⁾	400 p.b.	15,1 %	11,1 %

- Maintenir notre position dominante de fournisseur de services traditionnels sur tous nos marchés canadiens en continuant de tirer avantage de nos relations de longue date avec nos clients, de nos capacités en matière de négociation, de recherche et de vente ainsi que de la force de notre marque et de notre réputation.
- Fournir des services à valeur ajoutée aux États-Unis en offrant à nos clients un vaste portefeuille de produits par l'entremise de nos équipes spécialisées.

- Amélioration de *FX Direct*, un système de négociation en ligne, afin de permettre aux entreprises clientes et aux clients institutionnels de négocier des devises directement sur les marchés, 24 heures sur 24.
- Lancement de *Obligations en direct*, un système de négociation en ligne de titres à revenu fixe qui fournit aux négociateurs institutionnels les outils requis pour négocier des titres au moyen de leurs ordinateurs de bureau.

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	Variation en pourcentage	2003	2002
Total des revenus	(2)%	2 625 \$	2 674 \$
Provision pour pertes sur créances	(59)	189	465
Frais autres que d'intérêt	3	1 671	1 627
Bénéfice net	12	491	439
Rendement des capitaux propres ⁽⁶⁾	210 p.b.	12,6 %	10,5 %

- Accroître les activités au moyen d'alliances, d'acquisitions et de partenariats stratégiques.
- Améliorer nos plateformes de traitement et de systèmes afin de fournir de nouvelles capacités, d'accroître l'efficacité et de réaliser des économies d'échelle.

- Lancement de *RBC Express*, un nouveau service d'information et de transactions en ligne qui procure à nos clients commerciaux un accès sécurisé à divers produits traditionnels et nouveaux produits de gestion de la trésorerie.
- Création du *Groupe des fonds de couverture*, qui améliore la gamme de produits et de services offerts à nos investisseurs bien nantis et à nos investisseurs institutionnels, et leur permet d'avoir recours à une seule source pour bénéficier d'un plus grand choix de produits et de services de fonds de couverture.

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	Variation en pourcentage	2003	2002
Total des revenus	4 %	844 \$	808 \$
Frais autres que d'intérêt	9	595	548
Bénéfice net	3	178	173
Rendement des capitaux propres ⁽⁶⁾	(100)p.b.	27,7 %	28,7 %

(6) L'expression Rendement des capitaux propres est définie dans le glossaire, à la page 110.

SOMMAIRE DES RÉSULTATS ⁽¹⁾

(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action, les données autres qu'en dollars et les pourcentages)	Variation 2003/2002	2003	2002	2001	2000	1999
RÉSULTATS						
Revenu net d'intérêt	(4)%	6 648 \$	6 928 \$	6 291 \$	5 195 \$	5 070 \$
Revenus autres que d'intérêt	2	10 299	10 132	9 514	7 536	6 070
Total des revenus	(1)	16 947	17 060	15 805	12 731	11 140
Provision pour pertes sur créances	(33)	715	1 065	1 119	691	760
Indemnités, sinistres et coûts d'acquisition liés aux polices d'assurance	6	1 404	1 330	1 153	772	532
Frais autres que d'intérêt	-	10 236	10 244	9 641	7 628	7 141
Bénéfice net	5	3 036	2 898	2 435	2 208	1 725
Rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires (2)	40 p.b.	17,0 %	16,6 %	16,6 %	19,3 %	15,3 %
DONNÉES AU BILAN						
Prêts (avant la provision cumulative pour pertes sur prêts)	1 %	172 547 \$	171 523 \$	171 177 \$	156 184 \$	144 793 \$
Actif	8	412 591	382 000	362 562	294 173	273 406
Dépôts	6	260 518	245 040	235 687	206 237	187 897
Débitures subordonnées	(5)	6 581	6 960	6 861	5 825	4 596
Capitaux propres	-	17 304	17 240	16 215	11 296	10 435
RATIOS DE CAPITAL (EN VERTU DES RÈGLES CANADIENNES) (3)						
Ratio du capital de première catégorie	40 p.b.	9,7 %	9,3 %	8,7 %	8,6 %	8,1 %
Ratio du capital total	10	12,8	12,7	11,8	12,0	11,2
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires sur l'actif ajusté en fonction des risques	10	10,5	10,4	9,4	7,3	7,1
RATIOS DE CAPITAL (EN VERTU DES RÈGLES AMÉRICAINES) (4)						
Ratio du capital de première catégorie	20	8,7	8,5	8,1	7,8	7,6
Ratio du capital total	10	12,0	11,9	11,2	11,3	10,7
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires sur l'actif ajusté en fonction des risques	(20)	10,3	10,5	9,5	7,2	7,0
INFORMATION SUR LES ACTIONS ORDINAIRES						
Actions en circulation (en milliers)						
À la fin	(1)%	656 021	665 257	674 021	602 398	617 768
Moyenne (de base)	(2)	662 080	672 571	641 516	606 389	626 158
Moyenne (dilué)	(1)	669 625	679 153	647 216	609 865	632 305
Bénéfice par action						
De base	8	4,48 \$	4,16 \$	3,58 \$	3,42 \$	2,50 \$
Dilué	8	4,43	4,12	3,55	3,40	2,48
Cours de l'action						
Haut (5)	10	65,00	58,89	53,25	48,88	42,13
Bas (5)	18	53,26	45,05	41,60	27,25	29,65
À la clôture	17	63,48	54,41	46,80	48,30	31,73
Dividendes par action						
Valeur comptable par action – à la fin	2	26,38	25,91	24,06	18,75	16,89
Capitalisation boursière (en milliards de dollars canadiens)	15	41,6	36,2	31,5	29,1	19,6
RENSEIGNEMENTS DIVERS						
Employés (équivalent de travail à plein temps)	1 263	60 812	59 549	57 568	49 232	51 891
Guichets automatiques bancaires	(85)	4 401	4 486	4 545	4 517	4 585
Unités de service						
Au Canada	(14)	1 297	1 311	1 317	1 333	1 410
À l'étranger	(19)	788	807	724	306	99

(1) L'information financière est tirée des états financiers consolidés préparés selon les PCGR des États-Unis, à moins de mention contraire. Certaines définitions sont répertoriées dans le glossaire aux pages 109 et 110.

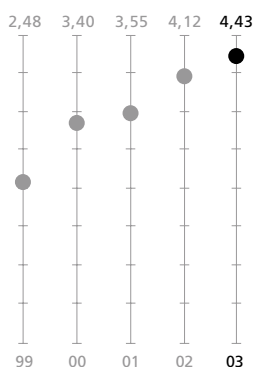
(2) Le rendement des capitaux propres est défini dans le glossaire à la page 110.

(3) Selon les lignes directrices établies par le surintendant des institutions financières Canada (BSIF) et selon l'information financière préparée en vertu des PCGR du Canada.

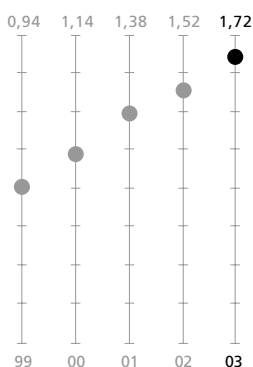
(4) Selon les lignes directrices établies par le Board of Governors of the Federal Reserve System des États-Unis et selon l'information financière préparée en vertu des PCGR des États-Unis.

(5) Cours intrajournaliers – haut et bas.

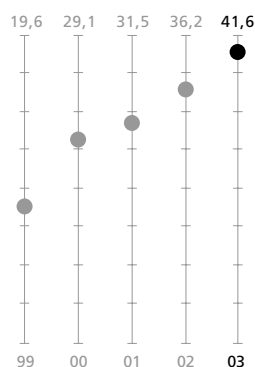
Bénéfice dilué par action (\$ CA)



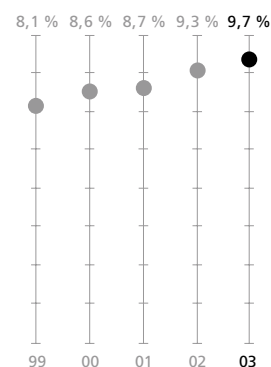
Dividendes par action (\$ CA)



Capitalisation boursière (en milliards de dollars CA)



Ratio du capital de première catégorie (règles canadiennes)



MÉRITER VOTRE CONFIANCE

Guy Saint-Pierre, C.C.
Président du Conseil



Je suis heureux de vous écrire au nom du Conseil d'administration et de féliciter la direction et les employés pour les réalisations et les succès obtenus en 2003.

Les indicateurs du succès d'une entreprise sont nombreux, mais le succès à la Banque Royale du Canada a toujours reposé avant tout sur la confiance de nos actionnaires, de nos clients et des collectivités. En effet, les activités des employés, de la direction et de votre Conseil visent toutes à mériter votre confiance.

Mériter votre confiance est un processus continu, et votre Conseil d'administration, votre direction et vos employés sont déterminés à respecter cet engagement dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

Bien avant que la « gouvernance d'entreprise » ne devienne le mot d'ordre des organismes de réglementation et des médias, nous avons adopté une démarche proactive et établi des normes de gouvernance solides. En 1980, puis de nouveau en 1993, des comités spéciaux du Conseil ont examiné le rôle et les fonctions du Conseil ainsi que ses pratiques. Comme c'est encore le cas à l'heure actuelle, nous avons alors déterminé que les assises de la gouvernance d'une entreprise sont ses préceptes éthiques et la volonté commune de ses administrateurs, dirigeants et employés de mettre ces préceptes en application dans leurs activités professionnelles. Pour nous, le concept de bonne gouvernance s'est toujours traduit par l'application des normes éthiques les plus strictes en matière de pratiques et processus commerciaux.

Nos administrateurs sont également des actionnaires. Nous reconnaissons que les investisseurs accordent davantage de valeur aux sociétés qui font preuve de transparence dans l'exercice de leurs activités. Notre motivation est telle que nous nous efforçons continuellement de répondre aux attentes élevées des investisseurs et des organismes de réglementation et de respecter les normes établies. Bien que nous ayons la satisfaction de constater que maints observateurs considèrent nos activités comme des pratiques exemplaires, nous examinons et améliorons régulièrement nos normes de gouvernance, de manière à renforcer une culture axée sur la responsabilité et la reddition de comptes.

Le Conseil et la direction sont d'avis que nous devons faire preuve d'une grande transparence pour mériter votre confiance, et nous cherchons donc continuellement à améliorer l'information présentée à nos actionnaires. Non seulement nous participons activement à l'élaboration de normes comptables, mais nous adoptons de façon prospective un grand nombre de ces normes et nous cherchons à faire en sorte que nos pratiques en matière de gouvernance d'entreprise demeurent centrées sur les intérêts des investisseurs.

Notre circulaire de la direction sollicitant des procurations comporte davantage d'informations détaillées sur la gouvernance d'entreprise, notamment notre politique d'indépendance des admi-

nistrateurs, qui englobe les normes canadiennes et américaines et témoigne de notre engagement à nous adapter à l'étendue internationale de nos activités et à en tirer profit. Au cours de la dernière année, nous avons maintenu une pratique de longue date qui consiste à tenir des séances destinées uniquement aux administrateurs non membres de la direction, après les réunions du Conseil. (*Pour plus d'information sur nos pratiques en matière de gouvernance, se reporter aux pages 112 et 113 et au site Web rbc.com/gouvernance.*)

Pour qu'il nous soit possible de mériter votre confiance, vous devez être assurés que la gouvernance n'est pas uniquement l'affaire du président du Conseil et du Conseil. Nous soutenons le leadership et les efforts de la direction qui visent à s'assurer que les principes et les valeurs qui ont cours dans les échelons supérieurs de l'organisation sont également appliqués à l'échelle de celle-ci.

Je suis extrêmement fier d'avoir été le premier président du Conseil de la société à ne pas faire partie de la direction. J'ai eu le plaisir de travailler avec un Conseil composé d'administrateurs talentueux et de superviser une équipe de direction compétente et dévouée. Les treize années au cours desquelles j'ai agi à titre d'administrateur et participé aux réalisations de l'organisation se sont avérées des plus enrichissantes et stimulantes.

À titre d'actionnaire, c'est avec plaisir que je verrai RBC Groupe Financier réaliser son potentiel sous la conduite d'un nouveau président du Conseil, lequel entrera en fonction lorsque je prendrai ma retraite, en février 2004. Je suis rassuré de savoir que les normes élevées d'intégrité, de discipline et de gouvernance continueront de caractériser les activités du Conseil. Grâce au leadership de David O'Brien, les actionnaires peuvent avoir la certitude que RBC maintiendra ses efforts de manière à mériter leur confiance.

Le président du Conseil,

Guy Saint-Pierre, C.C.
Le 16 décembre 2003

MÉRITER LE PRIVILÈGE

Gordon M. Nixon
Président et chef de la direction



Je suis heureux de vous annoncer que nous avons généré, au cours de ce dernier exercice, un bénéfice net pour nos actionnaires totalisant 3,04 milliards de dollars et ce, malgré la faiblesse continue des économies nord-américaines et celle des marchés financiers au cours du premier semestre.

Nous avons relevé ces défis avec énergie et enthousiasme et avons redoublé d'efforts afin de combler et même dépasser les attentes de nos clients. Il ne fait pas de doute qu'en dépit de l'intensification de la concurrence au sein du marché des services financiers, nous avons plus que jamais travaillé à la réalisation de notre vision : *toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients.*

Nous tenons à démontrer notre capacité à satisfaire aux besoins de notre clientèle en toute occasion. Cette année, l'offre d'une expérience client supérieure est devenue une de nos priorités stratégiques. Toutes nos activités commerciales sont guidées par cette priorité, qui reflète l'importance d'aider nos clients à atteindre leurs objectifs financiers tout en apportant des solutions rapides et satisfaisantes à leurs difficultés et préoccupations.

Nos employés sont convaincus de notre capacité exceptionnelle à offrir à notre clientèle nord-américaine des services financiers intégrés spécifiquement conçus en fonction de leurs objectifs. La démonstration de cette capacité aura sur nous une incidence positive importante en raison de l'augmentation des affaires que nos clients existants concluent avec nous, de la croissance de notre clientèle grâce à nos offres et, dans une large mesure, de la rétention accrue de notre clientèle. Parallèlement, on ne peut sous-estimer les avantages découlant de l'amélioration des taux de satisfaction et de rétention des employés dans la poursuite de l'établissement d'une plateforme nord-américaine de services financiers.

Nos objectifs

Nos trois objectifs clés sont d'être reconnu comme le leader incontesté de la prestation de services financiers intégrés au Canada, comme l'un des meilleurs fournisseurs de services financiers aux particuliers et aux entreprises aux États-Unis, et comme un fournisseur de premier plan en matière de services financiers spécialisés à l'échelle internationale. Au Canada, nous sommes déterminés à conserver nos solides positions dans tous nos secteurs et à offrir nos services sur une base intégrée, de façon à fournir une gamme élargie

de services et une valeur accrue à notre clientèle. C'est ainsi que nous prévoyons augmenter la satisfaction et le maintien de notre clientèle. À titre de société de services financiers diversifiés comptant plus de 12 millions de clients et offrant des produits et des services bancaires, de gestion de patrimoine et d'assurance complémentaires, nous sommes exceptionnellement bien placés pour favoriser la croissance de nos revenus en augmentant le nombre de produits et de services utilisés par nos clients. Aux États-Unis, nous avons bâti une plateforme diversifiée qui met l'accent sur les activités de détail dans les domaines des services bancaires, de la gestion de patrimoine et de l'assurance – soit des domaines que nous connaissons bien et dans lesquels nous remportons un grand succès au Canada. Notre priorité aux États-Unis est d'appliquer à chacune de nos entreprises les normes élevées de rendement de l'exploitation et de rendement financier que nous avons établies, tout en respectant les caractéristiques et les besoins particuliers des marchés locaux de ces entreprises. Nous avons en outre l'intention de croître de façon disciplinée en demeurant axés sur nos actionnaires. À l'extérieur de l'Amérique du Nord, nous continuons de mettre l'accent sur les créneaux où nous connaissons du succès, comme les services de garde, les services bancaires de gestion privée et les activités de négociation internationales, pour lesquels nous possédons des avantages concurrentiels et qui génèrent des rendements solides.

Notre vision, nos objectifs, nos priorités stratégiques ainsi que nos valeurs sont présentés à la rubrique intitulée « Profil » au début de ce rapport. Nous fondons nos décisions et mesurons notre rendement, individuellement et collectivement, en fonction de ces éléments.

Nos priorités stratégiques

Pour atteindre nos objectifs, nous avons établi quatre priorités clés, soit des bases solides, une expérience client supérieure, l'expansion nord-américaine et la synergie intraentreprise.

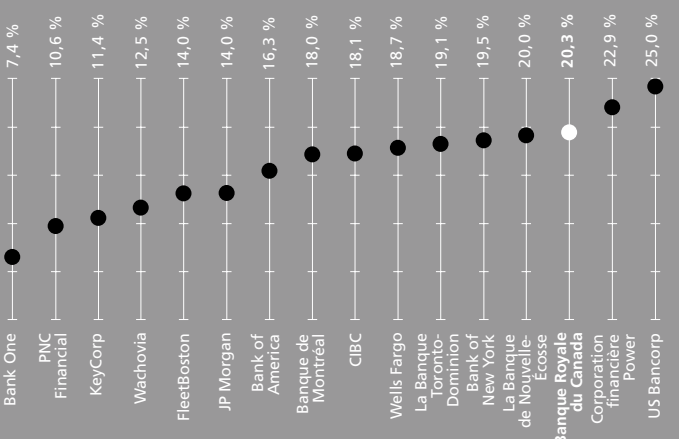
Bases solides

Nous avons connu un exercice solide, avec un bénéfice net de 3,04 milliards de dollars, en hausse de 5 % par rapport à 2002, et un bénéfice dilué par action de 4,43 \$, en hausse de 8 %. Nous avons atteint ces résultats malgré la faiblesse continue des économies nord-américaines et une conjoncture difficile pour ce qui est des marchés financiers au cours du premier semestre.

Notre but consiste à maintenir un rendement financier dans le quartile supérieur des institutions financières nord-américaines et à atteindre ou à excéder nos propres objectifs. Comme il est indiqué à la page 7, nos résultats du dernier exercice se sont démarqués aux chapitres du rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires, de la qualité de notre portefeuille et des ratios de capital; le rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires s'est aligné sur notre objectif de 17 % à 19 %, le ratio de la provision pour pertes sur créances a été inférieur à la fourchette établie, et les ratios de capital ont été plus élevés que nos objectifs à moyen terme. Toutefois, les charges sont restées inchangées alors que la croissance des revenus a été freinée par la léthargie des marchés financiers au cours du premier semestre de l'exercice et par le raffermissement prononcé du dollar canadien, qui a provoqué une baisse d'environ 500 millions de dollars de la valeur de conversion des revenus libellés en dollars américains.

Le cours de clôture de nos actions ordinaires s'est établi à 63,48 \$ à la fin de l'exercice, en hausse de 17 % par rapport à l'an dernier. Cette croissance est attribuable à nos bases solides, notre banque étant pour ainsi dire la seule grande banque canadienne à avoir maintenu un excellent rendement eu égard à la qualité de ses prêts, à ses résultats financiers et au cours de ses actions par rapport à la période 2001-2002. En conséquence, comme la qualité des prêts dans le secteur s'est améliorée cette année, l'indice composé S&P/TSX pour les banques a connu une hausse supérieure à celle du cours de nos actions. Les dividendes versés par action ordinaire ont pour leur part augmenté de 13 % durant l'exercice. Au cours des dix dernières années, l'investissement dans nos actions ordinaires a fourni aux actionnaires un rendement annuel total composé de 20,3 %, ce qui nous situe au troisième rang parmi les 15 sociétés nord-américaines de services financiers auxquelles nous nous comparons.

Total du rendement composé annualisé des actions ordinaires sur 10 ans (1993-2003) (1)



(1) En dollars canadiens, en supposant que les dividendes sont réinvestis (31/10/1993 au 31/10/2003). Source : Bloomberg

Nos objectifs pour 2004 sont semblables à ceux qui ont été établis pour 2003, sauf en ce qui concerne le ratio des provisions spécifiques pour pertes sur créances, que nous abaïssons pour le situer entre 0,35 % et 0,45 %, de manière à tenir compte de l'amélioration des marchés du crédit et à l'aligner sur notre objectif à moyen terme. Nos objectifs à moyen terme demeurent inchangés.

Expérience client supérieure

Cette nouvelle priorité s'aligne sur notre nouvel énoncé de vision – « toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients » – et elle renforce l'importance que nous accordons à la satisfaction et au maintien de notre clientèle, ainsi qu'à l'accroissement du nombre d'affaires que nos clients concluent avec nous. Cette priorité et notre énoncé de vision sont d'une grande importance au sein de RBC Groupe Financier, particulièrement au chapitre de la motivation de nos employés de première ligne afin qu'ils offrent une expérience client supérieure dont découleront des relations profitables et durables. Afin de fournir une expérience vraiment supérieure au client, nous devons le servir de la façon dont il désire être servi et lui procurer une expérience uniforme, proactive et appréciable dans tous nos réseaux de distribution. Nous nous sommes longuement penchés sur la façon dont nous pouvons mieux répondre aux besoins de nos clients et, à cette fin, nous sommes en train de modifier nos processus afin de les rendre plus simples, plus souples et plus efficaces. Nous nous efforçons également d'accroître le nombre d'affaires que nos clients concluent avec nous en personnalisant des solutions intégrant les produits de plusieurs secteurs d'exploitation.

Une analyse détaillée de cette priorité et des exemples montrant comment chacun de nos secteurs d'exploitation concrétise cette priorité sont présentés aux pages 8 à 10.

Expansion nord-américaine

Nous continuons de mettre l'accent sur l'amélioration du rendement d'exploitation de nos activités américaines au moyen de diverses initiatives conçues pour augmenter les revenus et améliorer l'efficacité de l'exploitation.

Notre priorité eu égard aux États-Unis pour 2003 a été l'amélioration de notre rendement. Le bénéfice net tiré des activités américaines a augmenté pour atteindre 382 millions de dollars comparativement à 210 millions en 2002, malgré l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain. Ce résultat reflète un bénéfice plus important lié aux secteurs des capitaux et des investissements, principalement en raison d'une provision pour pertes sur créances moins importante et un rendement beaucoup plus solide des divisions du courtage traditionnel et des services à revenu fixe, respectivement.

Au cours de 2003, nous avons poursuivi la mise en œuvre rigoureuse et focalisée de nos activités d'expansion aux États-Unis, en procédant à des acquisitions appropriées d'un point de vue stratégique, économique et culturel. RBC Centura a conclu l'acquisition de Admiralty Bancorp, Inc. pour 153 millions de dollars US, et cette acquisition lui assurera une présence dans les marchés en plein essor du sud et du centre de la Floride. De plus, RBC Centura a conclu, à la mi-novembre 2003, l'acquisition des succursales de Provident Financial Group Inc. situées en Floride, moyennant une contrepartie en espèces d'environ 80 millions de dollars US. Cette acquisition lui permet d'ajouter 13 succursales aux 10 succursales acquises en Floride dans le cadre de l'acquisition de Admiralty Bancorp. RBC Mortgage Company a conclu l'acquisition de Sterling Capital Mortgage Company (SCMC) moyennant une contrepartie d'environ 100 millions de dollars US. Les activités de SCMC se concentrent davantage sur les



Directoire de la Banque Royale du Canada

(De gauche à droite) : JAMES T. RAGER, membre du Directoire, RBC Banque; W. JAMES WESTLAKE, président, RBC Assurances; SUZANNE B. LABARGE, membre du Directoire et chef de la gestion des risques; CHARLES M. WINOGRAD, membre du Directoire, RBC Marchés des Capitaux; PETER W. CURRIE, membre du Directoire et chef des finances; GORDON M. NIXON, président et chef de la direction; MARTIN J. LIPPERT, membre du Directoire et chef de l'information; ELISABETTA BIGSBY, première vice-présidente directrice, ressources humaines et affaires publiques; PETER ARMENIO, président, RBC Investissements.

prêts hypothécaires aux acheteurs d'une première maison que sur le refinancement de prêts hypothécaires, procurant ainsi à RBC Mortgage une bonne diversification des revenus et une source d'activités plus stable. RBC Assurances et RBC Dain Rauscher ont, moyennant une contrepartie de 207 millions de dollars US, procédé à l'acquisition de Business Men's Assurance Company of America et de Jones & Babson Inc., des sociétés situées à Kansas City dont Generali Group était propriétaire. Outre un bloc d'environ 135 000 polices d'assurance vie et contrats de rente traditionnels en vigueur, cette acquisition nous fournit l'infrastructure voulue pour offrir des produits d'assurance axés sur la gestion de patrimoine.

Une analyse de nos activités bancaires, de gestion de patrimoine et d'assurance aux États-Unis ainsi que de leurs efforts d'expansion nord-américaine est présentée aux pages 13 à 16.

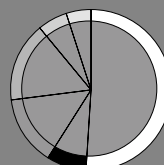
Synergie intraentreprise

En 2002, nous avons ajouté la synergie intraentreprise à titre de priorité stratégique pour reconnaître le fait que, dans une société de services financiers intégrés, le tout peut être considérablement plus grand que la somme de ses parties. La synergie intraentreprise se traduit par les efforts de collaboration de nos secteurs d'exploitation et de nos unités fonctionnelles, qui visent à accroître les revenus en améliorant le service à la clientèle et en offrant aux clients notre vaste gamme de produits et services sur une base plus intégrée. Elle consiste également à réduire les coûts en éliminant les chevauchements qui se produisent lorsque les secteurs d'exploitation et les unités fonctionnelles exercent leurs activités de façon autonome. Depuis l'ajout de cette priorité stratégique clé, nous avons désigné et

éliminé des chevauchements au sein de l'organisation, créé des centres d'expertise et davantage centralisé les achats, ce qui nous a permis de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité de notre organisation. Nous avons récemment mis un accent accru sur les initiatives axées sur les revenus et sur la clientèle afin d'accélérer la croissance des revenus et d'améliorer la rentabilité de nos relations avec nos clients.

Gamme d'activités diversifiée

CONTRIBUTION AU BÉNÉFICE NET EN 2003



- 51 % RBC Banque (rendement des capitaux propres de 21 %)
- 8 % RBC Assurances (rendement des capitaux propres de 26 %)
- 14 % RBC Investissements (rendement des capitaux propres de 15 %)
- 16 % RBC Marchés des Capitaux (rendement des capitaux propres de 13 %)
- 6 % RBC Services Internationaux (rendement des capitaux propres de 28 %)
- 5 % Autres (rendement des capitaux propres de 8 %)

Nous consacrons beaucoup de temps et d'efforts à trouver des façons d'encourager nos clients à utiliser les produits et services de plus d'une plateforme.

Une analyse détaillée de la synergie intraentreprise est présentée aux pages 11 et 12.

Notre engagement envers nos actionnaires

Nous continuerons à viser une rentabilité et des rendements supérieurs pour nos actionnaires en poursuivant l'élaboration de stratégies et d'initiatives pour accroître nos activités de manière rentable, gérer efficacement nos coûts et nos risques et utiliser notre capital de façon efficiente en réinvestissant dans nos entreprises et nos marchés de croissance et en retournant l'excédent aux actionnaires sous forme, si possible, de rachat d'actions, ainsi que sous forme de versements de dividendes.

Gouvernance d'entreprise

Au sein de notre organisation, la gouvernance d'entreprise va au-delà du simple respect des lois et règlements. Une saine gouvernance d'entreprise se traduit par des pratiques et activités commerciales dont le caractère éthique est au-dessus de tout soupçon. Tous les employés sont conscients que l'intégrité de notre organisation et la confiance de nos parties prenantes constituent les pierres angulaires de notre succès continu.

Nos employés

Enfin, j'aimerais féliciter et saluer les efforts de nos plus de 60 000 employés pour leur travail ardu et leur attitude positive devant les occasions et défis qui se sont présentés à eux au cours du dernier exercice. Je suis encouragé, mais jamais surpris, par la créativité et la réceptivité dont ils font preuve face aux attentes de leurs clients, de leurs collègues et de leur communauté. Je suis honoré de collaborer avec eux afin de toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients.

Le président et chef de la direction,



Gordon M. Nixon
Le 16 décembre 2003

MÉRITER LE PRIVILÈGE DE VOUS AIDER À ÊTRE CONCURRENTIEL

Nous comprenons que pour bâtir une entreprise, il faut beaucoup de travail, du dévouement et un soutien financier. Réal Lafrance, propriétaire des boutiques Marie Claire, et sa famille ont recours depuis plus de trois décennies aux services bancaires aux entreprises et aux particuliers que nous offrons. Nos solides relations établies avec cette famille se sont développées au rythme de l'entreprise, qui exploitait au départ 40 boutiques et qui en compte maintenant 280 partout au Québec. Lorsque l'entreprise a voulu prendre de l'expansion ou explorer de nouvelles avenues commerciales, nous avons fourni des options de financement, des services bancaires d'entreprise et des solutions en matière de gestion de patrimoine afin de répondre aux besoins de la famille Lafrance.

(À partir de la gauche) : Tony D'Alessio, RBC Banque Royale, accompagné de Réal, Marie-Claire, Stéphanie et Martin Lafrance, boutiques Marie Claire
Lieu : Montréal (Québec), Canada

LA BANQUE ROYALE DU CANADA A OBTENU LE PRIX ANNUEL DÉCERNÉ PAR LE MAGAZINE THE BANKER EN TANT QUE « MEILLEURE BANQUE AU CANADA ».



BASES SOLIDES

Nos objectifs et notre rendement

	Objectifs de 2003	Rendement de 2003	Objectifs de 2004	Objectifs à moyen terme (3 à 5 ans)
1 Évaluation Maintenir des niveaux d'évaluation se situant dans le quartile supérieur : • Cours des actions/valeur comptable : • Cours des actions/bénéfice : Croissance du cours des actions :	Quartile supérieur de l'indice composé S&P/TSX pour les banques (1) Quartile supérieur de l'indice composé S&P/TSX pour les banques (1) Supérieure à l'indice composé S&P/TSX pour les banques (1)	Deuxième quartile Deuxième quartile (2) Inférieure à l'indice	Quartile supérieur de l'indice composé S&P/TSX pour les banques Quartile supérieur de l'indice composé S&P/TSX pour les banques Supérieure à l'indice composé S&P/TSX pour les banques (1)	s.o.
2 Croissance du bénéfice Augmenter le bénéfice dilué par action de :	10 % à 15 %	8 %	10 % à 15 %	10 % à 15 %
3 Rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires Obtenir un rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires de :	17 % à 19 %	17 %	17 % à 19 %	20 %+
4 Croissance des revenus Obtenir une croissance des revenus de :	5 % à 8 %	(1)%	5 % à 8 %	8 % à 10 %
5 Croissance des charges Charges d'exploitation par rapport aux revenus d'exploitation :	Croissance des charges d'exploitation inférieure à celle des revenus d'exploitation	Croissance des charges d'exploitation de néant et croissance des revenus d'exploitation de (1)%	Croissance des charges d'exploitation inférieure à celle des revenus d'exploitation	s.o.
6 Qualité du portefeuille Obtenir un ratio des provisions spécifiques pour pertes sur créances par rapport à la moyenne des prêts, des acceptations et des conventions de revente entre (3) :	0,45 % et 0,55 %	0,33 % 0,32 %, déduction faite de l'incidence des produits dérivés de crédit (4)	0,35 % et 0,45 %	0,35 % et 0,45 %
7 Gestion du capital Ratios de capital (3) :	Maintenir des ratios de capital élevés	Ratio du capital de première catégorie de 9,7 % et ratio du capital total de 12,8 %, par rapport aux objectifs à moyen terme de 8 % à 8,5 % et de 11 % à 12 %, respectivement	Maintenir des ratios de capital élevés	Ratio du capital de première catégorie de 8 % à 8,5 % et ratio du capital total de 11 % à 12 %
8 Ratio de distribution (5)	35 % à 45 %	38 %	35 % à 45 %	35 % à 45 %

(1) En mai 2003, l'indice composé S&P/TSX pour les banques a remplacé l'indice TSX pour les banques et les sociétés de fiducie.

(2) Nous avons calculé ce rendement le 31 octobre 2003 en nous basant sur la moyenne des estimations des analystes concernant le bénéfice dilué par action de 2004.

(3) Calculs basés sur nos états financiers dressés selon les PCGR du Canada.

(4) Se reporter à l'analyse fournie à la page 46.

(5) Dividendes sur actions ordinaires exprimés en pourcentage du bénéfice net après dividendes sur actions privilégiées.

EXPÉRIENCE CLIENT SUPÉRIEURE

Notre nouvelle priorité stratégique, intitulée « Expérience client supérieure », renforce l'importance que nous accordons à la satisfaction et au maintien de notre clientèle, ainsi qu'à l'accroissement du nombre d'affaires que nos clients concluent avec nous. Grâce à nos 12 millions de clients ainsi qu'à notre vaste gamme de produits et services bancaires, de gestion de patrimoine et d'assurance, nous sommes positionnés de façon idéale pour accroître nos revenus en augmentant le nombre de produits et services que nos clients utilisent.

L'expérience du client concerne tout ce que le client voit, entend, ressent, touche et fait au cours de ses relations avec nous, que ce soit par l'entremise d'un représentant du service à la clientèle dans une succursale, d'un représentant offrant des services bancaires, des services d'assurance, des services aux entreprises, des services de placement ou des services de courtage téléphoniques, ou au moyen des services en ligne. Afin de fournir au client une expérience supérieure, nous devons le servir de la façon dont il désire être servi et lui procurer une expérience uniforme, proactive et appréciable dans tous nos réseaux de distribution. Nous sommes en train de modifier nos processus afin de les rendre plus simples, plus souples et plus efficaces, tout en ayant recours à la technologie pour optimiser les renseignements que nos clients nous ont fournis.

Nos activités visent principalement à accroître le nombre d'affaires que nos clients concluent avec nous et à intensifier nos relations avec ceux-ci afin d'améliorer notre position dans tous les marchés. L'élaboration des meilleures solutions possibles pour nos clients, qui est axée sur les forces dont nous jouissons sur le plan des secteurs d'exploitation, des secteurs géographiques et des produits, nous aidera à générer une valeur ajoutée et à optimiser notre infrastructure et notre portefeuille d'actifs en Amérique du Nord.

Chacun de nos secteurs d'exploitation a pris des mesures pour améliorer l'expérience de ses clients en 2003. En voici quelques exemples :

Un processus efficace de résolution des problèmes est requis pour établir des relations solides et durables avec les clients. C'est à cette fin que **RBC Banque Royale** a mis en œuvre un nouveau processus dans toutes ses succursales et tous ses centres de services aux entreprises et centres de services bancaires par téléphone au Canada. Ce processus vise à accroître la résolution des problèmes et à s'assurer que les clients bénéficient d'un niveau de service uniforme, quel que soit le canal de distribution qu'ils utilisent ou le type d'affaires qu'ils concluent avec nous. Les résultats préliminaires montrent que 70 % des problèmes sont résolus au premier point de service.

Les employés bénéficient également de l'aide d'une équipe spécialisée dans la prestation de services aux clients, dont le mandat

consiste à résoudre les problèmes plus complexes en matière de service à la clientèle et à effectuer des recherches pour en déterminer les causes fondamentales. L'un des éléments clés du processus de résolution des problèmes consiste à déceler chaque problème, ce qui permet de déterminer et de résoudre de façon proactive les questions d'ordre systémique.

Nous avons également mis en place un système axé sur la technologie de l'imagerie numérique afin de retracer les chèques. Plus de 1,2 million de demandes nous sont soumises à ces fins chaque année, et les employés de nos centres d'exploitation et de prestation des services peuvent maintenant fournir des informations aux clients immédiatement, plutôt que des jours ou des semaines plus tard, comme c'était le cas auparavant. Ce service sera également offert dans les succursales et les centres d'appel au cours du premier trimestre de 2004.

Nous renforçons nos relations avec les clients au moyen de *Recommandations RBC*, un programme grâce auquel nos clients ont accès aux services et aux produits de toutes les sociétés RBC. Ce programme d'interdistribution met les clients en contact avec des spécialistes financiers de toute l'organisation et facilite la conclusion d'affaires interentreprises, ce qui se traduit par une expérience client supérieure ainsi que par la fidélisation accrue de la clientèle et une hausse des revenus. En 2003, le nombre total de recommandations a augmenté de 52 %. Les recommandations internes ont donné lieu à un chiffre d'affaires de 1,1 milliard de dollars et, par suite de ces recommandations, nous avons généré 2,8 milliards de dollars en nouvelles affaires. Cela signifie que chaque dollar du chiffre d'affaires interne s'est traduit par plus de 2,50 \$ en nouvelles affaires.

En sa qualité de principal prestataire d'assurance voyage en Amérique du Nord, **RBC Assurances** s'est engagée à faire en sorte que les agents de voyage qui distribuent ses produits reçoivent une formation exhaustive sur ces produits au moyen de programmes exclusifs de formation dans le domaine de la vente.

Nos professionnels des ventes et de la formation collaborent avec les agents de voyage afin d'accroître leurs connaissances en matière d'assurance voyage ainsi que leur capacité à offrir les produits avec efficacité. Outre ces séances de formation en face-à-face, les

agents de voyage – et, en définitive, les voyageurs – bénéficient d'un nouveau programme de formation RBC, à savoir *l'outil de référence pour le téléapprentissage interactif*. Ce programme de formation en ligne est offert au moyen du système de réservation MondialProtect, une application Internet, de RBC Assurances et il fournit aux agents de voyage des produits et informations améliorés sur des questions importantes touchant les voyageurs. Dans le cadre d'un sondage effectué récemment, les agents de voyage qui ont participé au projet-pilote ont accordé une note élevée à cet outil sur le plan de l'efficacité et du contenu.

L'année qui vient de s'écouler s'est avérée difficile pour les voyageurs et l'industrie du voyage, en raison de la guerre en Iraq, du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et des menaces terroristes continues. RBC Assurances a démontré son engagement en répondant aux besoins des voyageurs, notamment en ce qui concerne la vente de produits et le traitement rapide des demandes de règlement. Dans le contexte de ces événements et d'autres situations, nous avons collaboré avec nos clients et nos agents de voyage sur une base individuelle, de manière à évaluer et à élaborer des solutions propres à leurs besoins particuliers. En fait, le sondage effectué au deuxième trimestre afin d'évaluer la satisfaction des clients a démontré que ceux-ci étaient hautement satisfaits de tous les aspects du processus de demande de règlement, et plus particulièrement de la simplicité du processus, du temps de réponse rapide et du délai de règlement des demandes.

En juillet 2003, RBC Assurances a lancé un projet-pilote de son processus canadien de souscription par téléphone pour les courtiers d'assurance vie. Ce processus offre des avantages supplémentaires à nos clients, car ils ne sont plus tenus de fournir des renseignements médicaux détaillés ni de remplir de longs formulaires de demande, ce qui raccourcit la période de traitement des demandes d'assurance d'au moins trois à cinq jours. Bien que le programme ait été initialement offert à 135 partenaires commerciaux, nous prévoyons y ajouter d'autres produits d'assurance et l'offrir à tous nos partenaires commerciaux d'ici le deuxième trimestre de 2004.

Au début de 2003, la campagne de RBC Assurances, intitulée « Protection des biens les plus précieux », a servi à décrire aux clients les avantages dont ils bénéficient en souscrivant de l'assurance vie et d'invalidité pour couvrir leurs prêts hypothécaires et leurs prêts personnels. Selon les sondages effectués auprès de clients, la documentation publiée dans le cadre de la campagne comportait de meilleures

explications sur les produits, et le taux de satisfaction des clients s'en est trouvé par le fait même accru. Le principal facteur de satisfaction eu égard aux communications écrites a augmenté pour s'établir à 39 % au deuxième trimestre de 2003, comparativement à 29 % l'an dernier.

La création de **RBC Investissements, Planification financière** (une coentreprise de RBC Banque et de RBC Investissements), en novembre 2001, a changé la façon dont nous offrons des services de planification financière aux clients en facilitant les relations à long terme avec les conseillers RBC de confiance. *Planification financière* se différencie en répondant aux besoins des clients en matière de placements, de crédit et de services bancaires, tout en optimisant pleinement les ressources de toute l'organisation. Les planificateurs financiers sont par conséquent en mesure de répondre aux besoins des clients et d'élaborer des plans professionnels personnalisés qui s'alignent sur les objectifs des clients.

Grâce aux technologies telles que *ClientLink*, RBC Investissements a accru ses capacités de gestion et renforcé ses relations avec les clients. *ClientLink* est une application conçue pour faciliter les communications et la gestion de portefeuilles, qui aide les conseillers en placements à offrir à leurs clients des services professionnels de gestion de la trésorerie, des rapports précis et personnalisés ainsi que des examens réguliers de leurs portefeuilles, et à maintenir les communications avec ces clients.

Les investisseurs institutionnels apprécient la facilité d'exécution, la vitesse des transactions et le degré élevé de souplesse des marchés de négociation en ligne. **RBC Marchés des Capitaux** est un pionnier en matière de solutions de négociation en ligne, particulièrement en ce qui concerne les devises et les titres à revenu fixe, et elle offre aux clients des services de négociation souples et efficaces.

RBC Marchés des Capitaux a élevé le niveau des systèmes de négociation en ligne grâce à la version améliorée de *FX Direct*, un système de négociation en ligne qui permet aux entreprises clientes et aux clients institutionnels de négocier des devises directement sur les marchés, 24 heures sur 24.

FX Direct fournit aux clients la souplesse voulue pour personnaliser leur écran de saisie des opérations avec les options implicites de leur choix. Cet écran permet d'obtenir des cotations de façon concurrentielle en quelques secondes, dans un format personnalisé selon les exigences des clients. De plus, la fenêtre de taux indicatifs affiche les taux en continu pour les paires de devises choisies par les clients.

MÉRITER LE PRIVILÈGE D'ÊTRE VOTRE PARTENAIRE STRATÉGIQUE

Depuis 1989, notre relation avec la British Columbia Investment Management Corporation (bcIMC), l'un des plus importants investisseurs institutionnels au Canada, s'est transformée en un partenariat stratégique. Grâce à nos diverses relations, nous avons cherché des moyens d'ajouter de la valeur à bcIMC en lui présentant des occasions d'investissement, en lui offrant des solutions dans le but d'améliorer l'efficacité et en collaborant au développement des produits et des services dont bcIMC a besoin pour atteindre ses objectifs commerciaux. En plus d'être le dépositaire de bcIMC pour ce qui est de son portefeuille international diversifié d'actifs sous gestion, nous fournissons des services de courtage et des services bancaires d'entreprise.

(À partir de la gauche) : Parker Henderson, RBC Services Internationaux, accompagné de Neil Muth, Shauna Lukaitis, Henry Choy et Kathryn Ford, de bcIMC
Lieu : Victoria (Colombie-Britannique), Canada

RBC SERVICES INTERNATIONAUX EST L'UN DES QUATRE SEULS SOUS-DÉPOSITAIRES AU MONDE À AVOIR OBTENU LE MEILLEUR CLASSEMENT POUR SES SERVICES DE GARDE POUR UNE QUINZIÈME ANNÉE D'AFFILÉE, SELON LE PRESTIGIEUX SONDAGE SUR LES MANDATAIRES DU MAGAZINE GLOBAL CUSTODIAN.



Lorsque le niveau du marché est atteint, les opérations peuvent être exécutées de façon efficace à partir de la fenêtre. Enfin, le *registre des opérations* comporte à la fois un registre en temps réel et un registre historique de toutes les opérations de négociation, lequel est personnalisé en fonction du type d'affichage choisi par le client et peut être facilement transféré à un chiffrier électronique.

Pour fournir aux clients une expérience exceptionnelle, nous ne nous concentrons pas uniquement sur l'opération de négociation. Nous offrons aux clients des services de soutien à chaque étape de l'opération – notamment la recherche initiale, l'exécution et le règlement. Grâce aux améliorations apportées récemment, les ordres concernant les devises nous sont envoyés directement par Internet. Les clients peuvent également gérer leur propre registre des ordres de change hors ligne et y consigner, y ajouter ou y modifier tout ordre, et ce registre peut alors être facilement retransmis. RBC Marchés des Capitaux négocie électroniquement des ordres de change dont la valeur quotidienne se rapproche rapidement de 1 milliard de dollars.

Grâce à la sécurité, à la capacité et à la souplesse qui le caractérisent, Internet est le réseau idéal de négociation de titres à revenu fixe. Au début de 2003, nous avons lancé *Obligations en direct*, qui fournit aux négociateurs institutionnels les outils dont ils ont besoin pour exécuter des négociations à partir de leurs ordinateurs de bureau.

L'avantage électronique lié à *Obligations en direct* permet aux clients d'avoir accès en direct à des cours qui sont mis à jour automatiquement, ce qui signifie que l'établissement des cours et le traitement des ordres s'effectuent automatiquement. Il leur permet également d'accéder à de l'information concernant des milliers d'émissions d'obligations, y compris le cours vendeur et le cours acheteur, les notations, les informations sur la sécurité et les numéros d'identification aux fins de la sécurité. De plus, une fonction d'attribution permet au client d'établir une fiche d'ordre dans un compte ou dans des comptes multiples.

En raison des pressions qui continuent de s'exercer dans les marchés et en matière de concurrence, RBC Services Internationaux reconnaît à quel point il est important de fournir aux clients des produits, services et solutions uniques qui répondent à leurs besoins toujours plus complexes. Notre *Groupe de solutions clients* collabore avec les clients afin de déterminer les améliorations possibles pouvant

être apportées aux processus ainsi que les stratégies de mise en œuvre. Les recommandations portent notamment sur la restructuration interne de fonctions de base particulières pour assurer l'efficacité des processus, sur les acquisitions et sur l'impartition. Ce service exhaustif a permis d'accroître l'efficacité et le rendement financier de nos clients institutionnels.

La quête de l'efficacité crée un besoin de solutions électroniques telles que *RBC Express*. Ce service de transactions et d'informations en ligne combine la gamme de produits de gestion de la trésorerie de RBC Services Internationaux et il permettra bientôt l'accès à des produits d'autres secteurs d'exploitation de RBC, tels que le programme *FX Direct* de RBC Marchés des Capitaux, au moyen d'un portail Web unique intégré. Grâce à *RBC Express*, les activités de gestion de la trésorerie de nos entreprises clientes sont pleinement intégrées à l'échelle de l'organisation, et nos entreprises clientes peuvent donc plus facilement gérer les opérations financières quotidiennes. Depuis le lancement de ce service en novembre 2002, plus de 1 100 entreprises clientes s'y sont inscrites, dont la moitié représentent de nouveaux clients pour RBC Services Internationaux. RBC Services Internationaux prévoit ajouter d'autres services et produits à ce canal de distribution en ligne au cours de 2004.

Nos services en ligne innovateurs, *webdoxs* et *paietickets.ca*, nous aident à maintenir notre position de chef de file auprès des clients du secteur public en améliorant l'efficacité de leurs opérations. Par exemple, *paietickets.ca* fournit aux municipalités un nouvel outil de paiement des contraventions de stationnement. Le taux d'utilisation de ce nouvel outil par les consommateurs est élevé, et la plupart des municipalités ont noté un taux de conversion à ce mode de paiement de 15 % dans les trois mois ayant suivi son lancement.

RBC Services Internationaux procède régulièrement à une évaluation des priorités et des degrés de satisfaction de ses clients au moyen d'entrevues en face-à-face, d'examen internes et de sondages objectifs effectués par des tiers. Tous les dix-huit mois, un cabinet spécialisé en recherches consulte des clients dans le cadre d'un sondage exclusif. Les constatations font l'objet d'une analyse interne, et des plans d'action sont élaborés relativement à des suggestions données. À la lumière de ces constatations, nous avons élaboré des services d'analyse des placements plus étoffés et accru notre capacité à offrir des services aux clients par Internet.

MÉRITER LE PRIVILÈGE D'ÊTRE VOTRE CONSEILLER STRATÉGIQUE

United Farmers of Alberta (UFA), une des plus importantes coopératives détenues par les agriculteurs au Canada, est fermement implantée dans les collectivités où elle est active et poursuit sans cesse son évolution. Cette communauté des cultures d'entreprise entre l'UFA et nous nous a permis d'établir des relations solides avec l'UFA au cours des 80 dernières années. Les 110 000 membres, les 120 points de vente de mazout et les 34 magasins agricoles de l'UFA comptent sur notre expertise pour diriger un consortium bancaire et fournir des services de gestion de trésorerie et des services bancaires aux agriculteurs. À mesure que notre relation s'est approfondie, nous sommes devenus un conseiller stratégique en matière de questions économiques, de gestion du risque et de questions agricoles dans le cadre de la planification opérationnelle de l'UFA.

(À partir de la gauche) : Roger Straathof, RBC Banque Royale, et Peter MacIntyre, RBC Services Internationaux, accompagnés de Orval Sorken, United Farmers of Alberta Co-operative Limited. Lieu : Sexsmith (Alberta), Canada

RBC SERVICES INTERNATIONAUX S'EST CLASSÉE PREMIÈRE AU MONDE POUR LA QUALITÉ DE SES SERVICES DE GARDE INTERNATIONAUX AUX CLIENTS EUROPÉENS DANS LE SONDAJE MENÉ EN 2003 PAR LE MAGAZINE GLOBAL INVESTOR.



SYNERGIE INTRAENTREPRISE

La synergie intraentreprise est devenue une priorité stratégique en 2002. Elle favorise la collaboration accrue et le travail d'équipe à l'échelle de l'organisation en vue de partager les meilleures pratiques et d'offrir aux clients une plus vaste gamme de produits et services intégrés. Elle nous a également permis de maximiser l'efficacité et de réduire les coûts en éliminant les chevauchements qui se produisent lorsque les secteurs d'exploitation et les unités fonctionnelles sont gérés de façon autonome.

Depuis la création de cette priorité, nous avons relevé et éliminé des chevauchements importants au sein de l'organisation, créé des centres d'expertise et centralisé davantage les achats et d'autres activités liées à l'infrastructure. Depuis peu, nous accordons une plus grande importance aux initiatives touchant les revenus et le service à la clientèle de manière à accélérer la croissance des revenus. En voici quelques exemples éloquentes.

Le *Forfait retraités-voyageurs RBC* lancé en août combine des produits et services de plusieurs secteurs d'exploitation de RBC et répond aux besoins précis d'un groupe de clients – les Canadiens et Canadiennes qui passent l'hiver dans le sud des États-Unis. Avec ce forfait, les voyageurs qui effectuent de longs séjours bénéficient de taux spéciaux en matière de services bancaires, d'assurance voyage, de prêts hypothécaires et de services de change. Le forfait a été conçu de manière à assurer la tranquillité d'esprit des clients séjournant aux États-Unis, en leur permettant de s'occuper plus facilement de leurs opérations financières grâce au réseau en expansion des succursales de RBC Centura et des guichets automatiques bancaires situés dans le sud-est des États-Unis, à un numéro sans frais spécial et à une assurance soins médicaux d'urgence à l'étranger la meilleure de sa catégorie.

Afin de faciliter les activités d'interdistribution et de consolider la gamme de produits que nous offrons aux clients aux États-Unis, RBC Centura a amélioré le programme de spécialistes de l'assurance lancé en collaboration avec RBC Assurances l'an dernier. Dans le cadre de ce programme, des spécialistes de l'assurance sont affectés à des succursales de RBC Centura où ils offrent une vaste gamme de produits d'assurance aux clients que le personnel de ces succursales leur recommande. Les résultats à ce jour sont très encourageants, plus de 2 000 recommandations ayant été faites en 2003.

RBC Centura collabore également avec RBC Mortgage afin de déterminer quels clients de RBC Mortgage pourraient bénéficier des produits et services de RBC Centura. L'établissement de relations avec les succursales de RBC Centura fournit une occasion d'intensifier les relations avec les clients et d'accroître la fidélisation de la clientèle. RBC Centura collabore également avec RBC Dain Rauscher afin de fournir des services aux clients de ses divisions Finances, Secteur

public et Gestion d'actifs situés dans les secteurs géographiques où RBC Centura est présente. RBC Centura procède également à l'interdistribution des capacités de RBC Mortgage et de RBC Dain Rauscher auprès de ses clients.

En collaboration avec RBC Centura, RBC Investissements a élargi nos activités de gestion privée en Amérique du Nord en offrant des services de gestion privée aux clients bien nantis aux États-Unis ainsi qu'aux clients canadiens ayant des intérêts aux États-Unis. Grâce à cette initiative, RBC Investissements, Gestion privée a établi une présence dans les principaux marchés américains où RBC exerce des activités. Dans le cadre du programme-pilote mis en œuvre dans les succursales de RBC Centura situées à Boca Raton, en Floride, nous offrons aux clients des services de gestion privée (se composant de services bancaires, de services de prêts et de services de gestion de patrimoine) hautement personnalisés.

RBC Assurances et RBC Banque Royale ont uni leurs efforts pour accroître l'efficacité et conclure de nouvelles affaires au moyen du programme *facilité de crédit pour placements* offert aux clients canadiens. Grâce à ce programme, les titulaires de polices bien nantis peuvent emprunter jusqu'à 5 millions de dollars au titre de la garantie de leurs polices d'assurance vie universelle. En nous servant des résultats techniques de RBC Banque Royale en matière de crédit et de l'expertise de RBC Assurances dans le domaine de l'assurance, nous pouvons offrir aux clients un véhicule financier à bon prix et fiscalement avantageux, au moyen d'une seule source pratique. Depuis le lancement du programme, nous avons approuvé des facilités de crédit pour placements totalisant plus de 121 millions de dollars.

La division d'assurance crédit de RBC Assurances a collaboré avec les équipes de RBC Banque Royale responsables des affaires électroniques et de l'expérience du client, afin de mieux intégrer ses produits d'assurance crédit au Canada. Nous avons eu recours à la technologie pour simplifier et normaliser les processus liés à toutes les gammes de produits et à tous les canaux de distribution, ce qui nous permet d'avoir accès à la même information sur un client dans tous les canaux et d'éliminer la quasi-totalité des activités de manutention manuelle, des chevauchements et de la paperasse. Comme

nous avons plus de 2,5 millions de clients créanciers et plus de 10 millions de clients de détail au Canada, cette mesure permettra de réduire les coûts considérablement, d'éliminer les facteurs d'irritation pour les clients et d'améliorer dans l'ensemble les relations avec la clientèle.

Étant donné que les pays à marché émergent représentent 75 % de la population mondiale et 50 % du PIB mondial, les titres d'emprunt des marchés émergents peuvent constituer une composante des investissements d'un client à l'échelle mondiale. **RBC Investissements** et **RBC Marchés des Capitaux** ont donc eu recours aux capacités en matière de gestion du risque, au réseau de vente de RBC Marchés des Capitaux, à la technologie et à l'expertise de RBC Investissements eu égard aux marchés émergents pour créer le Groupe des titres à revenu fixe des marchés émergents. Outre l'équipe située à Toronto, qui se compose de négociateurs, d'un comptoir de vente, d'analystes et de stratèges, un bureau affilié a été ouvert à Londres afin d'avoir accès à des obligations de marchés émergents en monnaies autres que le dollar. L'offre à nos clients d'une plus vaste gamme de titres internationaux à revenu fixe et la prestation de services de conseils nous permettent de renforcer nos relations avec les clients existants et d'attirer de nouveaux clients. Nous sommes la seule institution financière au Canada dotée d'un groupe de recherche et de négociation sur les marchés émergents, ce qui nous permet de mieux concurrencer les autres grandes sociétés à l'échelle internationale.

Nos activités d'interdistribution ne cessent d'évoluer, leur structure dans certains cas devenant plus complexe, leur étendue plus grande, et leur incidence plus importante. Le *Groupe des produits intégrés*, qui se compose d'équipes de **RBC Marchés des Capitaux** et de **RBC Dain Rauscher** responsables de l'incubation des débouchés en matière d'interdistribution, a connu du succès dans le cours de sa collaboration avec **RBC Mortgage**, qui s'est traduite en 2003 par le montage aux États-Unis de 126 000 prêts hypothécaires résidentiels totalisant 28 milliards de dollars US. Auparavant, ces prêts étaient vendus en lots à des concurrents, qui les regroupaient ensuite en plus petits lots et les convertissaient en titres, un peu semblables à des obligations, à des fins de vente à des épargnants. Le processus de titrisation facilite le mouvement de placements effectués dans des marchés de titres hypothécaires moins efficaces vers des marchés financiers plus efficaces – un processus dont les propriétaires n'ont pas connaissance, qui est essentiel pour que l'institution financière

octroyant le prêt hypothécaire puisse gérer son bilan et son exposition aux risques. Le *comité de RBC Mortgage*, qui se compose de représentants de chacun de nos cinq secteurs d'exploitation, a relevé le défi que posait la distribution de ces prêts hypothécaires par l'entremise de la division de RBC Dain Rauscher offrant des services à revenu fixe aux clients institutionnels aux États-Unis, plutôt que par l'entremise d'un concurrent, et il a conclu que la modification du processus de distribution des prêts hypothécaires pouvait avoir une incidence favorable importante. Ainsi, au printemps de 2003, dans le cadre d'une transaction importante, le Comité a coordonné la titrisation de prêts hypothécaires totalisant 130 millions de dollars US.

En notre qualité de principale chambre de compensation automatisée des dépôts et paiements directs au Canada, nous offrons à nos clients des services de paiements à la fine pointe de la technologie. En 2003, **RBC Services Internationaux** a assuré la compensation de plus de 250 millions de paiements. RBC Services Internationaux est le moteur de paiement de nombreux services bancaires. Par exemple, RBC Services Internationaux fournit à **RBC Banque** son service de *paiements préautorisés*, qui sert à débiter régulièrement les comptes des clients relativement au produit *REER-MATRIQUE*. Un autre projet de collaboration avec RBC Banque permet aux petites entreprises canadiennes et à d'autres entreprises clientes de transmettre leurs déclarations fiscales électroniquement, au moyen du service *Banque en direct* de RBC Banque. En 2003, le taux d'utilisation de ce produit par les clients a augmenté de 30 %.

RBC Services Internationaux a collaboré avec **RBC Marchés des Capitaux** pour créer le *Groupe des fonds de couverture*, un modèle unique en son genre sur le marché canadien qui améliore notre gamme de produits et services. Les deux secteurs d'exploitation offrent des produits de fonds de couverture aux investisseurs bien nantis et aux investisseurs institutionnels : RBC Marchés des Capitaux est le chef de file au Canada en matière de services de courtage traditionnel, et RBC Services Internationaux est l'un des premiers dépositaires à l'échelle internationale à fournir des services de fonds de couverture. Nos clients existants et potentiels peuvent ainsi bénéficier, entre autres, d'une gamme plus vaste de produits et de services de fonds de couverture au moyen d'une seule source. Ce jumelage se traduit également par une meilleure position concurrentielle sur le marché des fonds de couverture.

MÉRITER LE PRIVILÈGE DE VOUS CONSEILLER

Fournir des services de gestion de patrimoine professionnels exige une relation étroite et personnelle basée sur le respect mutuel et la bonne entente. Depuis plus de 25 ans, nous travaillons à bâtir une telle relation avec Linda et John Forzani. En plus de leur fournir des conseils en matière de placements ainsi que des services discrétionnaires de gestion de portefeuille et des services de fiducie privée, nous leur offrons aussi maintenant des services-conseils relatifs aux marchés commerciaux et des conseils privés. Grâce à notre compréhension des besoins des Forzani, nous avons aussi pu offrir des services additionnels de gestion de patrimoine au sein de Banque Royale du Canada Gestion Privée Globale.

(À partir de la gauche) : **Meghan Meger**, RBC Investissements, accompagnée de Linda et John Forzani
Lieu : Calgary (Alberta), Canada



LA BANQUE ROYALE DU CANADA A REÇU LA MENTION « MEILLEURE BANQUE AU CANADA » LORS DE L'ATTRIBUTION DES PRIX D'EXCELLENCE 2003 DU MAGAZINE EUROMONEY.

EXPANSION NORD-AMÉRICAINE

Depuis maintenant plus de trois ans, nous avons accru de façon sélective notre présence aux États-Unis. Nous sommes les seuls, parmi les banques canadiennes, à avoir constitué une plateforme opérationnelle diversifiée aux États-Unis. Nous avons jeté les premières bases dans les activités que nous entendons développer, et nous continuons à miser stratégiquement sur nos activités nord-américaines. Nous croyons que les États-Unis représentent le choix le plus logique, à l'extérieur du Canada, pour prendre de l'expansion en raison de leur forte économie à l'échelle mondiale, de leur culture et de leur langue similaires et de la nature fragmentée de leur secteur bancaire qui offre un excellent potentiel de croissance.

Depuis la mise en œuvre de notre stratégie d'expansion aux États-Unis, en avril 2000, nous avons fait l'acquisition de 12 sociétés américaines pour un montant d'environ 5,5 milliards de dollars US. Les acquisitions de Centura Banks, Inc., de Liberty Life Insurance Company et de Dain Rauscher ont constitué la base de nos plateformes américaines de services bancaires, d'assurance et de courtage, respectivement. Nous avons, par la suite, fait d'autres acquisitions dans les secteurs bancaire et de courtage qui ont eu pour effet de diversifier nos activités, d'augmenter notre clientèle, d'accentuer notre présence géographique et de créer des occasions pour de plus grandes synergies.

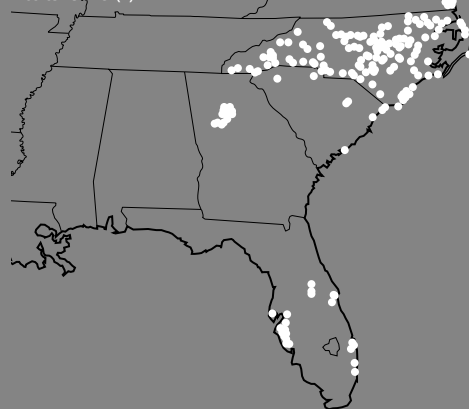
Nos acquisitions aux États-Unis ont diversifié nos sources de revenus et entraîné une hausse du pourcentage des revenus provenant de nos activités américaines, qui est passé de 7 % en 2000 à 27 % en 2003. Ces acquisitions ont également élargi la base de notre clientèle d'environ 2,4 millions ou 24 %. Le bénéfice net provenant de nos acquisitions américaines effectuées depuis avril 2000 s'est chiffré à 251 millions de dollars CA par rapport à 232 millions en 2002, alors que le bénéfice net attribuable à l'ensemble de nos activités aux États-Unis s'est chiffré à 382 millions en 2003, en hausse par rapport à 210 millions en 2002.

RBC Centura

RBC Centura constitue la base à partir de laquelle nous développons nos services aux particuliers et aux entreprises dans le sud-est des États-Unis, un marché attrayant en raison de son profil de croissance et de nouvelles occasions de regroupement. Actuellement, RBC Centura compte une clientèle d'environ 800 000 particuliers et entreprises et 242 succursales de détail et commerciales dans cinq États du sud-est des États-Unis en plus d'offrir des activités de montage de prêts hypothécaires et de financement aux constructeurs par l'entremise de RBC Mortgage et RBC Builder Finance. RBC Mortgage est en mesure d'exercer ses activités dans la totalité des 50 États et RBC Builder Finance compte 33 bureaux répartis dans 26 États américains. En 2002, RBC Centura a finalisé son acquisition de Eagle Bancshares pour 149 millions de dollars US. Grâce à l'acquisition de

ces 14 succursales, nous occupons une place importante dans le marché intéressant et à forte croissance de la région métropolitaine d'Atlanta. En janvier 2003, RBC Centura a conclu l'acquisition de Admiralty Bancorp au coût de 153 millions de dollars US. Cette acquisition nous a permis de pénétrer les marchés lucratifs et en plein essor des régions du sud et du centre de la Floride. En plus de l'expansion géographique, RBC Centura a aussi enregistré une croissance au sein de son organisation aux États-Unis grâce à des produits novateurs, à des techniques de ventes évoluées et à un service amélioré découlant d'investissements technologiques. Au cours du dernier exercice, des nouveaux programmes touchant les prêts

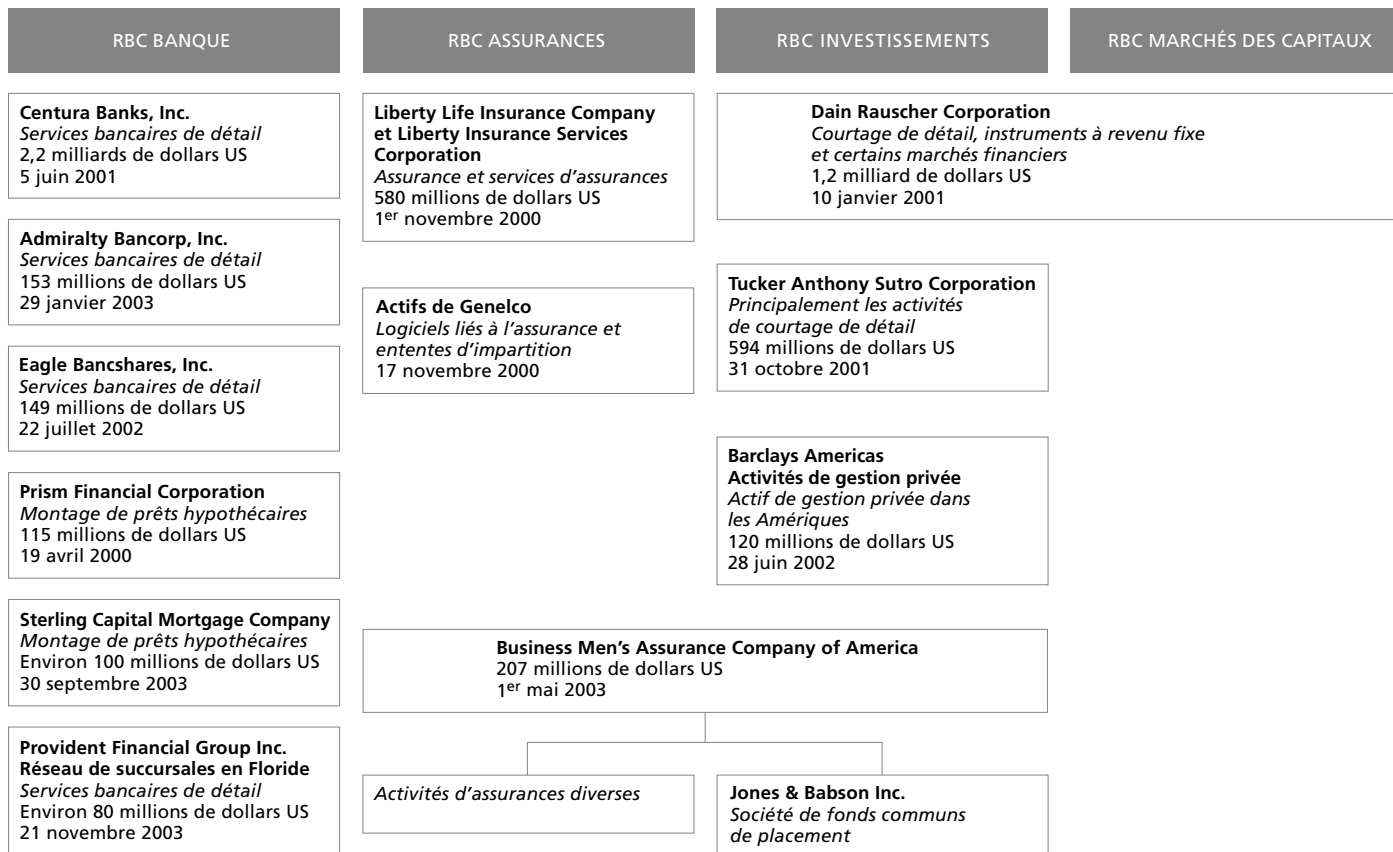
Réseau de succursales de RBC Centura dans le sud-est des États-Unis (1)



(1) Ne comprend pas les succursales de RBC Mortgage et de RBC Builder Finance qui sont situées un peu partout aux États-Unis.

Création d'une plateforme américaine appréciable

Acquisitions aux États-Unis depuis avril 2000

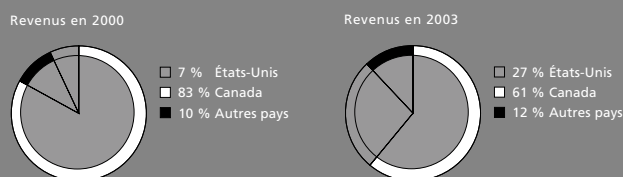


hypothécaires, les comptes d'épargne, les petites entreprises et les services professionnels ont été lancés. RBC Centura a également déployé des efforts considérables pour raffermir sa philosophie de vente et a adopté une démarche proactive dans son approche des clients pour leur offrir des incitatifs pour recommander de nouvelles affaires.

RBC Dain Rauscher

RBC Dain Rauscher, notre branche d'activités de courtage traditionnel aux États-Unis, a fait l'acquisition de Tucker Anthony Sutro en 2001, et cette acquisition ainsi que son intégration ont été couronnées de succès. Le regroupement de ces deux sociétés a presque doublé la taille de notre plateforme de la gestion de patrimoine aux États-Unis. RBC Dain Rauscher est maintenant la huitième maison de courtage traditionnel en importance aux États-Unis, selon le nombre de conseillers financiers (environ 1 750), elle s'appuie sur un réseau national de 140 bureaux de courtiers dans 39 États et gère un montant de 97 milliards de dollars US en biens administrés. Nous croyons que les perspectives à long terme pour le secteur de la gestion de patrimoine sont excellentes compte tenu des tendances démographiques et du transfert important de patrimoine entre les générations qui est prévu au cours des prochaines décennies. En 2003, RBC Dain Rauscher a mis la priorité sur l'amélioration du service à la clientèle, le contrôle des coûts, la hausse des produits provenant des services tarifés ainsi que le recrutement et la rétention de conseillers financiers performants. À ce jour, environ 860 conseillers financiers ont suivi le programme de la gestion de patrimoine qui a été conçu pour les aider à élargir et à approfondir les relations avec leur clientèle. Vingt-cinq pour cent des meilleurs conseillers financiers qui ont suivi le cours ont vu leurs activités croître de 24 % en moyenne, alors que les conseillers financiers de la société ont vu leurs revenus baisser en moyenne de 17 % au cours de la même période. En outre, avec la reprise des produits à revenu fixe en 2003, les conseillers financiers ont constitué un élément clé pour la distribution de ces produits.

Pourcentage de la croissance des revenus aux États-Unis



RBC Assurances

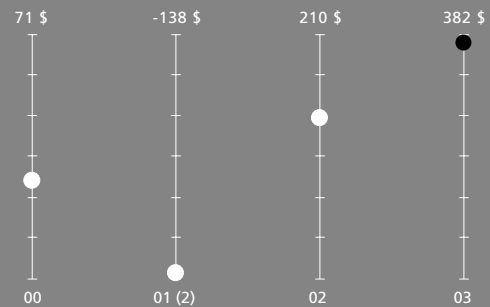
En 2003, RBC Assurances a étendu ses activités au secteur de l'assurance à capital variable grâce à l'acquisition de Business Men's Assurance Company of America (BMA). Dans le cadre d'une opération connexe, RBC Dain Rauscher a fait l'acquisition de Jones & Babson Inc., la société de fonds communs de placement de BMA dotée de biens sous gestion d'une valeur de 1,1 milliard de dollars US. Cette acquisition nous fournit l'infrastructure nécessaire à l'offre de produits d'assurance axés sur la gestion de patrimoine. Profitant de notre position de tête sur le marché canadien de l'assurance voyage, nous offrons, depuis septembre, de l'assurance voyage aux États-Unis. Nous distribuons nos produits d'assurance voyage par l'entremise d'agents de voyage répartis dans 34 États, et nous projetons de prendre de l'expansion à la grandeur du pays d'ici la fin de l'année civile 2003.

Une approche méthodique en matière d'acquisitions en 2003

En 2003, nous avons poursuivi notre expansion aux États-Unis de façon très méthodique et vigoureuse. En plus de l'acquisition de Admiralty Bancorp mentionnée à la page 13, RBC Centura a acquis les activités de Provident Financial Group en Floride en novembre 2003, contre une prime d'environ 80 millions de dollars US. Nous prévoyons que l'opération contribuera à l'accroissement du bénéfice d'ici l'exercice 2005. Cette acquisition ajoutera 10 succursales aux 11 succursales actuelles de RBC Centura en Floride acquises par l'intermédiaire de Admiralty Bancorp.

En septembre 2003, RBC Mortgage Company a finalisé son acquisition de Sterling Capital Mortgage Company (SCMC) pour un montant d'environ 100 millions de dollars US. Cette acquisition devrait contribuer à l'accroissement du bénéfice au cours de l'exercice 2004 et elle place RBC Mortgage parmi les dix meilleures sociétés de montage de prêts hypothécaires de détail aux États-Unis, en fonction du volume de montages de prêts hypothécaires. L'opération nous donne l'occasion de nous établir solidement dans les marchés à forte croissance de la Californie et du Texas et comprend l'ajout de 110 succursales de SCMC situées dans 16 États et de 16 coentreprises de partenariat d'affaires, en copropriété avec des constructeurs immobiliers résidentiels. La plupart des prêts de SCMC proviennent de

Bénéfice net tiré des activités aux États-Unis (1)



(1) En millions de dollars CA, selon le PCGR des États-Unis.

(2) Comprend la charge de restructuration liée aux services bancaires de détail américains de 57 millions de dollars après impôts.

sources de détail, c'est-à-dire les achats de nouvelles maisons et les montages de prêts aux constructeurs d'habitations, qui sont moins sensibles aux variations de taux d'intérêt que les refinancements de prêts hypothécaires. En août 2003, RBC Mortgage Company a aussi fait l'acquisition des activités de montage hypothécaire de gros liées aux prêts de transformation de l'avoir propre foncier (hypothèques de premier rang et courtiers) de Bank One. Les modalités de l'entente n'ont pas été divulguées. Ces deux acquisitions sont conformes à la stratégie de la Banque visant l'expansion de secteurs d'activité nationaux choisis. RBC Mortgage prévoit optimiser ses relations avec RBC Builder Finance afin d'accroître ses services auprès de nouveaux constructeurs d'habitations et à fournir du financement aux constructeurs actuels.



MÉRITER LE PRIVILÈGE DE FINANCER VOS INITIATIVES COMMERCIALES

Deux facteurs sont essentiels dans le secteur de la construction : des projets et d'importants flux de trésorerie. Au cours du dernier quart de siècle, RBC Centura a contribué au succès de John S. Clark et de son principal client, Granite Development, en les aidant à créer une solide base financière. En étant à l'écoute de leurs besoins et en comprenant ceux-ci, nous avons pu leur présenter des solutions rapides, souples et novatrices, lesquelles nous ont permis de gagner leur confiance pour d'autres projets. Nous avons réussi à remplacer un concurrent en présentant un ensemble de services bancaires intéressants, englobant les services de gestion de trésorerie de RBC Centura. Tirant parti de l'occasion, nous offrons des services bancaires à ses 350 employés.

(À partir de la gauche) : Kevin Beeson, de RBC Centura Bank, accompagné de Richard Vaughn, de John S. Clark Company, Inc., Rick Vaughn, de Granite Development, Monty Venable, de John S. Clark Company, Inc. et Craig Hunter, de Granite Development
Lieu : Greensboro, Caroline du Nord, États-Unis

LA BANQUE ROYALE DU CANADA A ÉTÉ NOMMÉE, POUR LE CANADA, « MEILLEUR FOURNISSEUR AU MONDE AU TITRE DES OPÉRATIONS DE CHANGE », DANS LE SONDAGE ANNUEL DES MEILLEURES BANQUES AU MONDE DU MAGAZINE GLOBAL FINANCE.

RBC Dain Rauscher a fait l'acquisition de 600 clients institutionnels et de 4 000 clients biens nantis et a étendu ses activités de services à revenu fixe aux particuliers et aux institutions par l'acquisition, en mars 2003, de la société First Institutional Securities ayant son siège au New Jersey.

Expansion future aux États-Unis

Notre priorité à court terme aux États-Unis est toujours l'atteinte de nos objectifs d'exploitation et l'adoption des meilleures pratiques pour accroître les revenus, l'efficacité et la rentabilité. Nous désirons croître de façon méthodique et nous investissons dans des marchés ayant de bonnes perspectives de croissance ainsi que des possibilités de rendements solides pour les actionnaires. Nous voulons également prendre de l'expansion au moyen d'acquisitions mais uniquement si nos paramètres financiers (contribution au bénéfice par action dans un délai de deux à trois ans), stratégiques (présence dans des secteurs ou des régions que nous avons ciblés aux fins d'expansion) et culturels (valeurs et plans futurs similaires) sont atteints. Notre priorité consistera à poursuivre l'expansion de nos activités bancaires de services aux particuliers et aux entreprises aux États-Unis, en mettant l'accent sur des acquisitions ciblées et sur une nouvelle expansion dans le sud-est des États-Unis. Entre 25 et 30 succursales devraient s'ajouter à cette organisation dans quatre États (en Caroline du Nord, en Caroline du Sud, en Géorgie et en Floride) en 2004, auxquelles s'ajouteront de 20 à 30 succursales additionnelles dont l'ouverture est prévue pour 2005. RBC Dain Rauscher prévoit également accroître ses activités en élargissant son réseau de succursales, en recrutant des conseillers financiers performants (notre objectif est d'accroître leur nombre de 1 750 à 2 500 en trois ans) et de profiter d'occasions pour effectuer des acquisitions mineures d'activités de courtage ou d'actifs existants.

Expansion à l'extérieur de l'Amérique du Nord

À l'extérieur de l'Amérique du Nord, nos secteurs d'exploitation offrant des services spécialisés, comme les services de garde internationaux, les services liés aux activités de négociation et les services de gestion privée, connaissent du succès.

En ce qui a trait aux services de garde internationaux, nous avons réussi à accroître nos activités à l'échelle internationale; nous avons obtenu d'importants mandats en 2003, qui représentent des biens administrés totalisant environ 18 milliards de dollars et nous avons élargi notre offre de services pour inclure des analyses portant sur le rendement.

Une grande partie de la croissance de RBC Marchés des Capitaux à l'extérieur de l'Amérique du Nord s'est réalisée au sein même de l'organisation plutôt que par des acquisitions. Nous continuons d'être le chef de file au titre des services d'opérations de change avec des volumes de négociation à l'échelle mondiale excédant 35 milliards de dollars par jour, par l'entremise de salles de marché situées à Toronto, New York, Londres, Sydney et Tokyo. Notre secteur des obligations internationales continue de croître rapidement. Au Royaume-Uni, notre équipe de financement des infrastructures est le principal arrangeur et preneur ferme du financement obligataire pour le secteur du logement et le principal innovateur de structures utilisées par les fournisseurs de logement social. Ce groupe joue aussi un rôle actif dans le financement relatif aux chemins de fer, aux routes, aux écoles et aux hôpitaux du Royaume-Uni.

Banque Royale du Canada Gestion Privée Globale a procédé avec succès au recrutement d'équipes de professionnels provenant de l'Amérique latine, des îles Anglo-Normandes, de la Suisse et de l'Asie en général, générant ainsi des actifs de clients de plus de 2 milliards de dollars en 2003. Notre stratégie de croissance continue d'inclure des acquisitions stratégiques de services spécialisés et l'embauche de spécialistes ou d'équipes de banquiers privés dont la priorité est axée vigoureusement sur les ventes et le marketing.

MÉRITER LE PRIVILÈGE DE VOUS AIDER À BÂTIR VOTRE ENTREPRISE

Alors que la croissance d'une entreprise offre à la fois des défis et des occasions, la clé du succès réside sur la capacité d'adaptation, qualité qui caractérise les relations qu'entretient RBC avec Michael Duck, fondateur de A.C. Dispensing Equipment Inc. Un fabricant de distributeurs alimentaires manuels, libre-service et à contrôle des portions, A.C. Dispensing était en 1985 une petite entreprise canadienne qui a pris de l'expansion, pour devenir une société nord-américaine. Nous avons emboîté le pas en offrant divers produits et services afin de répondre aux besoins changeants et aux nouveaux défis de la société. Aujourd'hui, contrairement à ses débuts, A.C. Dispensing a recours à une gamme complète de produits et de services financiers, y compris des services tels que des prêts commerciaux.

(À partir de la gauche) : Darlene Kinghorn, de RBC Banque Royale, accompagnée de Michael Duck, de A.C. Dispensing Equipment Inc.
Lieu : Sackville (Nouvelle-Écosse), Canada



RBC GROUPE FINANCIER A ÉTÉ NOMMÉE LA SOCIÉTÉ LA PLUS RESPECTÉE AU CANADA EN 2003, DANS LE CADRE DU SONDAGE ANNUEL KPMG/PSOS-REID.

RÉPONDRE À VOS QUESTIONS

Au cours de l'exercice 2003, les investisseurs et les analystes ont fréquemment posé les questions suivantes au sujet de RBC et de nos activités. Voici ce que nous leur avons répondu.

Selon vous, quels sont les plus grands défis auxquels devra faire face le secteur des services financiers canadiens au cours des prochaines années ?

Le secteur des services financiers au Canada est un marché en pleine maturité, concentré et très concurrentiel, qui offre peu d'occasions de croissance de revenus pour les sociétés qui ne développent pas de solutions innovatrices afin de répondre aux besoins particuliers de leurs clients. Depuis quelque temps, la concurrence que livrent les entreprises de services non traditionnels et spécialisés soulève certaines inquiétudes. Le regroupement à l'échelle du pays constitue l'une des avenues de croissance. Puisque les perspectives de fusions à l'intérieur de ce marché entre les grandes entreprises, comme les cinq grandes banques canadiennes, demeurent incertaines en raison de considérations réglementaires et politiques qui, nous l'espérons, seront résolues en 2004, quelques-unes des cinq grandes banques souhaitant prendre de l'expansion ont recherché des occasions à l'extérieur du Canada. La recherche de solutions aux obstacles relatives aux fusions du marché visé, la conclusion et l'intégration fructueuses d'acquisitions et le maintien de la rentabilité des parts du marché au pays constituent quelques-uns des défis auxquels doivent faire face les institutions financières canadiennes.

De plus, afin de favoriser la croissance des revenus, les sociétés de services financiers continuent de rechercher des occasions pour élargir la portée et la distribution de leurs produits et services et obtenir une plus grande part des activités de leurs clients. Un des défis a été d'obtenir l'approbation des autorités réglementaires pour offrir des produits d'assurance directement aux clients par l'entremise de succursales bancaires. Nous croyons que le fait de permettre aux banques de vendre des produits d'assurance par l'entremise du réseau de succursales avivera la concurrence et permettra de rendre les produits d'assurance beaucoup plus accessibles aux Canadiens et à de meilleurs coûts.

Comment comptez-vous améliorer le rendement des investissements sur les acquisitions américaines réalisées au cours des dernières années ?

Nous prenons actuellement des mesures en vue d'améliorer les ventes et l'efficacité du marketing dans nos services aux particuliers et aux entreprises aux États-Unis en optimisant nos ressources canadiennes et en adoptant une gestion des relations avec la clientèle et des stratégies de segmentation de la clientèle. En outre, grâce à l'ouverture de nouvelles succursales et de nouveaux bureaux dans des secteurs intéressants et à forte croissance et à de petites acquisitions ciblées, nous prévoyons augmenter davantage nos rendements. Pour ce qui est des coûts, nous cherchons sans cesse à les réduire en regroupant nos plateformes technologiques et en intégrant les services généraux communs et les activités des centres d'appels partout au Canada et aux États-Unis. Les activités visant l'amélioration de notre profil de risque consistent à réduire la taille de notre portefeuille du secteur immobilier commercial et à augmenter notre portefeuille de prêts à la consommation. Chez RBC Mortgage, une filiale de RBC Centura, nous sommes résolu à améliorer notre infrastructure et nos processus technologiques afin d'accroître l'efficacité et le rendement.

Nous avons considérablement réduit nos coûts fixes d'exploitation et nos coûts d'infrastructure dans nos activités de gestion de patrimoine aux États-Unis et nous bénéficierons donc d'un levier d'exploitation considérable lorsque les marchés financiers amorceront une remontée. De plus, nous avons l'intention d'améliorer les rendements en continuant de favoriser une démarche de consultation plus globale au détriment de la démarche traditionnelle des opérations axées sur les produits. Les premiers gains sont encourageants, les revenus du quart des meilleurs conseillers financiers qui ont suivi le nouveau cours sur le développement des affaires en matière de gestion de patrimoine ayant enregistré une hausse moyenne de 24 % par rapport à une baisse de 17 % pour la moyenne des conseillers financiers de l'entreprise. Nous

prévoyons également accroître notre clientèle et nos biens administrés par l'expansion du réseau de succursales, le recrutement des meilleurs conseillers financiers et en procédant à des acquisitions mineures d'actifs ou d'activités de courtage.

En ce qui a trait à nos activités d'assurance américaines, nous allons de l'avant avec nos initiatives portant sur les revenus et les charges visant à améliorer les rendements. En septembre 2003, nous avons annoncé notre entrée sur le marché américain relativement mal servi de l'assurance voyage, et nous comptons occuper une part importante de ce marché en optimisant notre infrastructure actuelle et notre expertise. Grâce à l'acquisition de Business Men's Assurance Company of America, nous disposons maintenant de l'infrastructure nécessaire pour concevoir divers produits d'assurance et nous avons obtenu des occasions de vente par l'entremise de maisons de courtage. Nous continuons également à afficher une plus grande efficacité en intégrant et en centralisant nos secteurs d'exploitation en Amérique du Nord, éliminant par le fait-même les structures traditionnelles géographiques et opérationnelles.

Nous développons également des occasions d'interdistribution et de recommandations entre nos secteurs d'exploitation américains ainsi qu'en Amérique du Nord dans le but d'améliorer la croissance de nos revenus. Nous croyons que ces initiatives devraient nous permettre d'améliorer le rendement de nos acquisitions américaines.

Que pensez-vous de la concurrence accrue qui règne sur le marché des services financiers de détail au Canada et des incidences de la pression sur les prix relativement aux marges nettes d'intérêt ?

La concurrence sur le marché des services bancaires de détail s'est intensifiée car plusieurs de nos concurrents canadiens se sont engagés publiquement à privilégier leurs activités de détail, au détriment de leurs portefeuilles de prêts aux entreprises. Pour certaines banques, cette concurrence s'est traduite par une réduction des marges nettes d'intérêt puisqu'elles ont réduit les prix pour maintenir ou augmenter leur part de marché.

Notre stratégie vise à rivaliser sur le plan des conseils et des services financiers plutôt que sur les prix uniquement. Nous savons que pour attirer et retenir la clientèle, nous devons offrir à la fois un service hors pair, des processus efficaces et un éventail de produits et de services répondant aux besoins de chaque secteur de la clientèle, tout en nous assurant d'offrir une bonne valeur pour nos clients. À cet effet, nous avons élargi l'éventail de nos initiatives pour inclure une expérience client supérieure, en faisant ainsi notre nouvelle priorité stratégique qui est discutée aux pages 8 à 10.

Depuis le début de 2003, nous avons vu augmenter notre part des marchés canadiens des prêts hypothécaires, des dépôts et des produits de crédit offerts aux particuliers, témoignant d'un succès important au chapitre du maintien de la clientèle et de la croissance des volumes.

Comptez-vous vraisemblablement faire l'acquisition d'une grande banque américaine (disons, d'une valeur marchande de plus de 2 milliards de dollars américains) dans les quelque douze prochains mois ?

Bien que nous disposions du capital nécessaire pour procéder à une importante acquisition, rien ne se profile à l'horizon pour l'instant qui puisse répondre à nos paramètres stratégiques, culturels et financiers. Nous recherchons des occasions qui correspondront parfaitement à nos critères culturels et stratégiques et nous avons mis l'accent principalement sur les sociétés offrant des services aux particuliers et aux entreprises dans le sud-est des États-Unis. De plus, nous voulons que nos acquisitions contribuent à notre bénéfice dans un horizon de deux à trois ans et qu'elles aient peu d'incidence sur le rendement de nos capitaux propres. Comme les évaluations de la plupart des banques régionales américaines demeuraient élevées et comme nous étions déterminés à ne pas compromettre la valeur pour les actionnaires, nous n'avons effectué que de très petites acquisitions en 2002 et en 2003, dans le but surtout d'assurer notre présence dans les marchés à forte croissance d'Atlanta et de la Floride et de développer notre organisation à partir de ces marchés.

MÉRITER LE PRIVILÈGE D'AJOUTER DE LA VALEUR À VOTRE ENTREPRISE

Des partenariats solides sont essentiels à l'exploitation et au bon rendement de toute entreprise. Cette affirmation prend tout son sens dans les relations que nous avons établies avec l'agence de voyage mondiale Flight Centre Limited en ce qui a trait aux activités canadiennes. Notre service repose sur la compréhension de leur entreprise et sur l'apport des meilleures solutions qui soient en matière d'assurance, ce qui nous démarque de nos concurrents. Nous offrons des services personnalisés, une technologie de pointe, un soutien exclusif et une formation permanente. Nous explorons sans cesse les occasions d'améliorer les relations avec notre clientèle, y compris la mise en œuvre de solutions en matière de technologie de l'information ainsi que l'offre des nouveaux produits et services.

(À partir de la gauche) : Stan Seggie, de RBC Assurances, accompagné d'Andrea Slingsby, de Flight Centre Limited
Lieu : Toronto (Ontario), Canada

POUR UNE DEUXIÈME ANNÉE D'AFFILÉE, RBC ASSURANCES A ÉTÉ CHOISIE COMME « LA SOCIÉTÉ D'ASSURANCE VOYAGE PRIVILÉGIÉE » PAR CANADIAN TRAVEL PRESS/TRAVEL COURIER.



Envisagez-vous de hausser votre ratio de distribution au-dessus de 50 % comme l'ont fait certaines banques à l'échelle mondiale ?

À la fin de l'exercice 2002, nous avons augmenté notre objectif de ratio de distribution, lequel est passé de 30 % à 40 % du bénéfice à 35 % et 45 %. Pour l'exercice 2003, notre ratio de distribution s'établit à 38 %. Augmenter notre ratio de distribution est une façon de récompenser nos actionnaires. Réinvestir le capital pour accroître nos secteurs d'exploitation à l'interne et par le truchement d'acquisitions en est une autre. Nous croyons que la combinaison de réinvestissements aux fins d'une croissance rentable et de versements de dividendes, jumelée à des rachats d'actions lorsque jugé approprié, constitue la meilleure stratégie pour créer une valeur à long terme pour nos actionnaires.

Quelles sont vos perspectives économiques pour l'Amérique du Nord en 2004 ?

Divers facteurs devraient stimuler la croissance nord-américaine en 2004, une certaine levée de l'incertitude, la disparition graduelle des déséquilibres liés à l'expansion dans les années 90 et un environnement politique favorable. Toutefois, certains risques subsistent. Les ménages, les entreprises et les marchés des capitaux auront peut-être à composer avec un déficit gouvernemental croissant aux États-Unis ainsi qu'avec d'autres hausses du dollar canadien par rapport au dollar américain.

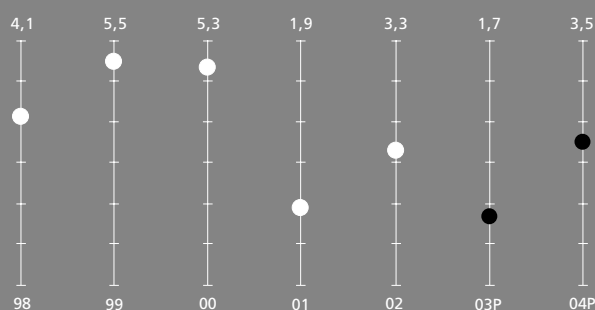
Au moment d'écrire ces lignes, l'économie américaine devrait terminer l'année 2003 sur une phase ascendante et poursuivre plus ou moins sur cette lancée en 2004. L'offre excédentaire liée aux investissements, créée à la fin des années 90, a été en grande partie absorbée. Quelques cas de capacité excédentaire subsistent toujours mais, dans la plupart des secteurs, ils ont glissé à des niveaux qui nécessiteront de nouveaux investissements. Les bilans relatifs à la consommation se sont redressés tout comme les actions et le prix des maisons ont augmenté, ce qui permettra de soutenir les dépenses de consommation. Les ventes d'automobiles et d'habitations devraient ralentir au cours du prochain exercice mais les gains de productivité, le contrôle des coûts et la dépréciation du dollar américain entraîneront une hausse des profits. Des conditions favorables du marché du crédit et une rentabilité grandissante jouent en faveur de hausses additionnelles des dépenses d'investissement des entreprises américaines en 2004, qui font suite à des gains en 2003.

Les déficits enregistrés à la fois dans les soldes du compte courant américain et du gouvernement fédéral continueront d'exercer une pression sur le dollar américain par rapport à la plupart des autres devises, y compris le dollar canadien. À la suite de sa forte remontée en 2003, le dollar canadien devrait s'apprécier davantage en 2004, mais à un rythme plus lent, terminant l'année 2004 à environ 80 cents américains. Ainsi, la transition observée au Canada qui consiste à délaissier une philosophie de croissance induite par les exportations pour favoriser une croissance mieux équilibrée entre une économie nationale et une économie d'exportation devrait se poursuivre. Pour encourager cette transition et atténuer les répercussions du SRAS et de la maladie de la vache folle, la Banque du Canada a fait marche arrière et réduit les taux d'intérêt en 2003.

La légère hausse du chômage au Canada en 2003 survient après une année remarquable au titre de la création d'emplois en 2002 et représente un moins grand risque pour les perspectives économiques que la lente reprise du marché de l'emploi américain. L'incapacité de ce marché à se redresser réellement depuis la fin de la récession de 2001 laisse supposer que des changements structurels à long terme sont peut-être en train de modifier l'économie. Ces changements sont le fait dans la plupart des cas d'innovations technologiques pouvant supplanter des employés pour des périodes prolongées. Advenant un déclin du marché de l'emploi américain, la lancée amorcée en 2004 pourrait ralentir et compromettre les perspectives relatives aux dépenses de consommation.

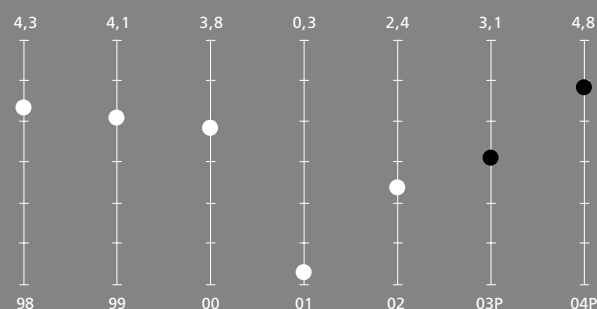
En conséquence, la politique monétaire devrait rester fortement axée sur la croissance dans les deux pays, puisque la Federal Reserve des États-Unis et la Banque du Canada n'augmenteront probablement pas les taux d'ici le deuxième semestre de 2004. La faible inflation qui reste stable facilitera la tâche des autorités monétaires, mais une détérioration rapide du déficit du gouvernement fédéral américain pourrait nuire à la Federal Reserve. Malgré les risques, l'économie américaine devrait progresser de 4,8 % en 2004 après une croissance estimative de 3,1 % en 2003. L'économie canadienne devrait croître de 3,5 % en 2004 après une croissance estimative de 1,7 % en 2003.

Croissance du PIB réel au Canada
Changement en pourcentage d'une année à l'autre



P = prévision au début de décembre 2003
Sources : Statistique Canada, RBC Groupe Financier

Croissance du PIB réel aux États-Unis
Changement en pourcentage d'une année à l'autre



P = prévision au début de décembre 2003
Sources : Bureau of Economic Analysis, RBC Groupe Financier

AU SERVICE DE NOS PARTENAIRES

Partout où nous exerçons nos activités, nous cherchons à être perçus comme une organisation qui établit des relations durables avec ses clients, ses actionnaires, ses employés et ses collectivités et à leur offrir une valeur inégalée. Chacun de ces groupes joue un rôle essentiel pour notre avenir. Nous assumons avec beaucoup de sérieux notre responsabilité visant à assurer une expérience supérieure et des produits et services de première qualité à nos clients par le truchement de divers canaux de distribution, à générer un rendement constamment supérieur de l'investissement de nos actionnaires, à créer une expérience de travail enrichissante pour nos employés et à contribuer au développement de collectivités en bonne santé. Nos valeurs, à savoir le service, le travail d'équipe, la responsabilisation, la diversité et l'intégrité, constituent les assises de notre engagement envers nos partenaires.

Nos clients

Nous nous efforçons d'établir des relations à long terme solides avec nos clients. Nous avons donc ajouté l'expérience client supérieure à nos priorités stratégiques afin d'étayer notre nouvel énoncé de vision. L'expérience des clients RBC se fonde sur notre capacité à déterminer de façon proactive leurs besoins financiers, à leur offrir des solutions et à leur fournir une expérience supérieure à chaque point de service. Le traitement rapide et efficace des plaintes fait partie intégrante de notre engagement à fournir une expérience supérieure aux clients. Toute question non résolue à l'aide de notre processus de gestion des plaintes habituel peut être portée à l'attention du Bureau de l'Ombudsman, lequel assure une résolution de conflits impartiale.

Nos actionnaires

Nous sommes résolus à maximiser la valeur de l'investissement à long terme de nos actionnaires grâce à un rendement financier solide, à notre expansion ciblée et rentable et aux initiatives touchant la synergie intraentreprise qui permettent d'accroître les revenus et de réduire les coûts. Nous nous engageons à fournir un service hors pair et des informations aux actionnaires, de même qu'à assurer le maintien des normes de gouvernance interne les plus strictes. Au cours des dix dernières années, l'investissement dans nos actions ordinaires a fourni aux actionnaires un rendement annuel total composé de 20,3 %, ce qui nous situe au troisième rang parmi les 15 sociétés nord-américaines de services financiers auxquelles nous nous comparons. Nous nous efforcerons de maintenir cette position de chef de file à cet égard. Des renseignements aux actionnaires sont fournis sur le site Web rbc.com/investisseurs.

Nos employés

Nos employés jouent un rôle clé dans l'établissement de relations durables avec nos clients et avec les collectivités, et ils sont essentiels à notre succès continu. Afin d'attirer et de conserver un effectif de calibre international, nous utilisons un programme de récompense global qui, outre des salaires et avantages concurrentiels, offre un environnement de travail positif et souple, des programmes d'apprentissage innovateurs et des occasions de perfectionnement professionnel. Dans le cadre de ce programme, qui encourage la diversité, nous donnons à nos employés l'occasion de nous dire les éléments auxquels ils accordent de la valeur, tels que les choix individuels et la souplesse de leur programme de récompense, et nous répondons à leurs demandes. RBC Groupe Financier est largement reconnu, tant par les tiers que par nos employés, comme un employeur de premier choix ayant des pratiques supérieures en matière de milieu de travail et de gestion du personnel. Nous nous efforçons continuellement d'améliorer ces pratiques.

Nos collectivités

Au cours des sept dernières années, KPMG/Ipsos-Reid nous a placés au premier rang des sociétés canadiennes pour notre engagement social – classement qui témoigne de nos efforts et de notre engagement à aider à bâtir des collectivités en bonne santé dans les régions où nous exerçons nos activités. Cette année, nous avons fait des dons de bienfaisance de plus de 37 millions de dollars à l'échelle mondiale, incluant des subventions visant des programmes éducatifs après la classe, des fonds pour des initiatives liées aux soins de santé et des fonds pour des programmes de développement économique des collectivités. Nous avons également injecté plus de 20 millions de dollars dans le sport amateur, les arts et des événements communautaires. Nos employés ont, à titre bénévole, passé un nombre incalculable d'heures à partager leurs compétences, leurs connaissances et leur compassion afin d'assurer le mieux-être des collectivités dans lesquelles ils vivent et travaillent. La présence sociale d'une entreprise devrait toutefois se mesurer non seulement en fonction de ses dons, mais aussi par rapport à ses produits, services et programmes, à la façon dont elle exerce ses activités et à son leadership en matière de responsabilité sociale. Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, visitez notre site Web rbc.com/communautaire.