



Banque Royale du Canada Rapport annuel 2004

# Je choisis



1	Sommaire des résultats	9	Au service des particuliers	22	Je choisis – Pour nos partenaires avant tout	123	Administrateurs et haute direction
2	Message du président du Conseil	14	Au service des entreprises et des clients institutionnels	23	Revue financière (PCGR des États-Unis)	124	Gouvernance d'entreprise
3	Message du président et chef de la direction	18	Répondre à vos questions – Foire aux questions	23A	Revue financière (PCGR du Canada)	126	Principales filiales
7	Nos objectifs et notre rendement			121	Glossaire	CAI	Renseignements aux actionnaires
8	Le client avant tout						

## Vision

# Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients

### 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
- > Synergie intraentreprise
- > Expansion nord-américaine

## Profil

La Banque Royale du Canada, qui effectue ses opérations sous le symbole RY au téléscripneur des Bourses de Toronto et de New York, et ses filiales exercent leurs activités sous la marque principale RBC Groupe Financier; dans ce texte, elle est parfois désignée par l'acronyme RBC. Nous occupons le premier rang au Canada en matière de capitalisation boursière et d'actifs, 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 des investissements, nous détenons la première place des banques canadiennes en ce qui a trait aux activités de courtage traditionnel (en fonction de l'actif), 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 de l'actif). Nos activités d'assurance sont les plus importantes de celles détenues par une banque canadienne, leur croissance est l'une des plus rapides au Canada, et nous dominons le marché de l'assurance voyage, de l'assurance crédit et de l'assurance invalidité individuelle. 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 regroupements d'entreprises. Nous occupons de loin la première place pour ce qui est des services de garde. Au pays, notre réseau de prestation de services comprend 1 433 succursales et autres unités ainsi que 3 999 guichets automatiques bancaires. À l'heure actuelle, 3,1 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, RBC Mortgage, RBC Builder Finance, RBC Assurances, RBC Liberty Insurance, 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 clientes, de même que des services de gestion privée aux particuliers. Nous sommes également présents sur le marché international de la réassurance.

Sommaire des résultats<sup>(1)</sup>

(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action, les données autres qu'en dollars et les pourcentages)

	Variation 2004/2003	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Résultats</b>						
Revenu net d'intérêt	2 %	6 684 \$	6 578 \$	6 869 \$	6 291 \$	5 195 \$
Revenus autres que d'intérêt	3	10 666	10 369	10 191	9 514	7 536
Total des revenus	2	17 350	16 947	17 060	15 805	12 731
Provision pour pertes sur créances	(51)	347	715	1 065	1 119	691
Indemnités, sinistres et coûts d'acquisition liés aux polices d'assurance	7	1 509	1 404	1 330	1 153	772
Frais autres que d'intérêt	8	11 020	10 236	10 244	9 603	7 628
Charges liées au réaligement de l'entreprise	n.s.	192	–	–	–	–
Perte de valeur de l'écart d'acquisition	n.s.	130	–	–	38	–
Bénéfice net	(6)	2 839	3 036	2 898	2 435	2 208
Rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires (2) (110)p.b.		15,9 %	17,0 %	16,6 %	16,6 %	19,3 %
<b>Données au bilan</b>						
Prêts (avant la provision cumulative pour pertes sur prêts)	10 %	189 154 \$	172 547 \$	170 269 \$	169 646 \$	156 184 \$
Actif	9	447 682	412 591	382 000	362 562	294 173
Dépôts	4	271 575	260 518	245 040	235 687	206 237
Débitures subordonnées	29	8 522	6 581	6 960	6 861	5 825
Capitaux propres	1	17 562	17 304	17 240	16 215	11 296
<b>Ratios de capital (en vertu des règles canadiennes) (3)</b>						
Ratio du capital de première catégorie	(80)p.b.	8,9 %	9,7 %	9,3 %	8,7 %	8,6 %
Ratio du capital total	(40)	12,4	12,8	12,7	11,8	12,0
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires sur l'actif ajusté en fonction des risques	(100)	9,5	10,5	10,4	9,4	7,3
<b>Information sur les actions ordinaires</b>						
Actions en circulation (en milliers)						
À la fin	(2)%	644 748	656 021	665 257	674 021	602 398
Moyenne (de base)	(2)	646 023	662 080	672 571	641 516	606 389
Moyenne (dilué)	(2)	656 047	669 625	679 153	647 216	609 865
Bénéfice par action (4)						
De base	(4)	4,31 \$	4,47 \$	4,16 \$	3,58 \$	3,42 \$
Dilué	(4)	4,25	4,42	4,12	3,55	3,40
Cours de l'action						
Haut (5)	1	65,90	65,00	58,89	53,25	48,88
Bas (5)	9	58,04	53,26	45,05	41,60	27,25
À la clôture	–	63,40	63,48	54,41	46,80	48,30
Dividendes par action	17	2,02	1,72	1,52	1,38	1,14
Valeur comptable par action – à la fin	4	27,49	26,38	25,91	24,06	18,75
Capitalisation boursière (en milliards de dollars canadiens)						
	(2)	40,9	41,6	36,2	31,5	29,1
<b>Nombre :</b>						
D'employés (équivalent de travail à plein temps)						
	1 754	62 566	60 812	59 549	57 568	49 232
De guichets automatiques bancaires						
	(29)	4 372	4 401	4 486	4 548	4 517
D'unités de service						
Au Canada	(52)	1 245	1 297	1 311	1 317	1 333
À l'étranger	51	839	788	807	724	306

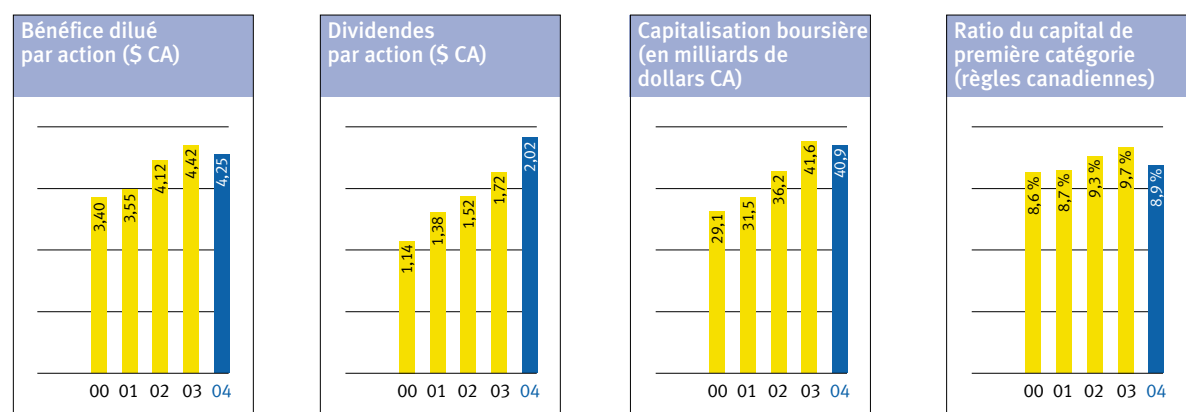
(1) L'information financière est tirée des états financiers consolidés préparés selon les PCGR des États-Unis, à moins de mention contraire. Certaines définitions sont présentées dans le glossaire aux pages 121 et 122.

(2) Le rendement des capitaux propres est défini dans le glossaire à la page 121.

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

(4) Le bénéfice de base par action et le bénéfice dilué par action de 2003 ont été retraités afin de refléter une réduction de un cent par action par suite de l'adoption de l'EITF 03-6 au cours de 2004. Voir la note 1 à la page 83 pour plus de détails.

(5) Cours intrajournaliers – haut et bas.





Message du président du Conseil

## Notre responsabilité envers vous

David O'Brien, président du Conseil

> En ma qualité de nouveau président du Conseil d'administration de la Banque Royale du Canada, je suis heureux de vous faire part de nos réalisations. Bien avant que je ne sois nommé administrateur, en 1996, votre Conseil avait déjà donné l'exemple en matière des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise applicables aux sociétés exerçant leurs activités à l'échelle mondiale. Je m'engage à faire en sorte que nos actionnaires et nos autres partenaires continuent de bénéficier de ce leadership.

Les membres du Conseil savent qu'une gouvernance efficace ne se limite pas au seul respect des obligations juridiques ni même à l'application des meilleures pratiques. Elle consiste également à contribuer au rendement de l'entreprise en établissant des valeurs, en aiguisant notre jugement et en fournissant des conseils à la direction aux fins de la création de valeur à long terme pour nos actionnaires.

Notre mandat ne consiste pas à gérer l'organisation, mais à assurer sa gestion efficace. En mettant à profit l'expérience collective de ses membres pour fournir des conseils et des directives à la haute direction, de même que pour examiner et remettre en question les activités de cette dernière liées à la stratégie et aux autres décisions clés de l'entreprise, le Conseil peut accroître la capacité de la direction à générer des rendements pour les actionnaires.

Une culture de gouvernance bien établie favorise les structures et les liens qui permettent au Conseil d'exercer son influence avec efficacité. Le Conseil est fort de la composition équilibrée des compétences et points de vue de ses membres, lesquels s'investissent à fond dans l'exercice adéquat de leurs responsabilités. Les rôles respectifs du Conseil et de la direction sont clairement établis et respectés, et le Conseil concentre ses activités sur des points clés.

Chacun des administrateurs joue un rôle actif dans la prestation de conseils judicieux à l'entreprise, afin de maximiser le rendement global de cette dernière. Bien que le Conseil ne soit pas le principal auteur de la stratégie, les administrateurs sont les principaux conseillers de la

direction. Des administrateurs avisés, indépendants et engagés qui font preuve d'un comportement éthique fondent leur apport sur des opinions, des antécédents et des cultures variés. Que ce soit à titre individuel ou collectif, les membres du Conseil prennent au sérieux leur mandat, et ils fournissent des conseils à la direction et supervisent les activités de cette dernière, notamment en ce qui concerne le rendement financier et la gestion des risques, l'élaboration de stratégies et l'évaluation du rendement de la direction, ainsi que la planification de la relève.

Votre Conseil d'administration est fier de participer activement aux réalisations de la Banque Royale du Canada. Comme président du Conseil, je m'engage à assurer un leadership indépendant, à cultiver l'esprit d'équipe et à faire en sorte que le Conseil se concentre sur ses objectifs. Nous nous réjouissons à la perspective de collaborer avec la direction au cours de la prochaine année, afin d'atteindre notre objectif commun et de créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires.

Le président du Conseil,

David O'Brien  
Le 20 décembre 2004

Message du président et chef de la direction

## Pour vous avant tout : tout commence avec nos clients

Gordon M. Nixon, président et chef de la direction



> En 2004, quatre de nos cinq secteurs d'exploitation ont enregistré une croissance solide du bénéfice, la qualité du crédit s'est améliorée, et nos parts de marché liées à des produits clés au Canada se sont accrues. Nous avons également pris des mesures rigoureuses au quatrième trimestre, dans le cadre de l'initiative ayant pour thème « Le client avant tout ». Ces mesures visent à faire en sorte que notre entreprise axe plus efficacement ses efforts sur nos groupes de clients au Canada, aux États-Unis et à l'échelle internationale, à accroître les revenus et à générer une valeur à long terme pour nos actionnaires et pour nos clients.

Nous nous engageons à obtenir un rendement financier se situant dans le quartile supérieur en réussissant la mise en œuvre de nos priorités stratégiques. Nous mettons sur pied une organisation plus efficiente, qui peut rapidement cerner les occasions qui se présentent et en profiter, pour offrir des solutions créatives qui accroissent la satisfaction des clients.

Le thème du présent rapport, *Je choisis*, reflète la façon dont nous percevons tous nos clients, actionnaires et employés, ainsi que les collectivités au sein desquelles nous exerçons nos activités. Nous désirons mériter leur respect continu en agissant de façon responsable.

Je suis persuadé que chacune de ces parties prenantes bénéficiera du réalignement de notre entreprise effectué dans le cadre de l'initiative « Le client avant tout ». En réorganisant nos secteurs d'exploitation en fonction des clients et des zones géographiques, nous prévoyons pouvoir mieux répondre aux besoins des clients, appliquer des processus simplifiés et accélérer la prise de décisions et leur mise en œuvre. Ces éléments devraient se traduire par une augmentation des taux de satisfaction de nos employés et de nos clients, ainsi que par une croissance supérieure des revenus.

Le réalignement de notre entreprise, conjugué à l'intégration de nos ressources en matière d'exploitation et de technologie de l'information et à la restructuration des groupes fonctionnels, devrait améliorer notre efficacité. Nous prévoyons être en mesure d'utiliser certaines économies réalisées pour fournir davantage de ressources à nos employés qui ont un contact direct avec les clients,

ce qui devrait augmenter leur taux de réussite et, par le fait même, leur satisfaction personnelle. Nos actionnaires devraient bénéficier de notre rendement financier accru et de l'appréciation du cours de nos actions, et les collectivités devraient continuer de jouir de notre soutien du fait de notre succès.

En raison de ce réalignement, nous avons maintenant trois principaux secteurs d'exploitation qui axent leurs efforts sur la réalisation de notre vision – « Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients ».

**Notre secteur particuliers et entreprises – Canada** regroupe les services bancaires ainsi que les services de placements au Canada, de même que les services d'assurance mondiaux, qui comprennent nos activités d'assurance au Canada, aux États-Unis et à l'échelle internationale. L'objectif lié à nos activités au Canada est très simple – être le chef de file dans chaque domaine des services financiers. Nous estimons pouvoir assurer notre croissance en axant nos efforts sur certains groupes de particuliers et d'entreprises présentant un potentiel élevé, en offrant des produits et des services qui attirent de nouveaux clients chez RBC et en augmentant le nombre de produits et de services utilisés par la clientèle existante.

Nos groupes de services bancaires, de services de placements et d'assurances collaborent depuis quelque temps déjà à certains égards, notamment sur le plan de la segmentation de la clientèle, et notre nouvelle structure favorise ce travail d'équipe. En regroupant la gestion de ces groupes, nous améliorons nos chances d'étendre nos relations d'affaires avec nos clients grâce à notre



## Banque Royale du Canada Haute direction

compréhension générale de leurs besoins financiers, dans la mesure permise par les règlements actuels. La gestion solide de nos réseaux de vente et de distribution, nos stratégies de segmentation de la clientèle ainsi que la création de nouveaux produits devraient nous permettre d'accroître nos revenus et notre part de marché. En 2004, nous avons élargi notre part de marché dans des domaines clés comme les cartes de crédit, les prêts aux particuliers, les prêts hypothécaires résidentiels et les fonds communs de placement au Canada.

Notre **secteur États-Unis et international** comprend les services bancaires et les services de placements aux États-Unis, les services bancaires et les services de courtage aux Antilles, ainsi que les services de gestion privée globale à l'échelle internationale.

Ce secteur, qui est dirigé par une nouvelle équipe de gestion chargée d'améliorer le rendement financier, exerce ses activités en fonction des différentes zones géographiques, car il reconnaît qu'il existe des différences entre la dynamique de marché aux États-Unis et au Canada. Notre nouvelle structure nous permettra d'optimiser davantage nos capacités et de déployer des efforts concertés pour maximiser les rendements. Elle accroîtra également l'obligation de rendre compte en matière de rendement et favorisera la souplesse nécessaire à la gestion de nos diverses activités.

Aux États-Unis, nous nous concentrerons sur l'accroissement de nos services bancaires et de courtage. Nous reconnaissons que notre capacité à accroître la rentabilité de nos services bancaires aux États-Unis à un

niveau acceptable jouera un rôle crucial dans le rétablissement de notre position de chef de file au chapitre des niveaux d'évaluation. À cet égard, nous cherchons des moyens d'augmenter nos revenus aux États-Unis, comme l'ouverture ciblée de succursales au sein des marchés à forte croissance et l'amélioration des volumes et de la composition des prêts et des dépôts. De même, nous avons pris des mesures pour réduire nos coûts dans certains domaines. Nous avons notamment décidé de fermer des succursales générant un faible rendement. Ces mesures devraient nous permettre d'accroître la rentabilité de nos activités bancaires aux États-Unis en 2005. RBC Dain Rauscher a connu un rendement solide au cours du dernier exercice, et nous entendons continuer à miser sur ses forces.

En ce qui concerne la Gestion Privée Globale, nous continuerons de chercher des occasions de croissance dans les Amériques, en Europe et en Asie, et de mettre en œuvre des programmes toujours plus vigoureux de vente et de marketing.

Notre **secteur marchés mondiaux des capitaux** comprend les services bancaires pour les grandes entreprises, qui sont offerts aux grandes entreprises clientes ainsi qu'aux clients commerciaux de grande envergure. Notre stratégie au Canada consiste à consolider nos relations avec les entreprises, les institutions et les gouvernements qui se situent dans le quartile supérieur et à pénétrer le marché milieu de gamme canadien. Nous développerons aussi nos activités de banque d'investissement et de courtage dans le marché milieu



(De gauche à droite) : Martin J. Lippert, chef, Technologie et exploitation mondiales; Barbara G. Stymiest, chef de l'exploitation; Gordon M. Nixon, président et chef de la direction; W. James Westlake, chef, Particuliers et entreprises – Canada; Elisabetta Bigsby, chef, Bureau de la transformation et Ressources humaines; Peter Armenio, chef, secteur États-Unis et international; Charles M. Winograd, chef, Marchés mondiaux des capitaux

de gamme américain, et nous étendrons nos activités internationales spécialisées dans des domaines comme les titres à revenu fixe, les produits de crédit, les produits dérivés sur actions et le change.

Ces groupes sont soutenus par une structure opérationnelle et fonctionnelle efficace qui est conçue afin d'accroître nos innovations, d'accélérer la prise de décisions et de réduire les coûts liés à la prestation de nos produits et services. Notre groupe **technologie et exploitation mondiales** est responsable de l'infrastructure sur laquelle reposent toutes nos activités. Nous procédons également au réalignement des unités de soutien fonctionnelles de manière à ce qu'elles soient plus efficaces et plus souples et qu'elles facilitent davantage la croissance des activités.

Les changements décrits visent également le contrôle de nos charges, lesquelles ont affiché une croissance plus élevée que nos revenus. Ce déséquilibre nous a empêchés d'effectuer des investissements plus importants aux fins du service à la clientèle et de l'expansion de nos activités. Certaines économies découlant du réalignement de notre entreprise devraient nous permettre d'investir dans des secteurs qui répondent davantage aux besoins des clients, ce qui devrait générer une croissance des revenus supérieure et davantage de valeur pour nos actionnaires.

#### Revue du rendement de 2004

Notre rendement au cours de 2004 par rapport à nos objectifs pour l'exercice est illustré à la page 7. Nous avons

obtenu un rendement solide en ce qui concerne la qualité du portefeuille et les ratios de capital, et nous avons atteint notre objectif au chapitre du ratio de distribution. Nous n'avons toutefois pas atteint nos objectifs en matière de croissance des revenus, de contrôle des charges, de croissance du bénéfice et de rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires. Les revenus ont augmenté de 2 % (malgré le raffermissement du dollar canadien par rapport au dollar américain, lequel a entraîné une baisse des revenus de 500 millions de dollars ou 3 %) principalement en raison des résultats plus faibles liés à nos activités bancaires aux États-Unis. La hausse des charges de 8 % constatée pour l'exercice, qui s'est produite malgré un recul des charges de 345 millions de dollars découlant de l'appréciation du dollar canadien, reflète principalement l'augmentation des coûts liés aux avantages sociaux et l'accroissement des frais au titre de la rémunération variable (qui tient à la hausse des revenus) ainsi que les coûts du règlement avec Rabobank au premier trimestre. Les facteurs dont il est fait mention ci-dessus, conjugués aux charges liées au réalignement de l'entreprise et aux charges pour perte de valeur de l'écart d'acquisition constatées au quatrième trimestre, ont entraîné une croissance du bénéfice et un rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires de loin inférieurs aux objectifs établis pour l'exercice. Les niveaux d'évaluation, tels qu'ils sont mesurés en fonction du rendement du cours de nos actions, se sont également avérés inférieurs à nos objectifs.

« Nos solides assises opérationnelles, conjuguées aux économies et aux occasions de croissance des revenus auxquelles le réalignement de notre entreprise devrait donner lieu, nous ont incités à établir des objectifs financiers plus audacieux pour 2005 en ce qui concerne la croissance des revenus, le contrôle des charges, la croissance du bénéfice et le rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires. »

#### Objectifs de 2005 et objectifs à moyen terme

Nous sommes convaincus que notre nouvelle approche, qui se fonde sur notre vision d'entreprise, nous permettra de regagner la position de chef de file en matière de rendement financier. Nos solides assises opérationnelles, conjuguées aux économies et aux occasions de croissance des revenus auxquelles le réalignement de notre entreprise devrait donner lieu, nous ont incités à établir des objectifs financiers plus audacieux pour 2005 en ce qui concerne la croissance des revenus, le contrôle des charges, la croissance du bénéfice et le rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires. Nous avons également établi des objectifs précis en matière de ratios de capital pour 2005, qui sont semblables à nos objectifs à moyen terme. Ces objectifs sont présentés dans le tableau figurant à la page 7.

Nous avons apporté trois changements à nos objectifs à moyen terme cette année. Nous avons accru l'objectif de croissance du bénéfice par action, qui était de 10 % à 15 %, et l'avons porté à 15 % ou plus. Nous avons introduit un nouvel objectif de contrôle des charges, soit une augmentation des charges n'égalant pas plus de la moitié de la croissance des revenus, et nous avons haussé l'objectif lié à la qualité du portefeuille, car nous utilisons maintenant une méthode plus significative pour évaluer cette dernière.

#### Priorités clés pour 2005

Nos priorités clés pour 2005 sont l'atteinte des objectifs financiers importants que nous avons établis, la mise en œuvre réussie de diverses initiatives s'inscrivant dans le cadre du réalignement de notre entreprise, ainsi que le remodelage de nos activités aux États-Unis et l'accroissement des rendements tirés de ces dernières.

C'est ainsi que nous comptons obtenir un rendement pour nos actionnaires et un rendement financier supérieurs.

#### Responsabilité et gouvernance d'entreprise

Le succès de RBC repose sur son autorité en matière de préceptes éthiques, sur son esprit d'équipe et sur son engagement à générer de la valeur pour toutes ses parties prenantes. La gouvernance d'entreprise au sein de RBC commence à l'échelon supérieur. Le président du Conseil, qui ne fait pas partie de la direction, est à la tête d'un conseil se composant d'administrateurs chevronnés et bien renseignés qui accordent la priorité à la planification stratégique, à l'application à l'échelle du groupe de normes favorisant un comportement éthique, et à l'amélioration constante des pratiques du Conseil. Je suis l'unique membre de la direction siégeant à notre Conseil.

Notre système de gouvernance est décrit en détail aux pages 124 et 125. Notre objectif vise à continuellement assurer la transparence de notre culture de gouvernance proactive au sein de l'organisation, de chaque secteur d'exploitation et de chaque filiale de notre réseau mondial. Nos employés sont conscients que l'intégrité de notre organisation et la confiance de nos parties prenantes constituent les fondements de notre succès continu.

#### Nos employés

J'aimerais souligner la contribution de tous les membres du personnel au cours de la dernière année, ainsi que l'engagement dont ils font preuve en consacrant leurs meilleurs efforts à servir nos clients et à faire de nous l'une des sociétés les plus éminentes de l'Amérique du Nord.

Le président et chef de la direction,



Gordon M. Nixon  
Le 20 décembre 2004

## Nos objectifs et notre rendement

	Objectifs de 2004	Rendement de 2004	Objectifs de 2005	Objectifs à moyen terme (3 à 5 ans)
<b>1 Évaluation</b> Maintenir des niveaux d'évaluation se situant dans le quartile supérieur :				
• Cours des actions/valeur comptable :	Quartile supérieur de l'indice composé S&P/TSX pour les banques	Troisième quartile de l'indice composé S&P/TSX pour les banques (1)	<b>Quartile supérieur de l'indice composé S&amp;P/TSX pour les banques</b>	s.o.
• Cours des actions/bénéfice :	Quartile supérieur de l'indice composé S&P/TSX pour les banques	Troisième quartile de l'indice composé S&P/TSX pour les banques (2)	<b>Quartile supérieur de l'indice composé S&amp;P/TSX pour les banques</b>	
Croissance du cours des actions :	Supérieure à l'indice composé S&P/TSX pour les banques	Inférieure à l'indice composé S&P/TSX pour les banques	<b>Supérieure à l'indice composé S&amp;P/TSX pour les banques</b>	
<b>2 Croissance du bénéfice</b> Augmenter le bénéfice dilué par action de :	10 % à 15 %	(4) % (3)	<b>20 %+</b>	15 %+
<b>3 Rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires</b> Obtenir un rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires de :	17 % à 19 %	15,9 % (4)	<b>18 % à 20 %</b>	20 %+
<b>4 Croissance des revenus</b> Obtenir une croissance des revenus de :	5 % à 8 %	2 %	<b>6 % à 8 % (5)</b>	8 % à 10 %
<b>5 Contrôle des frais autres que d'intérêt</b> Frais autres que d'intérêt par rapport aux revenus :	Croissance des charges inférieure à celle des revenus	Croissance des charges de 8 % et croissance des revenus de 2 %	<b>Croissance des charges de moins de 3 % (5)</b>	Pas plus de la moitié de la croissance des revenus
<b>6 Qualité du portefeuille</b> Obtenir un ratio des provisions spécifiques pour pertes sur créances par rapport à la moyenne des prêts, des acceptations et des conventions de vente entre :	0,35 % et 0,45 %	0,22 %	<b>s.o.</b>	s.o.
Obtenir un ratio des provisions spécifiques pour pertes sur créances par rapport à la moyenne des prêts et des acceptations entre :	s.o.	0,27 %	<b>0,35 % et 0,45 %</b>	0,40 % et 0,50 %
<b>7 Gestion du capital</b> Ratios de capital (6) :	Maintenir des ratios de capital élevés	Ratio du capital de première catégorie de 8,9 % Ratio du capital total de 12,4 %	<b>Ratio du capital de première catégorie de 8 % à 8,5 % Ratio du capital total de 11 % à 12 %</b>	Ratio du capital de première catégorie de 8 % à 8,5 % Ratio du capital total de 11 % à 12 %
<b>8 Ratio de distribution (7)</b>	40 % à 50 % (8)	47 %	<b>40 % à 50 %</b>	40 % à 50 %

(1) Nous avons calculé ce rendement le 31 octobre 2004, en nous basant sur les valeurs comptables au 31 juillet 2004.

(2) Nous avons calculé ce rendement le 31 octobre 2004, en nous basant sur la moyenne des estimations des analystes concernant le bénéfice dilué par action de 2005.

(3) Tient compte des réductions de 429 points de base et de 447 points de base, respectivement, découlant des charges liées au réaligement de l'entreprise et des charges pour perte de valeur de l'écart d'acquisition.

(4) Tient compte des réductions de 70 points de base et de 73 points de base, respectivement, découlant des charges liées au réaligement de l'entreprise et des charges pour perte de valeur de l'écart d'acquisition.

(5) Calculs basés sur la valeur moyenne du dollar canadien de 0,80 \$ US que nous prévoyons pour 2005.

(6) Calculs basés sur les lignes directrices du surintendant des institutions financières Canada.

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

(8) Ratio augmenté à la fin du premier trimestre de 2004 (auparavant, entre 35 % et 45 %).

## Le client avant tout

Nous mettons nos ressources de pointe et notre expertise au service de nos clients, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs financiers.

Nous croyons que la faculté de l'organisation de satisfaire les besoins de ses clients est de loin supérieure à la somme de ses composantes. Nos clients sont des clients de RBC Groupe Financier – non pas seulement des clients d'un seul secteur d'exploitation ou d'une seule succursale. C'est la raison pour laquelle nous nous efforçons d'assurer la collaboration entre nos secteurs d'exploitation afin de mieux servir nos clients.

Au milieu de 2004, nous avons mis en œuvre un processus exhaustif d'examen de toutes nos activités et structures afin qu'il nous soit possible de mieux concrétiser notre vision, qui vise à toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients en matière de services financiers. L'examen exhaustif que nous avons effectué a porté principalement sur nos activités axées sur la clientèle, sur nos unités fonctionnelles de soutien et sur nos ressources en matière de technologie de l'information et d'exploitation. Nous avons saisi d'importantes occasions d'accorder davantage la priorité au service à la clientèle ainsi qu'à la croissance des revenus et de rationaliser notre entreprise.

Nous nous sommes positionnés avec succès comme un chef de file sur le marché au Canada, et notre attrayante clientèle aux États-Unis ne cesse de croître. Notre nouvelle structure a été conçue afin de s'assurer que RBC exercera ses activités de façon à anticiper les besoins particuliers de ses principaux groupes de clients et à y répondre de façon efficiente. Nous estimons que nous pourrions assurer une croissance supérieure des revenus à long terme pour nos actionnaires si nous répondons mieux aux besoins de nos clients et faisons en sorte qu'ils continuent de faire affaire avec nous, si nous attirons de nouveaux clients et si nous offrons plus efficacement nos services et nos produits.

Avec prise d'effet le 1<sup>er</sup> novembre 2004, nous avons réaligné nos cinq secteurs d'exploitation antérieurs et les avons regroupés sous trois secteurs structurés en fonction de l'ensemble des besoins des clients et des zones géographiques :

- Le secteur particuliers et entreprises – Canada, qui comprend les services bancaires et de placements au Canada et les services d'assurance offerts à l'échelle internationale, y compris nos activités d'assurance au Canada, aux États-Unis et à l'échelle mondiale. Il est dirigé par M. James Westlake.
- Le secteur États-Unis et international, qui comprend les services bancaires et les services de placements aux États-Unis, les services bancaires et les services de courtage aux Antilles ainsi que les services de Gestion Privée Globale à l'échelle internationale. Ce secteur est dirigé par M. Peter Armenio.
- Le secteur marchés mondiaux des capitaux, qui comprend les services bancaires pour les grandes entreprises, lesquels sont offerts aux grandes entreprises clientes ainsi qu'aux clients commerciaux de grande envergure. Ce secteur est dirigé par M. Charles Winograd.

Nous croyons que ces changements sont les fondements d'une croissance des revenus et d'une efficacité accrue. Le fait de nous familiariser avec les besoins à satisfaire de différents groupes de clients nous permettra d'innover plus rapidement en matière de produits et de services. Nous utiliserons des processus plus simples et plus rapides aux fins de toutes nos activités, qui englobent notamment la

conception de produits et l'approbation du crédit, ainsi que la résolution de problèmes et la mise à exécution des directives de nos clients.

Nous rationalisons actuellement nos services généraux et nos ressources en matière de technologie de l'information et d'exploitation, sans toutefois compromettre la qualité des services ni le contrôle des risques. Nous prévoyons que la rationalisation de ces services nous permettra d'améliorer notre structure de coûts et d'accroître la qualité des services, ce qui aidera nos secteurs d'exploitation à atteindre leurs objectifs au chapitre des ventes et du service à la clientèle. L'alignement plus étroit des unités fonctionnelles et opérationnelles qui offrent des services de soutien à nos secteurs d'exploitation devrait nous permettre de réduire les coûts de prestation des services et d'accroître la qualité et la souplesse des services, tout en favorisant la croissance des plateformes d'exploitation. Les changements cruciaux apportés à notre infrastructure sont les suivants :

- Regroupement des activités en matière de responsabilité et de reddition des comptes qui visent la stratégie d'entreprise, ainsi que de toutes les fonctions du siège social, y compris la gestion des risques et les finances, sous la direction de M<sup>me</sup> Barbara G. Stymiest, qui occupe le poste nouvellement créé de chef de l'exploitation et relève du président et chef de la direction.
- Création d'un groupe technologie et exploitation mondiales. Ce groupe, qui sera dirigé par M. Martin Lippert, intégrera toutes nos ressources en matière de systèmes d'information et d'exploitation. Il permettra la mise au point plus efficace des solutions technologiques et un traitement plus efficient des services à la clientèle et des services commerciaux. Ce groupe sera entièrement responsable des ressources liées à l'exploitation et à la technologie de l'information et cherchera à optimiser les économies d'échelle, les plateformes informatiques et les meilleures pratiques en mettant sur pied des centres d'excellence de manière à regrouper les activités communes à l'échelle de RBC.

Notre objectif est de mettre en œuvre les éléments de l'initiative « Le client avant tout » le plus rapidement possible. Au cours du quatrième trimestre, nous avons éliminé un certain nombre de postes de gestion et de haute direction, nous avons commencé la rationalisation de nos ressources et nous avons pris des mesures visant la fermeture de bureaux excédentaires. Nous prévoyons que la plupart des activités restantes visant à réduire les coûts liés à l'effectif et les frais d'occupation seront menées à terme en 2005. Les résultats découlant d'initiatives plus complexes liées à la technologie devraient se concrétiser en 2006 et en 2007.

Notre nouvelle structure vise à permettre au siège social de s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité pour soutenir les réseaux de distribution et motiver les équipes de vente grâce à de meilleurs produits et à des innovations accrues. Nous estimons que ce réalignement nous permettra d'améliorer nos résultats au chapitre de la croissance des revenus et du contrôle des charges au Canada et aux États-Unis, et nous avons par conséquent établi des objectifs financiers plus audacieux pour 2005, comme il est illustré à la page 7.

# Comprendre les étapes importantes de la vie

*Sauf indication contraire, tous les montants, à l'exception des pourcentages, sont libellés en dollars canadiens.*

## > Au service des particuliers

Notre secteur particuliers et entreprises – Canada comprend les services bancaires et de placements au Canada et les services d'assurance offerts à l'échelle internationale, y compris nos activités d'assurance au Canada, aux États-Unis et à l'échelle mondiale. Notre secteur États-Unis et international regroupe les services bancaires et les services de placements aux États-Unis, les services bancaires et les services de courtage aux Antilles et les services de Gestion Privée Globale à l'échelle internationale. Tout au long de 2004, nous avons pris des mesures afin d'offrir de nouvelles solutions et de meilleurs services à nos clients et nous avons accru nos relations d'affaires avec eux, comme nous l'expliquons ci-après.

Nous désirons établir des relations durables avec nos clients en leur offrant au moment propice des produits et des services innovateurs qui répondent à leurs besoins.

Ainsi, la vente de produits hypothécaires nous permet dans bien des cas de renforcer nos relations avec les clients et de leur fournir des produits additionnels tels que d'autres instruments de financement ou de placement.

Nous avons consolidé notre position au chapitre du financement hypothécaire à l'habitation au Canada en 2004. Dans l'ensemble, notre part du marché des prêts hypothécaires résidentiels a augmenté et s'établissait à 15,12 % au 31 août 2004, ce qui constitue une avance de 62 points de base par rapport à notre plus proche concurrent et une amélioration de 24 points de base comparativement à 2003. Ce résultat affermit notre position de chef de file au Canada.

En 2004, nous avons accordé aux Canadiens plus de 90 milliards de dollars en financement à l'habitation, par l'entremise de notre équipe de vente hors succursales spécialisée en prêts hypothécaires et de notre réseau de succursales. Plusieurs nouveaux produits, dont le programme *Marge Proprio RBC* lancé en avril, ont contribué à cette croissance. Ce produit fournit aux clients une solution combinant une marge de crédit et divers termes hypothécaires. Au fur et à mesure que les clients remboursent leur hypothèque, leur marge de crédit augmente, ce qui leur donne automatiquement accès à des fonds additionnels à des taux favorables. RBC a également lancé la première hypothèque au Canada qui permet d'obtenir un financement allant jusqu'à 90 % de la valeur d'une résidence secondaire. Nous avons également lancé l'*Hypothèque*

*sans mise de fonds RBC*, qui permet aux acheteurs d'une résidence jouissant de rentrées de fonds stables et d'une bonne cote de crédit d'obtenir du financement sans devoir verser la mise de fonds de 5 % habituellement exigée.

Les innovations en matière de produits et de services sont essentielles à l'amélioration continue de la gamme de produits et services que nous offrons aux clients. En juillet, nous sommes devenus la première grande banque canadienne à offrir à ses clients la possibilité de visualiser leurs chèques en ligne grâce à *RBC Banque en direct*. D'autres caractéristiques innovatrices de RBC Banque en direct introduites en 2004 incluent l'option en ligne d'opposition à un chèque, la capacité accrue de recevoir et de payer des factures électroniquement, l'envoi de courriels sécurisés à notre personnel et les virements de fonds par courriel *Interac\** à d'autres personnes ayant un compte en banque auprès de n'importe quelle banque canadienne.

À l'heure actuelle, nous sommes la seule grande institution financière au Canada à offrir à ses clients la possibilité de consulter en ligne les comptes qu'ils ont auprès d'autres institutions financières nord-américaines. De plus, en octobre, nous sommes devenus la première grande institution financière au Canada à offrir à ses clients la possibilité d'utiliser leurs cartes de débit pour accéder à leurs comptes chèques afin d'effectuer des achats auprès de plus de un million de détaillants aux États-Unis.

Dans l'ensemble, le nombre de clients inscrits à RBC Banque en direct et aux services de placement en direct continue d'augmenter, et plus du quart de nos clients

\* Marque déposée de Interac Inc. Utilisée sous licence.



## > Aider les jeunes à démarrer

Les étudiants aimeraient mieux se consacrer à leurs études que de se préoccuper de leur situation financière. Afin de répondre à leurs besoins, nous leur offrons des solutions financières aussi variées que des régimes enregistrés d'épargne-études, des programmes de financement des études, des cartes de crédit, des prêts-automobile, de l'assurance, de l'assurance de responsabilité locative et des outils de budgétisation. Nous sommes heureux de pouvoir aider nos clients à réussir lorsqu'ils prennent leurs premières décisions de leur propre chef.

Parts de marché dominantes au Canada		
	Part de marché	Part de marché – Rang*
Prêts hypothécaires résidentiels	15,12 %	#1
Prêts aux particuliers et cartes de crédit	13,95 %	#2
Dépôts de particuliers	15,03 %	#1**
Fonds communs de placement	9,44 %	

\* Rang occupé au titre de la part de marché parmi toutes les institutions financières au Canada au 31 août 2004  
 \*\* Rang occupé au titre de la part de marché sur une base combinée

étaient inscrits à ces services à la fin de l'exercice 2004, soit une hausse de 18 % par rapport à l'an dernier.

Grâce aux caractéristiques améliorées de nos nouveaux produits et aux programmes de marketing efficaces mis en œuvre, le volume des ventes de cartes de crédit et les soldes de cartes de crédit ont augmenté de 16 % et de 14 %, respectivement, en 2004. La carte *Visa Classique RBC Récompenses* est une carte sans frais qui permet aux clients d'accumuler des points et de les échanger contre des certificats-voyage, des articles et des chèques-cadeaux, ou des cotisations à leurs régimes enregistrés d'épargne-retraite et à leurs régimes enregistrés d'épargne-études. La croissance solide liée aux cartes de crédit *Visa Platine Voyages RBC Banque Royale* est attribuable aux promotions efficaces offertes directement aux clients, aux augmentations sélectives des limites de crédit, aux programmes de virement des soldes ainsi qu'à la mise

en valeur de ses caractéristiques concurrentielles telles que l'absence de périodes d'interdiction ou de restrictions quant au nombre de sièges offerts en primes-voyages.

Au cours de 2004, nous nous sommes classés au premier rang de l'industrie canadienne en ce qui concerne les ventes totales et les ventes nettes de fonds communs de placement à long terme, et nous avons accru notre part du marché des fonds communs de placement de 13 points de base pour une part de marché totalisant 9,54 % au 31 octobre 2004. Nous avons élaboré une stratégie pour les clients cherchant à maximiser leur revenu de retraite, en aidant les clients à optimiser la composition de leurs dépôts et de leurs placements ainsi que leurs rentrées et sorties de fonds dans un contexte de faibles taux d'intérêt, ce qui a contribué à la croissance rentable de nos activités de placement tout en renforçant la fidélité des clients.

Les clients reconnaissent la valeur qu'ils tirent de nos services tarifés de gestion de patrimoine par rapport aux services traditionnels, car les services tarifés aident à l'alignement des intérêts des conseillers sur les objectifs des clients en matière de gestion de patrimoine. Nous avons maintenu notre position de chef de file au Canada en ce qui concerne les services de courtage traditionnel visant l'actif lié aux services tarifés, les biens administrés liés aux services tarifés s'étant établis à 26,43 milliards de dollars.

En 2004, nous avons poursuivi l'expansion de nos activités d'assurance au Canada et aux États-Unis en procédant à des acquisitions et en augmentant les activités au sein de l'entreprise. En mai 2004, nous avons conclu l'acquisition des activités canadiennes de Provident Life



## > Mettre notre expérience au profit des décisions importantes de la vie

Qu'il s'agisse de l'achat d'une première résidence, de l'élaboration d'un plan financier ou de l'établissement des besoins en assurance, nous aidons nos clients depuis plus de 130 ans à réaliser leurs rêves. Nous offrons à nos clients en Amérique du Nord et dans le monde entier des conseils personnalisés, un service de qualité supérieure, des choix souples et des solutions sur mesure qui les aident à atteindre leurs objectifs financiers ainsi que leurs objectifs en matière d'assurance et de placements.

and Accident Insurance Company (UnumProvident), une filiale en propriété exclusive de UnumProvident Corporation. Selon les primes en vigueur en 2003, cette acquisition a permis à RBC Assurances de devenir le principal fournisseur au Canada d'assurance contre les maladies graves, d'assurance invalidité et d'assurance soins de longue durée individuelles – produits qui sont également connus sous le nom d'assurance à prestations du vivant. Cette acquisition nous a également assuré une place importante sur le marché de l'assurance invalidité de longue durée collective.

L'acquisition de UnumProvident nous a permis d'élargir notre réseau de distribution d'assurances vie et à prestations du vivant, et nos produits et services d'assurance sont maintenant distribués par l'entremise de plus de 17 000 courtiers indépendants. Avant l'acquisition, le nombre de distributeurs se chiffrait à 7 000. L'intégration des activités de UnumProvident est achevée et nous avons ouvert des centres de ressources régionaux à Vancouver, à Montréal et à Toronto afin de répondre aux besoins de cette branche d'activité. Ces centres regroupent 75 professionnels de l'assurance et ils fournissent aux distributeurs des services supérieurs de soutien aux ventes ainsi que des services liés aux assurances collective, vie et à prestations du vivant.

Au Canada, nous avons lancé un nouveau produit d'assurance vie en janvier, *FondaVie*. Ce produit conjugue la sécurité de l'assurance vie permanente et les avantages liés à des options d'investissement souples. Les clients ont la possibilité de souscrire, à prix abordable, une assurance

vie permanente offrant tout un choix de tranches de capital assuré moins élevées que celles qui sont offertes par la plupart des polices traditionnelles d'assurance vie universelle.

Nous avons également lancé deux nouveaux produits pour répondre aux besoins de nos clients en matière d'assurance aux États-Unis. *RBC LevelTERM*, un produit comportant des caractéristiques améliorées qui remplace *RBC DirectTERM*, offre quatre durées différentes, ainsi que des taux pour fumeurs qui sont extrêmement concurrentiels. Ce produit est offert au moyen des services de soumission en ligne et du site Web de RBC Assurances ([rbcterminsurance.com](http://rbcterminsurance.com)), ainsi que par l'entremise des principaux courtiers-fournisseurs d'assurance temporaire. Nous avons aussi lancé *Clarity 2+2 Variable Annuity*, un produit polyvalent de planification de la retraite qui conjugue les avantages fiscaux des rentes variables avec des caractéristiques uniques conçues de manière à répondre aux besoins financiers à court et à long terme.

Au cours de 2004, nous avons poursuivi l'expansion de nos activités liées aux assurances habitation et automobile et élargi notre programme d'assurance collective, et nous avons accru nos capacités de soumission en ligne et rehaussé davantage notre service à la clientèle. Nous avons également amélioré nos produits et services d'assurance voyage afin de mieux répondre aux besoins des voyageurs et nous avons lancé de nouvelles solutions informatisées d'assurance voyage telles qu'un site Web comportant des outils de vente électroniques pour les agents de voyages. Nous avons également intégré nos produits d'assurance



## > Faire affaire avec nous devient plus facile

Nos clients doivent concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales ainsi que leurs intérêts et leurs objectifs divers. Nous nous efforçons de faciliter leurs relations d'affaires avec nous. Nous leur offrons pour ce faire des services spécialisés, des conseils personnalisés et des solutions financières sur mesure qu'ils peuvent obtenir en succursale, en ligne ou par téléphone. Nos nouveaux services à la clientèle incluent les services fournis par nos spécialistes de la vente hors succursales, nos services bancaires transfrontaliers, l'accès aux cartes de débit en Amérique du Nord et la résolution efficace de problèmes.

voyage au système de réservations en ligne SAX de Softvoyage, une solution technologique pour les forfaitistes, les agences de voyages et les groupeurs. Nous avons par ailleurs accru nos capacités de distribution d'assurance voyage en y ajoutant des réseaux autres que notre réseau traditionnel d'agences de voyages, de manière à également offrir nos produits par l'entremise de courtiers, de distributeurs en ligne et de l'équipe de vente de RBC Assurances.

Nous avons optimisé notre position de chef de file au Canada en matière d'assurance voyage afin de servir nos clients des États-Unis. Nous sommes maintenant autorisés à offrir des produits d'assurance voyage dans 48 États ainsi que dans le district fédéral de Columbia. Par ailleurs, nous avons conclu des accords avec d'importantes agences de voyages, en vertu desquels nous sommes devenus leur prestataire de premier choix en matière de services d'assurance voyage. À l'été 2004, Amadeus Travel Assistance et Worldspan ont ajouté nos services à leurs systèmes de distribution. Grâce à ces accords, nos produits et services d'assurance voyage sont maintenant offerts aux agents de voyages aux États-Unis par l'entremise des principaux systèmes de distribution mondiale.

RBC Centura a élargi son champ d'activité dans le sud-est des États-Unis en ouvrant 21 succursales et 3 centres bancaires commerciaux en 2004. La croissance enregistrée touche principalement les activités exercées à Atlanta et en Floride – des marchés connaissant une expansion rapide, où un grand nombre de Canadiens connaissant la marque RBC se sont installés en permanence ou passent une partie de l'année. La nouvelle succursale située à Hollywood, en

Floride, et qui a ouvert ses portes en février 2004, compte un effectif bilingue (offrant des services en anglais et en français). Nous projetons de continuer à optimiser notre réseau de succursales en poursuivant l'ouverture ciblée de succursales au sein des marchés à forte croissance et en procédant à la fermeture de dix succursales à rendement plus faible en 2005. Un nombre considérable de retraités-voyageurs (qui comprennent des vacanciers du Québec) passent l'hiver dans la région d'Hollywood. L'effectif de chacune des succursales de RBC Centura situées en Floride comprend maintenant un spécialiste en services « transfrontaliers » qui possède l'expertise voulue pour répondre aux besoins de nos clients canadiens en matière de services bancaires, de prêts hypothécaires et d'autres emprunts.

S'ajoute à ce réseau de succursales notre lancement d'une plateforme exclusive de services Banque en direct en Amérique du Nord, qui optimise nos services Banque en direct au Canada. Cette plateforme permet aux clients qui font affaire à la fois avec RBC Centura et avec RBC Banque Royale d'accéder à tous leurs comptes au moyen d'une seule ouverture de session et d'effectuer des virements de fonds transfrontaliers. C'est la première fois qu'une institution financière offre ce type de services bancaires transfrontaliers en Amérique du Nord.

Du point de vue opérationnel, nous avons pour ainsi dire achevé la restructuration de notre infrastructure technologique aux États-Unis, de manière à joindre davantage de clients et à accroître nos capacités, à uniformiser nos activités et à améliorer notre efficacité opérationnelle.



## > Répondre à des besoins uniques et complexes

Nous reconnaissons que les besoins de nos clients changent au cours de leur vie. Qu'ils soient à la recherche d'options et de programmes d'emprunt souples, de solutions d'assurance variées ou de conseils stratégiques personnalisés en matière de placement, notre objectif vise à leur offrir des conseils et des solutions sur mesure afin de les aider à prendre des décisions éclairées.

RBC Builder Finance, qui offre du financement à la construction d'immeubles d'habitation, a également élargi son réseau et ouvert trois nouveaux bureaux offrant des services de production de prêts en Floride et en Ohio, en 2004. Les 35 bureaux qu'elle exploite offrent désormais des services de production de prêts dans plus de 90 marchés aux États-Unis.

Les biens sous gestion de Voyageur Asset Management, notre société de gestion de l'actif aux États-Unis qui a été formée par suite du regroupement stratégique d'activités découlant de l'acquisition de Dain Rauscher Corporation, de Centura Banks, Inc. et de Business Men's Assurance Company of America, s'établissaient à 25,4 milliards de dollars US à la fin de l'exercice 2004, ce qui constitue un résultat inégalé.

Aux États-Unis, RBC Dain Rauscher continue d'élargir ses activités de gestion de patrimoine et se concentre sur les programmes de gestion de l'actif, l'élaboration de nouveaux produits et l'amélioration des services de formation. La gestion de patrimoine constitue une approche financière globale qui prévoit les besoins permanents des clients et s'y adapte au moyen d'une planification proactive. Au cours de 2004, RBC Dain Rauscher a fourni des programmes de gestion de l'actif à plus de 3 786 nouveaux ménages et ouvert 9 692 comptes, et ses biens administrés se sont accrus de 2,9 milliards de dollars US. RBC Dain Rauscher est la huitième des sociétés de services de gestion de patrimoine les plus importantes aux États-Unis pour ce qui est du nombre de conseillers.

Nous avons cherché des moyens d'améliorer l'accès à nos produits par nos clients. Nous avons regroupé l'effectif de RBC Centura et de RBC Dain Rauscher dans notre bureau de Gestion Privée Globale situé à Miami, afin d'offrir des services de courtage améliorés et des services bancaires à l'échelle locale à nos clients internationaux qui entretiennent des relations d'affaires aux États-Unis. Cette initiative solidifie également nos liens avec la collectivité latino-américaine dans le sud de la Floride et optimise les activités que nous exerçons depuis une centaine d'années dans les marchés des Antilles et de l'Amérique latine.

Les efforts de marketing concertés que la Gestion Privée Globale et RBC Dain Rauscher ont déployés depuis le deuxième trimestre relativement aux prêts à terme à l'intention des clients ayant un avoir net élevé se sont traduits par la conclusion de nouveaux prêts totalisant environ 100 millions de dollars US en 2004.

Les clients ayant des intérêts financiers dans plusieurs pays considèrent de plus en plus le Canada et les entreprises membres de RBC Groupe Financier comme des endroits sûrs et stables pour la gestion de leur patrimoine.

En 2004, la Gestion Privée Globale a ouvert des bureaux à Madrid et à Istanbul. Nous avons également embauché dix conseillers en placements pour nos nouveaux marchés de l'Amérique latine – ce qui porte à 70 le nombre total de conseillers en placements de la Gestion Privée Globale à l'échelle mondiale, qui comprennent des prestataires de services bancaires aux particuliers ainsi que des responsables du développement commercial situés au Moyen-Orient et ceux qui exercent leurs activités sur les marchés du Royaume-Uni.

# Offrir aux entreprises des solutions pour les aider à réussir

*Sauf indication contraire, tous les montants, à l'exception des pourcentages, sont libellés en dollars canadiens.*

En raison des changements apportés à notre structure organisationnelle qui sont décrits à la page 8, la plupart des entreprises canadiennes sont maintenant regroupées dans le nouveau secteur particuliers et entreprises – Canada, et la plupart des entreprises américaines, dans le nouveau secteur États-Unis et international. Les clients commerciaux de grande envergure sont pour leur part regroupés dans le nouveau secteur marchés mondiaux des capitaux.

## > Au service des entreprises et des clients institutionnels

Nous disposons maintenant d'une plateforme de services financiers de gros et commerciaux davantage intégrée.

En 2004, nous avons cherché à améliorer l'expérience client de toutes les entreprises faisant affaire avec nous en leur offrant des produits et des solutions plus ciblés. Comme en témoigne le sommaire ci-après de nos activités en 2004, nous souhaitons aider les entreprises et les institutions à mener des activités concurrentielles couronnées de succès à l'échelle locale ou mondiale.

Notre stratégie commerciale se fonde sur l'établissement de relations solides et durables avec nos clients. En 2004, nous avons appliqué ce principe à plusieurs de nos relations d'affaires avec les entreprises et les institutions faisant partie de notre clientèle, qui comprennent des PME et des clients sur les marchés commerciaux. En outre, le dialogue continu qui découle de nos solides relations d'affaires nous permet de prévoir les besoins de nos clients et de structurer des solutions en conséquence.

Afin de mieux répondre aux besoins en matière de financement de nos clients ciblés du marché milieu de gamme, nous avons mis sur pied un nouveau *Programme d'accréditation en analyse financière* et créé le titre de *spécialiste en financement*, qui est décerné aux employés qui suivent le programme de formation.

Ce nouveau programme porte ses fruits puisque le taux de satisfaction des clients s'est accru. Le nombre d'entreprises clientes du marché milieu de gamme qui affirment être très satisfaites de nos conseils financiers a augmenté de 50 % au cours des trois dernières années. En outre, lors de l'étude de marché effectuée par Maritz Research, la plupart des entreprises canadiennes du marché milieu de gamme auxquelles on a demandé de nommer la principale institution financière avec laquelle elles font affaire ont une fois de plus répondu que leur institution de premier choix était RBC Groupe Financier.

Au cours de 2004, nous avons formé des gestionnaires spécialisés en relations d'affaires et les avons assignés à des marchés clés afin de répondre aux besoins des clients de segments déterminés, tels que les fabricants canadiens qui affichent une forte croissance et les professionnels. Les taux de fidélisation des clients dont les comptes sont gérés par ces spécialistes surpassent de 25 % à 50 % ceux de l'ensemble de ces segments.

Au Canada, nous avons maintenu notre position de chef de file sur les marchés des dépôts des entreprises et du financement des entreprises en 2004. Au 31 août 2004, notre part du marché des dépôts des entreprises s'établissait à 20,20 % parmi les banques, et notre part du marché du financement des entreprises, à 11,30 % parmi toutes les institutions financières.

Nous comptons tirer parti du succès obtenu en offrant de nouveaux produits et services. Ainsi, nous sommes en mesure de regrouper les services financiers liés à un compte commercial des deux côtés de la frontière canado-américaine, et pouvons notamment fournir des facilités de crédit, des comptes de résultats et une gamme complète de services électroniques dans les deux pays. Pour les clients, la possibilité de faire affaire avec une seule institution financière pour gérer leurs besoins bancaires en Amérique du Nord simplifie grandement la gestion de leurs arrangements bancaires et nous différencie nettement de nos concurrents.

Les propriétaires d'entreprises tirent également parti des faibles taux d'intérêt qui ont cours à l'heure actuelle et acquièrent ou refinancent les locaux où ils exercent leurs activités. Au Canada, cette tendance a donné lieu à une forte croissance du volume des prêts hypothécaires commerciaux, et nous avons monté des prêts hypothécaires commerciaux totalisant plus de 1,4 milliard de dollars en 2004. Le volume des prêts à terme consentis aux fins du crédit immobilier aux PME et les ventes de notre prêt hypothécaire *Prêt à bâtir*, conçu pour répondre aux besoins des propriétaires de PME, ont connu des croissances à deux chiffres en 2004.

En juillet, nous avons donné à nos clients individuels la possibilité de visualiser leurs chèques en ligne au moyen de *RBC Banque en direct*; nous avons également offert avec



## > Maintenir des relations durables

Les propriétaires de PME ont tous des objectifs distincts, et nous adoptons une démarche spécialisée afin de les aider à atteindre ces objectifs. Par exemple, les besoins des professionnels de la santé changent tout au long de leur vie – lorsqu'ils sont étudiants, lorsqu'ils exercent leur profession ou lorsqu'ils sont à la retraite. Nous leur offrons des solutions financières et des conseils personnalisés. Notre équipe de spécialistes fournit aux professionnels des solutions intégrées axées sur leurs besoins personnels et professionnels en matière de services bancaires, de gestion de patrimoine et d'assurance.

succès ce même service à nos entreprises clientes. Tout au long de 2004, nous avons ajouté à ce service des caractéristiques innovatrices afin de rehausser l'expérience client en ligne de toutes les entreprises et de tous les particuliers faisant partie de notre clientèle. Nous avons notamment donné aux entreprises clientes la possibilité de visualiser leurs bordereaux de dépôt en ligne.

Notre engagement à offrir une expérience client supérieure s'est traduit par une série d'initiatives en 2004. Ainsi, en février, nous avons mené à terme l'intégration de nos activités sur les marchés financiers aux États-Unis, de manière à n'avoir qu'une seule plateforme et maison de courtage, exploitée sous la raison sociale RBC Capital Markets Corporation. Cette démarche a donné lieu à une importante rationalisation de nos activités en matière de négociation, de recherche et de vente aux États-Unis et permet à nos clients de bénéficier d'un point de contact plus efficace.

Le dynamisme des marchés financiers et les activités y prenant place ont contribué aux résultats solides de notre division Marchés mondiaux des capitaux. Au Canada, où nous sommes le chef de file incontestable au chapitre des services de placement de titres de créance et de participation (tels qu'ils sont mesurés par Thomson Financial) le gouvernement du Canada nous a choisis pour agir à titre de chef de file du consortium qui a réuni 3,2 milliards de dollars dans le cadre d'un placement secondaire visant des actions ordinaires de Petro-Canada en septembre 2004. Il s'agit de la plus importante opération de ce genre de toute l'histoire des marchés financiers canadiens, et de la cinquième plus grande majoration en matière de privatisation à l'échelle mondiale effectuée au cours des dix dernières années. L'opération, qui a suscité une forte demande de la part des particuliers et des investisseurs institutionnels, a souligné

notre capacité à générer d'importants ordres de la part des investisseurs institutionnels en Amérique du Nord. Notre stratégie commerciale pour RBC Marchés des Capitaux se fonde sur le fait que nous estimons que l'établissement de relations solides, intenses et durables avec nos clients est nécessaire à l'atteinte de nos objectifs. La transaction concernant Petro-Canada illustre ce point de vue. Nous étions le syndicataire chef de file en 1991 lors du premier appel public à l'épargne de Petro-Canada, initié par le gouvernement canadien. Depuis, nous avons agi à titre de conseiller principal de la société relativement à maintes activités de financement et de fusions et acquisitions, et nous avons de façon constante fourni des services de recherche et agi comme principal négociateur de ses actions.

Plus tôt en 2004, nous avons agi à titre de cochef de file et de coplaceur pour compte relativement au placement de 1,5 milliard de dollars de titres de fiducie de Yellow Pages Income Trust, la plus importante prise ferme de toute l'histoire du Canada.

En octobre 2004, RBC Marchés des Capitaux a dirigé le premier placement d'un fonds de titres à revenu amélioré, une structure innovatrice aux États-Unis, semblable aux fonds de titres à revenu fixe et aux fonds de placement immobilier canadiens. Nous avons agi à titre d'unique conseiller aux fins de la structuration auprès de B&G Foods Holdings Corp. ainsi qu'à titre de syndicataire gérant chargé de la tenue des comptes pour ce premier appel public à l'épargne qui a généré 300 millions de dollars US pour ce client.

Notre division *Produits financiers mondiaux* a également accru ses activités au chapitre des services liés aux titres à revenu fixe. Ainsi, au Canada, la division a procédé au placement de 5,5 milliards de dollars pour la Société canadienne d'hypothèques et de logement (« SCHL »), soit le placement unique le plus élevé jamais effectué au Canada,



## > Fournir des conseils précieux

Nos gestionnaires de comptes, dont le domaine d'expertise concerne une industrie donnée, offrent une valeur réelle à nos entreprises clientes et à nos clients commerciaux, et leurs activités visant à attirer de nouveaux clients sont couronnées de succès. Dans les secteurs de la fabrication connaissant une forte croissance, les gestionnaires de comptes fournissent des conseils pratiques sur le financement de la croissance, la réduction des charges d'exploitation et les débouchés extérieurs. Grâce à notre connaissance des industries, à nos conseils financiers judicieux et à notre vaste éventail de solutions, nous sommes considérés comme un chef de file quant à notre contribution à la réussite des entreprises.

et a participé au placement réussi de 2,25 milliards de dollars US effectué pour Alcan Inc. En Europe, notre groupe des obligations internationales, dont les bureaux sont situés à Londres, est l'un des preneurs fermes ayant procédé à trois émissions initiales d'obligations totalisant 10 milliards de dollars US pour Network Rail Infrastructure Limited, la société dirigée par l'État qui exploite le réseau ferroviaire British Rail. Cette opération couronnée de succès témoigne de nos solides capacités en matière de placements à l'échelle mondiale.

RBC Marchés des Capitaux a également amorcé la vente de BreitBurn Energy Company LLC et agi à titre de conseiller unique auprès de cette dernière aux fins de l'achat de la société par Provident Energy Trust, pour un montant de 139 millions de dollars. C'est la première fois qu'une fiducie de revenu du secteur pétrolier et gazier au Canada acquiert une société américaine du secteur de l'énergie.

À la fin de l'exercice 2004, nous avons annoncé des plans visant à regrouper les divisions des services à revenu fixe de RBC Dain Rauscher et de RBC Marchés des Capitaux. Ce regroupement donnera lieu à la création d'un secteur qui devrait se composer d'un effectif de près de 1 200 employés répartis dans 48 bureaux aux États-Unis, au Canada, en Europe et en Asie, au service de 10 000 clients. Fait d'autant plus important, ce regroupement nous permettra de nous concentrer étroitement sur le montage d'une gamme élargie de produits à revenu fixe et sur leur distribution à notre clientèle à l'échelle mondiale.

En 2004, nous avons effectué 44 opérations sur dérivés du marché des titres municipaux, qui témoignent de notre capacité à répondre aux besoins en matière de financement des administrations municipales aux États-Unis. La plus importante de ces opérations, dont le notional s'élevait à 200 millions de dollars US, a été effectuée pour

une grande ville située dans le Midwest. En juillet, nous avons procédé à la première opération sur dérivés pour une entité municipale de la Floride. Cet organisme très réputé est devenu un client du *Groupe des titres à revenu fixe* de RBC Dain Rauscher à la suite de l'acquisition de William R. Hough & Co., en février 2004, ce qui illustre bien la valeur que nous avons tirée de cette acquisition.

Un nombre croissant d'investisseurs institutionnels ont recours aux fonds de couverture, et notre *Groupe des fonds de couverture* a optimisé nos activités actuelles au Canada en pénétrant le marché des services de courtage privilégié aux États-Unis. Ces services procurent à nos clients bénéficiant des services de fonds de couverture aux États-Unis des produits et solutions de courtage personnalisés et intégrés, notamment des services de garde centralisés, des activités de négociation souples, des opérations de prêts de titres, un système interactif en ligne de gestion de portefeuille et d'autres services conçus de manière à accroître la transparence des données figurant au bilan des fonds de couverture. Notre *Groupe de courtage privilégié* aux États-Unis s'est associé à nos groupes *Actions du marché institutionnel* et *Actifs diversifiés* afin de mener les activités de marketing jumelé liées aux services de courtage aux États-Unis.

L'expansion de l'*équipe mondiale de stratégies devises* témoigne elle aussi des nouveaux services à valeur ajoutée que nous offrons à nos clients. Cette équipe, qui a son siège à Londres et des bureaux à Toronto, à New York et à Sydney, fournit aux clients des stratégies touchant les devises, des études de marché et des renseignements d'affaires de premier ordre. Notre division des *Services de trésorerie mondiaux* a également accentué sa présence sur les marchés des métaux précieux, grâce à l'acquisition, en septembre 2004, d'une équipe située à Londres qui fournit



## > Utiliser nos ressources pour offrir des solutions exhaustives

Les entreprises ont besoin de solutions personnalisées pour répondre à leurs besoins spécialisés en matière d'exploitation et d'investissement. Le point de vue unique de nos professionnels peut aider nos clients à choisir les options appropriées qui leur permettront d'accroître le rendement de leurs placements, de maximiser leur efficacité opérationnelle, d'atténuer les risques, de réunir des capitaux ou de procéder à des acquisitions stratégiques. Nous offrons d'une manière continue des solutions financières exhaustives à nos clients à l'échelle mondiale.

des services et des produits sur lingots de calibre mondial aux banques centrales, aux investisseurs institutionnels, aux sociétés minières et aux fonds de couverture.

Grâce à la composition des activités des Services Internationaux, nous avons pu continuer d'optimiser notre gamme de produits innovateurs bien établie et nos normes élevées de service à la clientèle, tout en générant une hausse de 26 % du bénéfice net par rapport à l'an dernier.

Au cours de 2004, nous avons accru les services offerts par l'entremise de *RBC Express*, notre réseau de prestation électronique de services de gestion de trésorerie. Grâce à ce réseau, les entreprises clientes de toutes tailles peuvent plus facilement et plus efficacement accéder aux services de gestion de trésorerie, au moyen d'un seul site Web sécurisé. Le nombre de services offerts ne cessant d'augmenter, nous sommes bien positionnés pour offrir aux entreprises clientes divers produits en ligne de gestion de trésorerie.

Pour une cinquième année d'affilée, nous avons obtenu le meilleur classement pour ce qui est de la qualité de nos services de gestion de trésorerie au Canada dans le cadre du sondage 2004 de Stewart and Associates portant sur les frais bancaires. Selon l'étude de Maritz : Thompson Lightstone sur les services de gestion de trésorerie et les systèmes informatisés d'opérations bancaires effectuée en 2004, nous sommes considérés comme le chef de file pour ce qui est de notre expertise en matière de technologie et de gestion de trésorerie au Canada. Selon l'étude, nous continuons de jouir d'une part de marché importante, qui est près de deux fois plus élevée que celle de notre concurrent le plus proche. Par ailleurs, le magazine *Global Finance* a, pour une deuxième année de suite, décerné à RBC Services Internationaux le titre de « meilleure banque au Canada en matière de services de financement des transactions commerciales ».

En août, nous avons lancé *RBC Commerce Mondial en Ligne*, dans le cadre de notre stratégie qui vise à utiliser la technologie Web aux fins de la prestation de nos produits de gestion de trésorerie et de négociation. Ce service sur Internet fournit aux clients un moyen facile et efficace de gérer leurs activités de négociation à l'échelle mondiale.

Grâce au lancement de notre *Système de prêt de titres* automatisé, nous avons offert les premiers services de prêt de titres internationaux entièrement automatisés au Canada. Ce nouveau produit fournit aux clients institutionnels des informations en continu sur les titres de participation et les titres à revenu fixe de RBC Services Internationaux, il permet aux emprunteurs de trouver rapidement une seule ou plusieurs gammes de titres, de procéder à l'exécution automatisée de l'ordre visant une seule ou plusieurs gammes de titres, et de régler les opérations électroniquement en un seul processus. Au cours de 2004, le programme de prêt de titres de RBC Services Internationaux a atteint un jalon important, à savoir plus de 55 milliards de dollars de prêts de titres en cours. Ce résultat représente une croissance importante par rapport à une moyenne de 32 milliards de dollars de prêts de titres en cours en 2003 et il témoigne de la solidité générale de notre programme de prêt de titres.

Dans le cadre du sondage sur les services de garde internationaux effectué en 2004 par le magazine *Global Investor*, nous avons été nommés meilleur dépositaire mondial au classement général pour ce qui est de l'ensemble des services à la clientèle et de l'optimisation des ressources; nous nous sommes également classés au premier rang en ce qui a trait à la prestation de services de garde internationaux dans le cadre du sondage annuel de R&M Consultants sur les services de garde.

# Répondre à vos questions

## > Foire aux questions

Au cours de l'exercice 2004, 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.

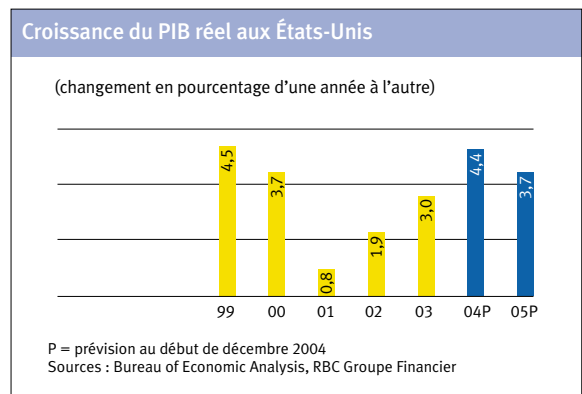
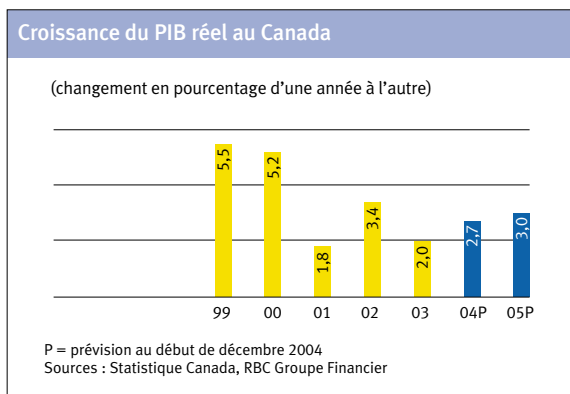
### Quelles sont vos perspectives économiques pour l'Amérique du Nord en 2005 ?

L'économie mondiale est entrée dans une période de croissance moins rapide mais plus durable après une expansion vigoureuse. Il s'agit d'une tendance normale des économies qui ralentissent en raison de la pression exercée par la hausse des taux d'intérêt et par un environnement fiscal moins avantageux. Non seulement ce phénomène est-il tout à fait normal, mais il est même souhaitable puisque ce ralentissement de la croissance prévient une hausse de l'inflation et, par conséquent, des taux d'intérêt. Les hypothèses qui sous-tendent la planification pour la majeure partie de 2005 devraient correspondre à un environnement de croissance économique durable marqué par des taux d'intérêt stables au Canada, par des taux d'intérêt à la hausse aux États-Unis et par une concurrence continue en matière de prix dans l'ensemble.

Après avoir connu un rythme de croissance estimatif impressionnant de 4,4 % en 2004, les États-Unis devraient selon nous connaître une modération de leur croissance économique qui devrait se situer à environ 3,7 % en 2005. Cette modération devrait être en grande partie imputable à un ralentissement des activités dans la plupart des secteurs de l'économie, avec en tête le secteur de la consommation, qui devrait ralentir après un certain nombre d'années étonnamment vigoureuses. Un autre secteur qui devrait

connaître une baisse de sa croissance est le secteur gouvernemental, alors que le déficit fiscal américain, d'une importance démesurée, sera ramené à un niveau plus acceptable. Un élément qui devrait participer à la croissance est celui des stocks, alors que ces derniers seront reconstitués pour correspondre au niveau global des ventes. Bien que nous nous attendions à ce que le rythme de croissance ralentisse quelque peu, la Federal Reserve des États-Unis continuera d'augmenter les taux à des niveaux plus conformes à l'expansion de l'économie.

L'économie canadienne a résisté de manière surprenante à l'appréciation rapide du dollar canadien par rapport au dollar américain ainsi qu'au récent ralentissement du rythme de croissance de l'économie mondiale, affichant une croissance réelle d'environ 2,7 % en 2004. Une légère accélération jusqu'à un taux estimatif de 3 % est attendue pour 2005. Contrairement aux consommateurs américains qui paraissent s'essouffler, les consommateurs canadiens semblent davantage prêts à accroître leurs dépenses au cours de la période à venir en raison d'un solide marché de l'emploi et d'une hausse des salaires. Au Canada, le secteur gouvernemental semble aussi être en mesure de soutenir l'activité économique générale grâce à une situation fiscale solide. Ces deux secteurs s'ajoutent à des investissements fermes de la part des entreprises pour laisser présager une croissance convenable au cours de l'année à venir. Toutefois, les faibles risques d'inflation et les perspectives



incertaines du secteur commercial canadien laissent présager que la Banque du Canada maintiendra vraisemblablement les taux d'intérêt à un niveau stable pendant la plus grande partie de 2005.

Notre prévision de base établit la valeur du dollar canadien à la fin de 2005 aux environs de 80 cents US. Toutefois, il existe un risque que la valeur du dollar américain fléchisse encore plus en raison de l'inquiétude continue soulevée par la croissance de l'important déficit fiscal et du déficit courant.

#### Compte tenu de vos parts de marché déjà importantes au Canada, comment allez-vous générer une croissance du bénéfice ?

Nos parts de marché se situant entre 10 % et 20 % en ce qui a trait à nos produits et services clés comme les prêts hypothécaires résidentiels, le total des dépôts et des fonds communs de placement des particuliers, ainsi que les dépôts et le financement d'entreprises, nous croyons qu'il y a encore place pour une croissance; nos parts de marché actuelles sont en fait une excellente base. Comme nous l'avons expliqué plus haut, dans le cadre de l'initiative « Le client avant tout », nous avons l'intention d'accroître le bénéfice en accélérant la croissance des revenus et en exerçant un contrôle plus serré des charges.

Notre stratégie d'ensemble à l'égard de la clientèle des particuliers et des entreprises au Canada consiste à devenir le leader sur le marché ou à s'approcher de cette position dans chacun de nos secteurs d'activité clés pour ce qui est des services bancaires, des services de placement et des activités d'assurance. Cela nécessitera l'optimisation de nos forces de base qui comprennent la conception de produits, la vente et la gestion des relations-clients, ainsi que notre connaissance approfondie de la clientèle afin de vraiment mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients.

Nous nous concentrerons sur un certain nombre de mesures clés afin de satisfaire aux besoins de nos clients à toutes les étapes de leur vie, et nous compterons sur des produits et des capacités de distribution intégrés afin d'élargir le champ de nos relations avec notre clientèle

actuelle. Nous avons le plus important degré de pénétration des ménages parmi les institutions financières canadiennes et nous avons l'intention de tirer avantage de ces relations en en faisant profiter notre clientèle au moyen de nos solides capacités en matière de planification et de conseils financiers. De plus, en raison de notre présence sur le marché américain, nous croyons que nous sommes en excellente position pour satisfaire aux besoins uniques de nos clients qui traversent souvent la frontière.

L'attention portée à des groupes de clients distincts a amélioré notre compréhension de leurs besoins non satisfaits et notre capacité à leur fournir une meilleure solution. Par exemple, notre *plan RBC pour les étudiants en médecine et en dentisterie* fournit des solutions financières conçues afin de satisfaire aux besoins uniques de ce groupe de clients. Au cours de la dernière année, notre part de marché de la population étudiante en médecine et en dentisterie au Canada a augmenté de manière importante.

Nous prévoyons continuer à consolider nos gammes de produits afin d'accélérer la croissance des revenus. Par exemple, dans le domaine des cartes de crédit, nous avons lancé en 2004 notre carte sans frais *Visa Classique RBC Récompenses* et nous avons étendu notre offre de produits hypothécaires avec le lancement des prêts hypothécaires *Marge Proprio RBC*, *Hypothèque Second chez-soi RBC* et *Hypothèque sans mise de fonds RBC*. Notre stratégie vise à explorer toutes les occasions d'intégrer encore plus les produits d'assurance, dans la mesure où cela est permis, avec les produits d'autres secteurs d'activité de RBC. Nous avons l'intention de miser sur nos forces dans le domaine de la distribution, qui comprennent les réseaux d'entreprises, les franchises et les équipes spécialisées à l'égard de produits précis, les réseaux des agences et la distribution par l'entremise de tiers afin de rejoindre le plus de clients possible par les canaux qui satisfont le mieux à leurs besoins.

Du côté des institutions, notre stratégie vise à approfondir nos relations avec les entreprises, les institutions et les gouvernements de premier plan. Nous prévoyons aussi pénétrer davantage le marché milieu de gamme canadien et continuer d'améliorer la qualité de nos recherches. Comme toujours, nous mettrons l'accent sur

« Notre nouvelle structure, qui a placé notre secteur États-Unis et international sous un leadership unique, nous permettra d'optimiser nos capacités et de travailler de concert à la maximisation du rendement. En outre, elle améliorera la reddition de comptes et augmentera la flexibilité nécessaire à la gestion de nos diverses activités. »

le développement de nouveaux produits, de canaux de distribution et d'occasions de marché, ainsi que sur la création de solutions à valeur ajoutée différenciées afin de satisfaire aux besoins uniques de nos clients. À cette fin, nous continuons d'intégrer nos activités de correspondance bancaire en dollars canadiens à nos activités canadiennes de sous-dépositaire afin de présenter une seule et même image aux institutions financières étrangères, favorisant ainsi les occasions de revenus interentreprises au moyen d'un intermédiaire unique pour la gestion de la relation. De surcroît, la combinaison unique des forces de notre groupe de services de fonds de couverture nous permettra d'être en mesure de bénéficier de la tendance vers les stratégies de placement alternatives.

Nous prévoyons exercer une meilleure gestion de nos coûts en éliminant le dédoublement et les activités générant une faible valeur, en rationalisant les échelons au sein de la structure de la Banque et en centralisant l'ensemble de notre exploitation et de notre technologie. Notre initiative « Le client avant tout » a fait de la gestion des coûts un de nos objectifs clés. Nous avons l'intention de nous concentrer rigoureusement sur la gestion du risque de crédit, du risque opérationnel et du risque de conformité à la réglementation, notamment grâce à nos initiatives de gestion des fraudes et nos capacités accrues d'évaluation du crédit par score.

#### Comment allez-vous accroître le rendement de vos activités bancaires aux États-Unis ?

Le rendement de nos activités bancaires aux États-Unis au sein de RBC Centura et de RBC Mortgage n'a pas été à la hauteur de nos attentes en 2004. Nous prenons des mesures qui, nous le croyons, généreront de meilleurs résultats et nous nous attendons à ce que l'incidence positive de ces modifications se fasse sentir dès 2005. Notre objectif global est de générer des rendements financiers beaucoup plus importants pour nos actionnaires.

Notre nouvelle structure, qui a placé notre secteur États-Unis et international sous un leadership unique, nous permettra d'optimiser nos capacités et de travailler de concert à la maximisation du rendement. En outre, elle améliorera la reddition de comptes et augmentera la flexibilité nécessaire à la gestion de nos diverses activités.

Nos plans visant l'amélioration du rendement chez RBC Centura sont déjà en marche. En 2005, nous réduirons nos coûts liés aux activités de soutien et nous procéderons à la fermeture de 10 succursales à faible rendement parmi les 275 succursales que compte notre réseau. Parallèlement, nous poursuivons l'ouverture ciblée de nouvelles succursales dans des marchés à forte croissance et l'amélioration des volumes et de la composition des prêts et des dépôts. Nous croyons que ces changements entraîneront une amélioration notable de la rentabilité en 2005 chez RBC Centura.

Nous prenons un certain nombre de mesures visant à améliorer le rendement de RBC Mortgage. Nous consolidons le siège social de Chicago dans nos bureaux de Houston, que nous avons acquis dans le cadre de l'acquisition de Sterling Capital Mortgage Company (Sterling) en septembre 2003, et nous procédons à la fermeture de 38 succursales parmi les moins rentables. En ce moment, la fermeture de neuf succursales additionnelles est prévue pour la fin de 2005. Non seulement ces mesures généreront des économies de coûts, mais elles entraîneront une amélioration de l'efficacité et du contrôle par l'élimination du siège social excédentaire. En outre, nous avons pris des mesures visant à réduire la volatilité des revenus en procédant à la vente de prêts hypothécaires à taux variable sur une base continue plutôt que sur une base groupée, ce qui veut dire que les prêts sont vendus au moment de la clôture et que le risque de couverture est transféré à l'investisseur. Nous avons de plus finalisé le déploiement de la technologie de montage de prêt de Sterling, ce qui permettra un meilleur contrôle et une meilleure gestion de la fixation des prix liés aux prêts.

« Plusieurs des activités de nos entreprises sont menées avec succès et de façon rentable à l'extérieur de l'Amérique du Nord et nous prévoyons poursuivre l'exploration des occasions d'affaires dans des marchés et secteurs clés à forte croissance. »

#### Quelle est votre stratégie d'expansion à l'extérieur de l'Amérique du Nord ?

Plusieurs des activités de nos entreprises sont menées avec succès et de façon rentable à l'extérieur de l'Amérique du Nord et nous prévoyons poursuivre l'exploration des occasions d'affaires dans des marchés et secteurs clés à forte croissance.

Du côté des services aux particuliers, notre secteur Gestion Privée Globale a l'intention de poursuivre l'exploration d'occasions de croissance dans les Amériques, en Europe et en Asie à l'aide de programmes de vente et de commercialisation toujours plus vigoureux. L'ajout de notre approche dite « à architecture ouverte » en matière de gestion financière en 2004 et l'expertise de RBC Marchés des Capitaux dans le domaine des produits structurés pour ce qui est de la conception et de la commercialisation de nouvelles solutions destinées à la clientèle privée devraient accélérer la croissance des revenus à l'avenir.

Du côté des institutions, nos activités se concentrent là où notre connaissance du marché et nos capacités professionnelles nous différencient de la concurrence et

contribuent à une croissance rentable. À Londres, nos activités dans les domaines des obligations, des produits structurés et des produits dérivés de crédit ont contribué à la croissance de l'ensemble des revenus de plus de 260 % (les revenus étant passés de 57,4 millions de dollars à 209,4 millions) au cours des cinq dernières années en raison de l'efficacité de notre service à la clientèle. Nos services de garde, qui se sont mérités le titre de meilleur dépositaire à l'échelle mondiale dans le cadre du sondage sur les dépositaires de *Global Investor* en 2004, ont l'intention de continuer à utiliser leur position de leader au sein du marché canadien aux fins de l'expansion internationale, en se concentrant sur les services offerts aux gestionnaires de fonds, aux institutions financières et aux banques privées. Nous prévoyons une croissance des revenus tirés des services de garde tarifés grâce à la vente de produits et services nouvellement conçus à la clientèle actuelle et à l'élargissement de la gamme des produits et services offerts en Europe et en Asie. Nous explorerons en outre les occasions d'alliances et d'acquisitions de même que celles qui nous permettraient de tirer avantage de la tendance croissante vers l'impartition au sein des sociétés de gestion de fonds.

# Je choisis

## > Pour nos partenaires avant tout

La responsabilité de l'entreprise incarne le lien général qui existe entre une société et ses clients, ses actionnaires, ses employés et les collectivités. Le fait de se comporter de manière responsable tout en produisant des résultats financiers positifs et durables constitue un élément essentiel de nos relations, ainsi qu'un investissement stratégique dans la prospérité future de la Banque.

### Nos clients

Nous nous engageons à fournir une expérience supérieure à tous nos clients. Cet engagement constitue la pierre angulaire de l'établissement de relations solides et durables avec nos clients. Nous nous efforçons de répondre de façon proactive aux besoins de nos clients en leur offrant des services financiers intégrés et des produits innovateurs de première qualité. Nous utilisons divers moyens pour assurer la prestation de nos services et faciliter leur accès pour nos clients. Le traitement rapide et efficace des plaintes fait partie intégrante de notre engagement à fournir une expérience supérieure aux clients. Le Bureau de l'Ombudsman offre une voie d'appel impartiale pour les questions non résolues à l'aide de notre processus de gestion des plaintes habituel.

### Nos actionnaires

Nous sommes résolus à maximiser la valeur de l'investissement à long terme de nos actionnaires grâce à un rendement financier solide et à une expansion ciblée et rentable. Nous nous engageons à fournir des informations et un service hors pair aux actionnaires, de même qu'à assurer le maintien des normes de gouvernance d'entreprise 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 19,6 %. Des renseignements aux actionnaires sont fournis sur le site [rbc.com/investisseurs](http://rbc.com/investisseurs).

### Nos employés

Nos employés sont essentiels au succès des relations qu'entretient RBC Groupe Financier avec ses clients et les collectivités. Leurs actions se fondent sur notre vision – « Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients ». Selon nos clients, nos employés sont compétents et professionnels et ils agissent constamment au mieux de leurs intérêts. Nous attirons, engageons et conservons un effectif de calibre international grâce à notre *programme de récompense global*, qui couvre tous les aspects de l'emploi. Nos employés affirment que RBC Groupe Financier leur fournit un travail motivant, d'importantes occasions d'apprentissage et de perfectionnement professionnel, une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels, ainsi qu'un environnement de travail positif et souple qui favorise la diversité. Notre objectif vise toujours à faire en sorte que nos employés continuent de satisfaire aux besoins de nos clients.

### Nos collectivités

Nous sommes considérés comme un chef de file en matière de responsabilité de l'entreprise, et notre « responsabilité » touche la façon dont nous exerçons nos activités et dont nous traitons nos employés et nos clients, ainsi que notre engagement envers les collectivités. Cette année, nous avons injecté plus de 59 millions de dollars dans des collectivités à l'échelle mondiale, y compris des dons de bienfaisance de 39 millions incluant notamment des fonds pour des programmes éducatifs après la classe, pour des initiatives liées aux soins de santé, et pour des programmes de développement économique. Nous avons également injecté plus de 20 millions de dollars dans le sport amateur, les arts et des événements locaux. Nos employés ont, à titre bénévole, passé un nombre incalculable d'heures à partager leurs compétences et leurs connaissances afin d'assurer le mieux-être des collectivités. Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, référez-vous à notre Rapport sur la responsabilité de l'entreprise 2004 ou visitez notre site Web [rbc.com/communautaire](http://rbc.com/communautaire).