

À PROPOS DE la valeur pour les employés

Programmes, politiques et pratiques

Le présent document fait partie d'une série visant à fournir des renseignements supplémentaires sur les programmes, les politiques et les pratiques liés aux priorités de citoyenneté d'entreprise de la Banque Royale du Canada (RBC®). Cette série sert de complément au Rapport sur la citoyenneté d'entreprise annuel, qui donne un aperçu de nos priorités, de nos principaux indicateurs de rendement et des faits saillants annuels pour les questions liées à la citoyenneté d'entreprise qui touchent les sociétés de services financiers en général et RBC en particulier. Elle complète les renseignements sur nos résultats d'exploitation et notre situation financière présentés dans notre rapport annuel, ainsi que l'information sur la gouvernance et la rémunération des membres de la Haute direction publiée dans la circulaire de la direction (qui se trouve à rbc.com).

Nos employés soutiennent notre réussite en offrant une Expérience client exceptionnelle, en innovant et en étant ambassadeurs de RBC dans la collectivité. En retour, nous créons de la valeur pour eux grâce à des expériences stimulantes qui attirent les meilleurs talents, les motivent, favorisent leur épanouissement et les autonomisent. Nous encourageons les idées nouvelles issues de la diversité, car elles nous permettront de développer rapidement les aptitudes de demain et un effectif ouvert au changement. Notre vision — compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde — s'appuie sur nos valeurs : Le client avant tout, Collaboration, Responsabilisation, Diversité et inclusion, Intégrité.

Nous sommes résolu à être un employeur de choix et avons établi d'excellents programmes en milieu de travail pour attirer, fidéliser et mobiliser les meilleurs employés qui serviront nos clients et qui procureront une valeur durable à nos parties prenantes. Notre Code de déontologie établit nos attentes en matière de comportements et de prise de décisions et fait partie intégrante de la façon dont nous faisons des affaires. Nous avons aussi défini les Principes directeurs en milieu de travail, qui énoncent nos convictions en tant qu'employeur. Les six principes suivants guident nos efforts continus pour soutenir notre réussite et celle de nos employés :

- Passion pour la réussite des clients
- Partenariats pour la réussite commune
- Perfectionnement professionnel
- Diversité des besoins et des contributions
- Excellence en gestion du personnel
- Environnement de travail propice à un rendement élevé

Pour obtenir de plus amples renseignements, allez à rbc.com/carrieres/stand_fr.html.



Nos priorités

- Mobilisation des employés
- Connaissances, aptitudes, croissance professionnelle et travail enrichissant
- Rémunération et avantages sociaux concurrentiels
- Diversité et inclusion

Gouvernance

La supervision de nos politiques et de nos programmes sur le milieu de travail est assurée par le Conseil d'administration et son Comité des ressources humaines. Ce comité a pour mandat d'aider le Conseil à superviser les politiques et les programmes clés en ce qui a trait à la rémunération et aux régimes de retraite, à la gestion du risque en rémunération, aux stratégies et pratiques de gestion du talent, à la rémunération du chef de la direction et des membres du Groupe de la direction, ainsi qu'aux plans de relève des membres de la Haute direction et des cadres supérieurs. Les cadres et les gestionnaires de la Banque communiquent aux employés les stratégies, les politiques et les programmes en milieu de travail.

Nos services Ressources humaines et Gestion globale de la conformité à la réglementation présentent des rapports semestriels complets au Comité de déontologie et de conformité à la réglementation, au Comité de gestion des risques du Groupe, ainsi qu'au Comité de gestion du risque et au Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. Ces rapports portent sur des paramètres liés à notre Code de déontologie et sur de nombreux sujets traités dans le présent document.

Mobilisation des employés

RBC cherche des employés performants, à l'esprit collaboratif et novateur, qui adhèrent à notre raison d'être et à nos valeurs. Nous croyons que les employés extrêmement motivés sont plus efficaces et productifs, et que seul un milieu de travail qui répond à leurs besoins peut leur donner cette impulsion.

Sondage d'opinion des employés

La mobilisation des employés et leur opinion de nous en tant qu'employeur de choix comptent parmi les principales mesures de satisfaction de notre capital humain stratégique. Les sondages que nous menons régulièrement auprès de nos employés permettent de déterminer dans quelle mesure nous répondons à leurs attentes et s'ils comprennent bien ce qui importe le plus pour nous.

Le Sondage d'opinion des employés de RBC sert à mesurer le niveau de mobilisation des employés et les facteurs qui favorisent la mobilisation. Nous utilisons l'information ainsi recueillie aux fins d'analyse des tendances et d'études comparatives externes, ainsi que pour mettre au point des plans d'action pour combler les lacunes ou résoudre les problèmes cernés. Les résultats sont présentés à la Haute direction, au Conseil d'administration, aux directeurs des unités fonctionnelles et opérationnelles et aux employés de façon à ce que nous puissions, ensemble, intervenir lorsque des améliorations sont nécessaires et souligner nos réussites lorsque les résultats sont positifs.

Nous comparons les résultats de notre Sondage d'opinion des employés à ceux des années précédentes, ainsi qu'à ceux des sociétés nord-américaines les plus performantes, y compris les institutions financières. Généralement, nos résultats surpassent la norme de référence pour les sociétés nord-américaines à rendement élevé (selon Towers Watson).

De plus, chaque année, nous sondons nos employés pour savoir ce qu'ils pensent de nos activités d'entreprise citoyenne et de notre réputation dans des domaines comme l'impact sur la société et la collectivité et la durabilité environnementale.

Résolution des problèmes et signalement des préoccupations

Il est important pour les entreprises d'offrir un milieu de travail où tous se sentent à l'aise d'exprimer leurs idées et leurs opinions. L'entreprise peut ainsi offrir de meilleures solutions, être plus novatrice et gérer les risques de façon plus efficace. Nous encourageons la communication ouverte et la résolution des litiges avec le personnel au niveau local, dans la mesure du possible. À cet effet, une page intranet « Signalement des préoccupations », accessible aux employés du monde entier, indique avec qui communiquer pour toute question liée à la discrimination, au harcèlement, à la violence ou aux accidents au travail. De plus, la ligne Info-Indice RBC permet le signalement confidentiel et anonyme de préoccupations ou d'allégations d'actes répréhensibles se rapportant à la comptabilité, à la vérification ou au contrôle comptable interne de RBC.

Au Canada et dans les Antilles, nos employés ont également accès aux conseils du service Relations avec le personnel, Ressources humaines, ainsi qu'à une ligne téléphonique où ils peuvent obtenir de l'aide pour résoudre leurs problèmes. De plus, nos Normes sur le signalement d'inconduite et notre page Web Exprimez-vous présentent les options offertes à tous les employés et les contractuels qui souhaitent signaler un problème.

Si leur problème n'est pas résolu à leur satisfaction, les employés peuvent s'adresser à notre Ombudsman des employés, ressource confidentielle et impartiale du Bureau de l'Ombudsman, qui portera le dossier devant le Comité d'audit du Conseil d'administration. L'Ombudsman des employés aide les employés à trouver des solutions et contribue à faire tomber, le cas échéant, les obstacles au traitement approprié des problèmes.

Connaissances, aptitudes, croissance professionnelle et travail enrichissant

Apprentissage et perfectionnement professionnel

Nous visons à offrir à tous nos employés la possibilité de mener une carrière enrichissante et diversifiée.

Les programmes de formation et de perfectionnement structurés sont des compléments importants de l'apprentissage en cours d'emploi. Les employés ont accès à un vaste éventail de ressources et de possibilités de formation structurée, y compris à de la formation traditionnelle en classe, à des programmes d'apprentissage en ligne interactifs, à des bibliothèques de ressources en ligne ainsi qu'à des webémissions en direct et à la demande. De l'apprentissage non structuré est également offert sous forme de projets et de travaux particuliers.

En outre, nous offrons à nos employés des occasions de participer, à l'externe, à des séminaires et conférences, à des programmes de formation et d'obtention de titres professionnels, ainsi qu'à des programmes de parrainage pour perfectionnement avancé. Le processus d'approbation de la participation à ces initiatives varie selon la plateforme opérationnelle.

Gestion du rendement

Nous accordons une grande importance aux objectifs professionnels à long terme de nos employés. Notre approche en matière de gestion du rendement s'appuie fortement sur la rétroaction et l'accompagnement pour soutenir le perfectionnement des employés.

Bien que les processus de gestion du rendement varient selon les unités, chacun de nos employés est soumis à un processus d'évaluation du rendement préétabli, et les directeurs examinent les résultats individuels de leurs subordonnés directs avec ceux-ci. Dans bon nombre de cas, une séance d'étalonnage structuré permet d'assurer que les résultats individuels des employés sont évalués de manière équitable par rapport à ceux des autres. Dans certains cas, nous utilisons l'outil Évaluation 360 degrés aux fins du perfectionnement. Il permet d'obtenir un rapport consolidé fondé sur la rétroaction des subordonnés directs, des collègues et des membres de la direction.

Nous utilisons à l'échelle de l'entreprise un système de gestion du talent en ligne pour gérer le processus d'évaluation du rendement.

Gestion du personnel

La gestion du rendement est un facteur clé de mobilisation des employés à RBC. Elle leur permet de situer leurs fonctions dans un contexte global afin de pouvoir harmoniser leurs activités avec la stratégie de l'entreprise et offrir le meilleur service qui soit à ses clients.

Nos hauts dirigeants et gestionnaires de personnes jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement de travail motivant dans l'ensemble de RBC. Voilà pourquoi nous investissons dans le développement de pratiques de gestion et d'outils d'apprentissage uniformes visant à améliorer les capacités de base nécessaires aux gestionnaires. Ces outils d'apprentissage comprennent des ressources en ligne, des conseils d'ordre général et personnalisés, de l'information sur nos politiques et nos programmes, et de l'encadrement sur mesure. De plus, certaines unités offrent chaque année des conférences sur le leadership axées sur la gestion du changement et le partage des meilleures pratiques. Ces séances permettent à tous les gestionnaires d'acquérir les connaissances et les capacités ciblées qui leur permettront, avec l'appui de leurs supérieurs, de mettre en œuvre les changements et d'atteindre les résultats escomptés.

Réorientation et soutien continu

Nous prenons des mesures pour assurer que nos employés sont traités équitablement tout au long de leur carrière. Lorsque les employés sont mutés ou touchés par une réorganisation, nous visons à réduire au minimum l'incidence de ces changements en leur proposant des services de soutien professionnel et de réorientation.

Rémunération et avantages sociaux concurrentiels

Nos programmes de rémunération et d'avantages sociaux sont fondés sur les principes de souplesse et de choix, de même que sur la notion de partage de la responsabilité de la réussite. Nous avons un principe de « rémunération au rendement » afin que les employés puissent toucher une prime plus élevée pour le rendement supérieur que nous attendons d'eux.

Rémunération

Notre approche de la rémunération se fonde sur cinq principes directeurs :

1. La rémunération cadre avec les intérêts des actionnaires.
2. La rémunération est conforme aux principes de saine gestion du risque.
3. La rémunération récompense le rendement.
4. La rémunération nous permet de recruter, de mobiliser et de retenir les employés les plus talentueux.
5. La rémunération récompense les comportements qui respectent nos valeurs fondamentales.

Nous adhérons aux principes d'équité salariale et nous prenons des mesures pour éviter les écarts salariaux entre les hommes et les femmes qui occupent des postes identiques ou similaires. La majorité de nos employés reçoivent une rémunération qui comprend un salaire et une prime. Pour chaque poste, la proportion de la rémunération totale qui est fonction du rendement dépend du niveau du poste et des tâches qu'il comporte. Par exemple, la proportion de la rémunération totale qui est fonction du rendement sera plus grande

pour les postes plus élevés dans la hiérarchie, ce qui pourra se traduire par une rémunération plus élevée. La rémunération variable peut représenter une proportion importante de la rémunération annuelle totale des cadres supérieurs. En outre, certains employés participent à des programmes de rémunération sous forme de prime de vente ou de commission.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la circulaire de la direction à rbc.com/investisseurs/annual-meeting-reports.html.

Rémunération des dirigeants

Pour obtenir des renseignements sur la rémunération des membres de la Haute direction, consultez la circulaire de la direction à rbc.com/investisseurs/annual-meeting-reports.html.

Programmes d'encouragement

Nous offrons un programme d'encouragement à court terme (PECT) qui donne aux employés admissibles la possibilité de toucher une prime annuelle. La prime est fondée sur le rendement individuel de l'employé ainsi que sur le rendement de son unité et de l'entreprise en général.

Nous offrons également un programme d'encouragement à long terme (PELT) visant à récompenser les participants pour leur contribution soutenue menant à la création de valeur pour les actionnaires. Ce programme sert également à reconnaître le talent et à maintenir en poste des membres clés de la direction. RBC verse les primes d'encouragement à long terme sous forme d'actions différées basées sur le rendement et d'options d'achat d'actions.

Avantages sociaux

Nous offrons un régime d'avantages sociaux de base, ainsi que des options facultatives souples procurant des protections supérieures à prix abordable et concurrentiel. Ces protections comprennent notamment une assurance soins médicaux, médicaments d'ordonnance et soins dentaires ; une assurance vie et une assurance accident ; ainsi qu'un programme de maintien du revenu à court terme et à long terme. En outre, les employés ont accès à divers programmes axés sur la santé et le bien-être, y compris le Carrefour-ressources Employés RBC qui offre en tout temps des services d'information et de consultation entièrement confidentiels sur toutes sortes de questions professionnelles ou personnelles.

Programmes de retraite et d'épargne

Nous voulons aider nos employés à planifier et à épargner pour l'avenir. Nos programmes de retraite et d'épargne sont des éléments importants de cet engagement.

Canada – Nos employés peuvent participer à notre programme d'épargne. Nous versons une contribution de contrepartie de 50 % des cotisations de l'employé (qui peuvent atteindre 6 % de son salaire).

États-Unis – Nous offrons un régime 401(k) souple qui permet aux employés admissibles d'épargner pour l'avenir. Dans le cadre de ce régime, nous versons, après un an de service, des cotisations de contrepartie sur les premiers 6 % du salaire plafonné par l'IRS, jusqu'à concurrence d'un maximum annuel.

Ailleurs qu'au Canada et aux États-Unis – Nous proposons à nos employés divers régimes de retraite (à prestations déterminées ou à cotisations déterminées).

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les régimes de retraite de nos employés, y compris des renseignements financiers, consultez nos états financiers consolidés dans notre rapport annuel à rbc.com/investisseurs/annual-meeting-reports.html.

Santé et bien-être

Notre Code de déontologie souligne notre engagement à offrir à tous nos employés un milieu de travail sécuritaire. Bon nombre de nos établissements possèdent également des politiques de sécurité qui leur sont propres. Nos activités étant principalement menées dans des bureaux, elles comportent très peu de risques liés à la santé et à la sécurité au travail.

Les problèmes de santé mentale, notamment le stress professionnel, peuvent avoir une incidence sur les milieux de travail de ce type. Nous avons en place des ressources relativement à la santé mentale, notamment un programme d'aide qui offre aux employés et aux personnes à leur charge un accès confidentiel et gratuit à de l'information, à des consultations et à des ressources en ligne.

Nous sommes d'avis que des employés en bonne santé sont plus heureux et plus productifs, non seulement au travail, mais aussi dans leur vie personnelle. Nous offrons à nos employés, entre autres au moyen de campagnes, d'activités et de programmes de bien-être, des conseils et des outils pour les aider à faire des choix santé.

Équilibre travail-vie personnelle

Il peut être difficile d'atteindre un équilibre optimal entre le travail et la vie personnelle. Nos politiques et programmes donnent aux employés la souplesse et le soutien nécessaires pour concilier le travail et la vie personnelle. Voici quelques exemples :

- Des services-conseils pour concilier travail et vie personnelle.
- Des congés parentaux, de maternité, de paternité et de responsabilité familiale.
- Des services d'aide d'urgence pour les personnes âgées et des haltes-garderies pour les enfants dans plusieurs grands centres urbains.
- La possibilité, pour les employés admissibles, de reprendre le travail graduellement ou selon un horaire modifié.
- Une retraite progressive, à raison de trois ou quatre jours par semaine, offerte aux employés admissibles.
- Flexiplace, qui donne aux employés la possibilité de travailler quelques jours ou toute la semaine à l'extérieur, généralement chez eux.
- Un horaire souple permettant aux employés admissibles de travailler selon un horaire comportant une plage fixe et des heures d'arrivée et de départ mobiles, dans les limites établies par leur directeur.

Diversité et inclusion

Notre vision de la diversité et de l'inclusion est la suivante :

Avoir une main-d'œuvre diversifiée dans un milieu de travail inclusif qui libère les talents de tous les employés afin de générer de la valeur, d'offrir une Expérience client supérieure, et d'élaborer des solutions novatrices pour les marchés et les collectivités que nous servons. En aidant ses employés, ses clients et les collectivités à réussir grâce à la diversité, RBC contribue à bâtir un avenir meilleur pour ses parties prenantes.

Notre approche globale vise à promouvoir l'inclusion, la diversité des points de vue et les principes d'équité. Nous considérons l'ensemble de la personne, et non uniquement son éducation, ses caractéristiques physiques, son bagage culturel ou son expérience professionnelle. La diversité et l'inclusion représentent un énorme potentiel commercial et économique, car la différence des points de vue stimule l'innovation.

En 2016, nous avons lancé la Stratégie RBC de diversité et d'inclusion 2020, qui s'articule autour des piliers suivants : le talent, les clients et les collectivités. Plus précisément, nous soutenons les besoins des groupes suivants en matière d'emploi et de services financiers et communautaires :

- Femmes
- Minorités
- Nouveaux arrivants au Canada
- Autochtones
- Personnes handicapées
- Lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et transsexuels (LGBT+)
- Jeunesse

Principe d'équité

Nous croyons que tous les employés, quels que soient leur race, leur âge, leur sexe, leurs capacités physiques et mentales, leur religion, leur orientation

sexuelle et leur origine, ont droit à l'égalité professionnelle, et nous veillons à ne pas exercer nos activités d'une manière qui perpétue les préjugés ou dresse des obstacles pour certaines personnes. Nous faisons la promotion de la diversité et de l'inclusion, et tirons activement parti de la diversité de notre effectif pour élaborer des stratégies d'affaires novatrices.

Voici quelques exemples d'initiatives et d'organismes que nous soutenons :

- **Accord Catalyst** – RBC fait partie des signataires fondateurs de l'Accord, un appel à l'action visant à accroître la proportion de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du classement FP500.
- **Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)** – Nous parrainons le TRIEC depuis 2009 et en 2015, ce conseil était présidé par notre président et chef de la direction et coprésidé par notre chef des ressources humaines. Le TRIEC aide les nouveaux arrivants au Canada à trouver à Toronto un emploi valorisant dans leur domaine en les jumelant à un mentor du secteur des services financiers (triec.ca/about-us/triec-council/).

Droits de la personne

Discrimination

Nous sommes déterminés à respecter les droits de la personne et à faire en sorte que tous nos employés soient traités de façon équitable et ne subissent aucune forme de discrimination en milieu de travail. La Politique de respect en milieu de travail de RBC définit notre engagement à offrir un milieu de travail exempt de harcèlement, de discrimination, de violence, de représailles et de tout autre comportement irrespectueux ou déplacé. Elle énonce ce que nous attendons de tous nos employés à l'égard de l'établissement d'un milieu de travail sûr, respectueux et professionnel. De plus, elle précise quand, comment et à qui nos employés peuvent signaler toute préoccupation à cet égard.

Nos unités sont tenues de respecter toutes les lois sur les droits de la personne et sur la non-discrimination des divers territoires où elles exercent leurs activités. Ces lois interdisent généralement les distinctions fondées sur la race, la couleur, la religion, les croyances, l'âge, le sexe, la situation matrimoniale, l'orientation sexuelle et les handicaps. Là où les lois n'interdisent pas la discrimination ou permettent d'établir un traitement différentiel, nos unités mettent néanmoins en pratique les principes de non-discrimination. Elles

veillent donc à ne pas exercer leurs activités d'une manière contraire à notre Code de déontologie qui perpétue les préjugés ou qui dresse des obstacles pour certaines personnes.

En outre, nous tenons compte des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (le « cadre Ruggie »), normes internationales visant à prévenir les violations des droits de la personne découlant d'activités d'entreprises.

Notre Code de déontologie, s'inspirant de l'essence de la Déclaration universelle des droits de l'homme, déclare que : « Les sociétés de RBC se sont engagées à promouvoir l'égalité des chances dans tous leurs rapports avec les employés, les clients, les fournisseurs et autres personnes. »

Les présomptions de manquement à notre Code de déontologie à l'égard des droits de la personne sont signalées à notre service des Ressources humaines, qui s'assure que les mesures appropriées sont prises en vue d'examiner et de résoudre les problèmes. De plus, les Ressources humaines présentent régulièrement à la direction et au Conseil d'administration des comptes rendus sur les manquements à nos politiques en matière de droits de la personne.

En adoptant, en appuyant et en mettant en œuvre des politiques positives, nous créons un milieu de travail plus représentatif, accueillant et productif pour tous nos employés.

Liberté d'association

Nous exerçons nos activités dans de nombreux pays dont les normes en matière de syndicalisation varient. Par contre, la majorité de notre effectif est employée en Amérique du Nord, où la syndicalisation n'est pas le système de gestion des relations avec le personnel qui prévaut dans le secteur des services financiers.

Là où les employés sont syndiqués, nous cherchons à établir de manière proactive un dialogue avec les syndicats sur des questions qui peuvent concerner les employés qu'ils représentent. Nous cherchons à créer un environnement dans lequel les travailleurs ne sentent pas la nécessité d'être représentés par des tiers, tout en respectant le droit de choisir de chaque employé.

Cadre de relations de travail

En 2014, nous avons élaboré un cadre intégré de relations de travail visant à favoriser des relations de travail positives avec nos employés, leurs associations, leurs représentants et leurs syndicats (collectivement désignés comme les « représentants des employés »).

Emploi des Autochtones

Nous voulons augmenter le nombre d'employés autochtones dans notre effectif grâce à des programmes de recrutement proactifs. Nous appuyons des programmes qui facilitent l'intégration des employés autochtones à notre milieu de travail.

Tous les recruteurs de RBC doivent suivre un cours de sensibilisation à la culture autochtone. Tous les employés peuvent également suivre cette formation sur notre système d'apprentissage en ligne.

Ressources supplémentaires

- La Stratégie RBC en matière de diversité décrit nos priorités et nos objectifs à ce chapitre.
- Le Rapport sur la Stratégie RBC en matière de diversité fait état de nos progrès à ce jour.
- Notre Rapport sur la diversité et l'inclusion, publié annuellement, décrit nos pratiques de gouvernance et notre approche en matière de diversité, y compris les avantages de la diversité pour l'entreprise, notre stratégie et nos progrès, l'engagement des membres de la Haute direction, les programmes en milieu de travail, notre rôle sur le marché et notre apport à titre de partenaire communautaire.
- Notre rapport sur l'équité en emploi, publié annuellement, présente nos initiatives liées à l'équité en matière d'emploi et les réalisations de nos unités opérationnelles et fonctionnelles sous réglementation fédérale canadienne.

Pour en savoir plus ou pour consulter les rapports ci-dessus, allez à rbc.com/diversite.

® / ^{MC} Marque(s) de commerce de Banque Royale du Canada.

« RBC » s'entend de l'ensemble des unités opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise partout dans le monde.