



# Rapport du conseil d'administration aux actionnaires

L'année 2017 a été marquante pour la Financière Power, celle-ci ayant fourni un certain nombre de preuves tangibles permettant de valider les stratégies mises de l'avant par notre groupe de sociétés depuis plusieurs années.



## Services financiers

### LA VOIE QUE NOUS SUIVONS

Il est apparu évident, il y a quelques années, que les changements technologiques, les attentes des consommateurs et l'attention accordée à la réglementation allaient transformer les modèles d'affaires au sein du secteur des services financiers. Dans ce contexte, seules les organisations capables de fournir aux clients les meilleurs produits, services et conseils, de la façon et au moment qui leur conviennent le mieux, et avec une grande transparence au niveau des prix et du risque, pouvaient alors aspirer au succès.

Les différentes sociétés de Great-West Lifeco et de la Financière IGM ont entrepris des stratégies de transformation nécessitant l'élargissement de leur bassin de talents et de leurs plateformes technologiques, de même que la bonification de leurs gammes de produits et services, et impliquant dans de nombreux cas des réductions de leurs prix.

Une des répercussions de ces stratégies a été une augmentation du taux de croissance des dépenses jusqu'à des niveaux nettement supérieurs aux niveaux historiques atteints par nos sociétés. Notre groupe a dû prendre des décisions difficiles face à d'importants enjeux externes, y compris l'incidence négative des taux d'intérêt les plus faibles jamais connus sur la rentabilité de nos produits d'assurance, le recul des niveaux d'honoraires sur les fonds communs de placement et les autres produits de placement, un transfert des montants investis dans des produits gérés activement, comme ceux gérés par nos sociétés, vers des produits passifs à coûts moindres, ainsi que le rehaussement des niveaux de capital requis et l'augmentation des coûts relatifs à la surveillance en raison des exigences réglementaires.

Tous ces éléments ont entraîné une réduction du taux de croissance de la rentabilité de nos sociétés au cours des quelques dernières années.

Nous demeurons aussi convaincus que nous l'étions il y a quelques années de la sagesse de ces décisions, qui cadrent avec notre objectif historique et continu de créer une valeur supérieure à long terme pour les actionnaires.

Les occasions d'offrir des solutions aux besoins de vastes populations en matière de bien-être financier, physique et mental demeureront intéressantes pour encore plusieurs décennies, tant d'un point de vue commercial qu'en ce qui a trait au rôle qu'il sera crucial de jouer au sein de la société. Occupant des positions de chefs de file dans presque tous les marchés au sein desquels elles exercent leurs activités, nos sociétés sont bien placées pour répondre aux besoins de ces populations dans l'avenir. Nous ne pouvons toutefois saisir de telles occasions que si nous transformons nos modèles d'affaires.

Bien que le parcours de la transformation soit loin d'être terminé, un certain nombre de nos entreprises ont franchi des étapes décisives en 2017, après plusieurs années d'investissement et de changement. Elles ont bénéficié d'améliorations marquées en matière d'expérience client, d'un accroissement de leur part de marché et d'une amélioration de leur performance à l'égard des mesures financières.

Au sein de la Financière IGM, le Groupe Investors et Mackenzie en sont des exemples concrets.

En 2017, le Groupe Investors a connu sa meilleure année depuis plus de dix ans relativement aux ventes de fonds et a accru sa part de marché. Ces résultats ont été obtenus après plusieurs années de réductions considérables des prix, de communications transparentes au sujet des honoraires, de bonification des gammes de produits, d'investissements majeurs dans l'infrastructure technologique et d'une réorientation de la stratégie de recrutement des conseillers. La situation est très semblable pour Mackenzie, qui a investi pendant plusieurs années dans les employés, les produits, les ventes et le service, de même que dans les technologies et la marque. Ces efforts auront permis à Mackenzie d'enregistrer en 2017 les meilleurs apports provenant des produits de placement depuis plus de dix ans, d'accroître sa part de marché et d'augmenter la rentabilité.

Au sein de Great-West Lifeco, Empower Retirement est un autre exemple probant. Empower est le deuxième fournisseur en importance de régimes de retraite à cotisations définies (dont les régimes 401(k)) aux États-Unis, gérant les comptes de retraite de plus de 8,3 millions d'Américains et dont la plateforme comprend 530 G\$ US. Empower est issue du regroupement des activités liées aux régimes à cotisations définies de Great-West Financial, de Putnam et de J.P. Morgan. Au cours des dernières années, le bénéfice d'Empower a considérablement diminué en raison des dépenses majeures que la société a effectuées pour intégrer les trois entreprises, en assurant la migration de tous les clients vers un seul système et en automatisant les processus afin d'améliorer l'expérience client et la productivité. Au cours des dernières années, Empower a acquis de nouvelles affaires sur le marché à un taux bien au-dessus de sa part de marché actuelle et, en 2017, elle a enregistré une forte croissance de sa rentabilité grâce à une hausse de ses produits et à des gains de productivité. La société est maintenant prête à générer une croissance aussi bien à l'interne qu'au moyen d'éventuels regroupements au sein d'un secteur fragmenté.

De plus, la Financière Power, Great-West Lifeco et la Financière IGM soutiennent activement la stratégie du groupe relativement aux technologies financières, dont le double objectif est de fournir un rendement attrayant sur le capital investi et d'aider nos entreprises de services financiers actuelles à transformer leurs modèles et à rehausser l'expérience client. Nous prévoyons continuer à soutenir cette stratégie et sommes très enthousiastes à l'égard des progrès accomplis par des sociétés comme Wealthsimple, Personal Capital, Portag3 et les nombreuses autres sociétés détenues qui sont liées à notre groupe.

Sur le plan de la création de valeur, il est peu probable que nos investissements dans les technologies financières dégagent des bénéfices d'exploitation de leurs activités avant plusieurs années. En fait, il est plus probable qu'ils génèrent des pertes d'exploitation. La création de valeur pour ce type d'entreprises en démarrage est habituellement évaluée en fonction d'autres mesures que le bénéfice net. Nous continuerons à présenter de l'information et des mesures financières significatives, et nous envisageons l'ajout d'autres mesures permettant de rendre compte des progrès réalisés à l'égard de ces activités.

## LA VOIE À VENIR

La stratégie de création de valeur de la Financière Power au sein des services financiers entame une nouvelle étape et sera axée sur trois priorités :

- Poursuivre les transformations internes en vue de percer d'autres marchés et de convertir les investissements antérieurs en gains de part de marché et en croissance des bénéfices;
- Réduire le taux de croissance des dépenses dans l'ensemble du groupe;
- Cibler davantage le déploiement et le redéploiement du capital afin que l'ensemble de notre portefeuille de sociétés procure un potentiel de croissance supérieur et un potentiel de rendement sur le capital accru.

Concernant le dernier point, notre groupe a historiquement connu de nombreux succès en ayant recours à des fusions et acquisitions dans le but de créer de la valeur pour les actionnaires et il est demeuré actif à ce chapitre au cours des cinq dernières années. Nous estimons qu'ajouter des sociétés complémentaires ou délaisser certaines activités commerciales constituera un outil important dans l'atteinte de nos objectifs, tant au niveau du potentiel du bénéfice que de la création de valeur.

## China AMC

Le groupe Power est présent depuis longtemps sur le marché chinois et, en août, il est entré dans une nouvelle phase grâce à la collaboration de son partenaire de longue date, CITIC Securities. La Financière IGM a fait l'acquisition d'une participation de 13,9 % dans China AMC et Power Corporation a ajouté 3,9 % à sa participation existante de 10 %. Nous croyons que notre expérience et nos relations de longue date avec des partenaires locaux solides nous aideront à saisir les occasions sur ce vaste marché dynamique. Mackenzie et PanAgora (une société de gestion de placements quantitatifs faisant partie de notre groupe et qui connaît beaucoup de succès) ont rapidement saisi l'occasion, chacun collaborant avec China AMC pour lancer des produits. Mackenzie offre en effet un fonds pour lequel China AMC est sous-conseiller sur le marché canadien et PanAgora est conseiller pour un produit de China AMC offert sur le marché chinois.

## Pargesa/GBL

GBL a amorcé un rééquilibrage de son portefeuille en 2012 afin d'en renforcer le profil de croissance et d'optimiser son potentiel de création de valeur à long terme. Cette transformation s'est effectuée par l'entremise d'une rotation significative du portefeuille, avec des opérations de cessions et d'acquisitions

ayant totalisé 14 G€. Il y a ainsi eu un transfert significatif d'actifs à haut rendement des secteurs de l'énergie et des services publics vers des actifs de croissance des secteurs industriels, des services commerciaux et des biens de consommation, qui sont plus exposés aux tendances de croissance à long terme.

Les investissements de GBL ont constamment suivi les tendances de fond qui devraient soutenir la croissance des produits des sociétés en portefeuille et ainsi contribuer à la création de valeur. Les investissements les plus récents de GBL reflètent cette stratégie, incluant notamment : Umicore (développement durable et pénurie de ressources), GEA, Parques et Burberry (santé et mode de vie) et Ontex (changements démographiques et transfert de pouvoir économique vers les marchés émergents).

## Résultats financiers

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le bénéfice net<sup>[1]</sup> de la Financière Power s'est chiffré à 1 717 M\$, ou 2,41 \$ par action, comparativement à 1 919 M\$, ou 2,69 \$ par action, en 2016.

Le bénéfice net ajusté<sup>[1, 2]</sup> s'est élevé à 2 135 M\$, ou 2,99 \$ par action, correspondant au montant de 2,99 \$ par action enregistré en 2016.

Apport au bénéfice net ajusté de la Financière Power :

En millions	2017	2016
Great-West Lifeco	1 791 \$	1 821 \$
Financière IGM	428 \$	452 \$
Pargesa	131 \$	119 \$

Le bénéfice net et le bénéfice net ajusté de l'exercice 2017 comprenaient une perte de 175 M\$ pour Lifeco relative à une estimation des réclamations liées aux sinistres résultant des ouragans, dont la quote-part revenant à la Société s'élevait à 123 M\$.

La Financière Power a déclaré des dividendes totalisant 1,65 \$ par action ordinaire, soit une hausse de 5,1 % comparativement à 1,57 \$ par action ordinaire en 2016. Le 23 mars 2018, le conseil d'administration a annoncé une augmentation de 5 % du dividende trimestriel sur les actions ordinaires de la Société, qui passe de 0,4125 \$ à 0,4330 \$ par action.

La Financière Power a conclu l'exercice en maintenant une solide structure du capital, rehaussée par l'émission d'actions privilégiées pour un montant de 250 M\$ en mai 2017, ainsi qu'une saine situation de trésorerie composée de liquidités et de placements à court terme d'un montant de 1,05 G\$. Les solides assises financières et les importantes liquidités de la Financière Power lui permettront d'être bien positionnée afin de soutenir ses sociétés alors qu'elles poursuivent leur progression.

[1] Attribuables aux détenteurs d'actions ordinaires.

[2] Se reporter au rapprochement des mesures financières conformes aux IFRS et des mesures financières non conformes aux IFRS, qui figure dans la Revue de la performance financière.

## Initiatives auprès des actionnaires

En 2017, nos sociétés ont continué à bonifier leurs initiatives destinées aux actionnaires. En novembre, Great-West Lifeco, la Financière IGM et Pargesa ont organisé des journées des investisseurs à l'intention des analystes et des actionnaires. La Financière Power a continué de rencontrer les actionnaires tout au long de l'année, que ce soit individuellement ou à l'occasion de présentations de groupe. Les sociétés de notre groupe ont fait de même.

Notre objectif est d'amener nos initiatives destinées aux actionnaires à un niveau supérieur afin de veiller à ce qu'ils comprennent nos stratégies, les occasions qui se présentent à nous, nos défis et notre progrès.

## Conseil d'administration

Lors de l'assemblée annuelle de la Société, qui se tiendra en mai 2018, les actionnaires seront invités à élire madame Susan J. McArthur et monsieur Siim A. Vanaselja au conseil d'administration.

Madame McArthur est associée directrice de GreenSoil Investments, une société de capital-investissement privée, depuis 2013. Elle cumule 25 ans d'expérience en services bancaires d'investissement à l'échelle nationale et internationale. Madame McArthur siège également au conseil de Great-West Lifeco et de la Financière IGM, de même que d'un certain nombre de leurs sociétés en exploitation.

Monsieur Vanaselja a occupé le poste de vice-président exécutif et chef des affaires financières de BCE Inc. et de Bell Canada de 2001 à 2015. Il était auparavant associé chez KPMG Canada à Toronto. Depuis 2014, monsieur Vanaselja siège également au conseil de Great-West Lifeco et d'un certain nombre de ses sociétés en exploitation.

Madame Louise Roy et monsieur Raymond Royer ne seront pas candidats à la réélection au conseil d'administration de la Société. Madame Roy est membre du conseil depuis 2010 et monsieur Royer est membre du conseil depuis la création de la Société, en 1984. Ce dernier est actuellement président du comité d'audit et du comité de rémunération, et membre du comité des opérations entre personnes reliées et de révision et du comité de gouvernance et des mises en candidature. Au nom des actionnaires, les administrateurs souhaitent remercier madame Roy et monsieur Royer pour l'importante contribution qu'ils ont apportée au sein du conseil.

Au nom du conseil d'administration,

Signé,

R. Jeffrey Orr  
Président et  
chef de la direction

Signé,

Paul Desmarais, jr, o.c., o.g.  
Co-président exécutif  
du conseil

Signé,

André Desmarais, o.c., o.g.  
Co-président exécutif  
du conseil

Le 23 mars 2018

## Le groupe de la Financière Power

Depuis sa création, la Financière Power a créé de la valeur en se concentrant sur les principes de base suivants dans le cadre de sa gestion :

- Adopter une perspective et un horizon de placement à long terme;
- Établir des chefs de file de l'industrie;
- Mettre l'accent sur les produits et les segments de marché enregistrant une forte croissance et un haut rendement des fonds propres;
- Avoir recours à une analyse disciplinée et fondée sur les faits dans le cadre des processus décisionnels;
- Faire preuve de prudence et de vigilance à l'égard des risques et maintenir des bilans solides.

Nous investissons dans des sociétés de grande qualité, socialement responsables et qui offrent des perspectives de croissance durables. Nos sociétés contribuent fièrement et depuis longtemps au bien-être des communautés dans lesquelles elles exercent leurs activités. Les principes qui sous-tendent notre approche en matière de gestion responsable sont présentés plus loin dans ce rapport et au [www.PowerFinancialCSR.com](http://www.PowerFinancialCSR.com).

Alors que nous nous tournons vers l'avenir, nous sommes animés par la conviction que la demande pour les services financiers offerts par les sociétés de la Financière Power continuera d'augmenter et d'évoluer. La Financière Power est en bonne position pour saisir les occasions futures.

Les administrateurs et les dirigeants de la Société cherchent à offrir aux actionnaires des rendements intéressants à long terme. Peu importe la conjoncture, les sociétés dotées de bilans solides, d'une saine gestion financière et de réserves de liquidités prudentes seront les mieux placées pour tirer parti des occasions les plus prometteuses. Au sein du groupe de sociétés de la Financière Power, nous cherchons à saisir les occasions de générer une croissance interne et de tirer parti d'acquisitions, tant sur le plan stratégique que du point de vue de l'apport qu'elles procurent au bénéficiaire.

Votre conseil d'administration désire exprimer, au nom des actionnaires, sa reconnaissance pour l'importante contribution des dirigeants et des employés de notre Société ainsi que des sociétés de notre groupe aux solides résultats obtenus en 2017, et nous abordons l'année 2018 avec optimisme.