



Respecter nos engagements **Aujourd'hui et demain**



Commentaires des assemblées annuelles

4 mai 2017

Paul Mahon

Président et chef de la direction





Paul Mahon
Président et chef de la direction
Great-West Lifeco

Table des matières

Vue d'ensemble	1
Points saillants de la performance financière	2
Changements dans les attentes des clients	3
• Valeur des conseils	
• Hommage à un conseiller : Terry Windrem	
• Réforme réglementaire	
Nos diverses exploitations	5
• États-Unis	
• Europe	
• Canada	
Bien-être de nos collectivités	8
Remerciements	8

Paul Mahon
Président et chef de la direction
Commentaires des assemblées annuelles
4 mai 2017

Vue d'ensemble

Membres du conseil d'administration, titulaires de police, actionnaires, invités et collègues :

Je vous salue et vous souhaite la bienvenue à nos assemblées annuelles.

Le respect de nos engagements est au cœur de la mission de Great-West Lifeco, soit d'aider nos clients à atteindre la sécurité financière et le bien-être. À la base de notre engagement se trouve l'attention soutenue que nous portons au client, à la gestion rigoureuse de nos ressources et aux investissements stratégiques dans notre personnel, nos capacités et nos collectivités. Ces atouts sont essentiels pour nous permettre de continuer à respecter nos engagements – aujourd'hui et demain.

Great-West Lifeco regroupe aujourd'hui des sociétés en exploitation régionales solides dont les marques sont profondément ancrées et très respectées au Canada, en Europe et aux États-Unis.

Chacun de nos secteurs se compose d'entreprises d'envergure diversifiées misant sur des équipes fortes et une connaissance approfondie des marchés.

Nous vous avons présenté un peu plus tôt les dirigeants de nos secteurs opérationnels – Stefan Kristjanson, Arshil Jamal et Robert Reynolds. Bien que nos racines soient solidement implantées à Winnipeg, notre vigueur tient également à notre exploitation au niveau international et au bassin de talents exceptionnels que nous pouvons déployer à la grandeur de l'organisation.

À ce chapitre, trois hauts dirigeants d'Irish Life se sont joints à nos équipes canadiennes de direction :

- Gerry Hassett, qui dirige notre nouvelle unité d'exploitation Client individuel au Canada;
- Dervla Tomlin, notre actuaire en chef, Lifeco; et
- David McCarthy, notre chef des services financiers, responsable des marchés financiers et du développement de l'entreprise.

Ils sont représentatifs de la diversité du bassin de talents auquel nous avons pu accéder grâce à nos nombreuses acquisitions.

Nos marques appartiennent à l'histoire. Au Canada, tandis que nous célébrons le 150^e anniversaire de notre pays, notre marque la plus ancienne, la Canada-Vie, souligne son 170^e anniversaire d'existence. En respectant nos engagements à long terme, toutes nos marques, y compris la Canada-Vie, ont traversé le temps.

Aujourd'hui, à l'échelle de Great-West Lifeco, nos employés entretiennent plus de 30 millions de relations clients et au-delà de 240 000 relations conseillers partout dans le monde.

Du point de vue économique, 2016 a été une année difficile. Nous avons été confrontés au creux sans précédent des taux d'intérêt, à la volatilité des marchés boursiers et au ralentissement de la croissance économique. Sur le plan géopolitique, le populisme a amené les gouvernements à se réinventer, à revoir leurs politiques et à redéfinir la façon dont nous exerçons nos activités à l'échelle mondiale.

Points saillants de la performance financière

Malgré ces conditions difficiles, Lifeco a enregistré des résultats robustes en 2016.

Examinons la performance financière de Great-West Lifeco en 2016 et au premier trimestre de 2017.

- En 2016, le bénéfice net était de l'ordre de 2,6 milliards de dollars. Cela représente une diminution de 4,4 % d'un exercice à l'autre attribuable en grande partie aux effets du Brexit sur la devise.
- Au mois de février de cette année, nous avons annoncé pour la troisième année consécutive une hausse de 6 % du dividende trimestriel payable aux détenteurs d'actions ordinaires.
- L'année 2016 a également été marquée par une croissance des résultats bruts de nos sociétés, les souscriptions ayant atteint la barre des 130 milliards de dollars.
- De plus, nous avons pris de l'envergure et élargi notre portée, le total de l'actif administré ayant augmenté de 3 % d'un exercice à l'autre, et il s'établit maintenant à plus de 1,3 billion de dollars.
- Le rendement des capitaux propres de Great-West Lifeco s'est établi à 13,8 %, une position enviable au sein de l'industrie. La situation du capital de la Great-West est également demeurée solide.

Notre situation de capital stable et solide nous permet de répondre aux défis et nous positionne favorablement pour assurer notre croissance – tant une croissance interne que celle qu'il est possible de réaliser au moyen d'acquisitions.

Depuis notre dernière assemblée annuelle, les cinq agences de notation ont maintenu nos cotes de crédit avec la mention de perspectives stables. Ces cotes figurent parmi les plus élevées à être octroyées à des assureurs dans le monde.

Plus tôt ce matin, nous avons fait l'annonce de nos résultats du premier trimestre de 2017. En voici les grandes lignes :

- Le bénéfice net s'est chiffré à 619 millions de dollars, excluant une charge de restructuration de 28 millions de dollars.
- Le conseil d'administration a déclaré un dividende trimestriel de 36,70 cents par action ordinaire.
- Les souscriptions se sont élevées à 32,4 milliards de dollars, et
- Le rendement des capitaux propres était de 13,9 % à la fin du premier trimestre, après rajustement pour exclure la charge de restructuration de 28 millions de dollars mentionnée plus haut.

Tout au long de 2016, notre clientèle a continué de croître et nous avons affiché des résultats robustes dans toutes nos unités d'exploitation canadiennes, européennes et américaines.

Entre autres faits saillants, nous avons enregistré une forte croissance interne des ventes dans bon nombre de nos marchés. Cela est notamment le cas des marchés de l'assurance-vie au Canada, des rentes immédiates au Royaume-Uni, des obligations (unit-linked bonds) en Allemagne et des placements en Irlande.

Cette croissance a été possible grâce à l'acquisition, alors que nous avons poursuivi l'intégration de Empower Retirement aux États-Unis et lancé Irish Life Health.

Nous continuons à développer d'importantes nouvelles capacités dans divers domaines, dont l'innovation en matière de produits, la surveillance des risques et les solutions numériques pour nos clients.

Changements dans les attentes des clients

Pour l'avenir, nous entrevoyons des changements importants. Des facteurs systémiques, comme les mutations démographiques, les avancées de la technologie numérique et les changements réglementaires redéfinissent notre industrie et les attentes de nos clients.

Considérons pour un moment l'impact de la technologie, alors que les téléphones intelligents et les tablettes sont devenus les outils par excellence pour accéder à des produits et à des services partout dans le monde.

Pour illustrer cet impact, mentionnons que sur les quelque 56 millions de demandes de règlements pour soins médicaux et soins dentaires collectifs que nous recevons annuellement, 88 % ont été traitées et payées électroniquement en 2016.

Un nombre grandissant de clients utilisent leurs appareils mobiles pour trouver un fournisseur sur notre réseau, soumettre leur demande de règlement en temps réel et recevoir un avis de paiement électronique – le tout souvent à l'intérieur de 24 heures.

Notre défi consiste à répondre aux nouvelles attentes des clients et à offrir une gamme plus vaste de solutions d'accès, et ce, à moindre coût.

Nous y parviendrons en trouvant le juste milieu entre le contrôle des coûts et l'investissement rigoureux dans la technologie, et en donnant à notre personnel l'occasion d'acquérir les compétences dont il a besoin pour prospérer dans cet environnement plus dynamique.

Auparavant, nos produits et nos services étaient offerts le plus souvent sur papier et par l'intervention d'une personne. Aujourd'hui, les clients réinventent leur façon de traiter avec nous et redéfinissent leurs attentes en fonction de leur expérience numérique dans le cadre de services non financiers.

Ils veulent plus de souplesse dans la façon d'accéder à l'information, de recevoir des conseils et d'effectuer des achats. Bien que certaines personnes recherchent une expérience entièrement numérique, d'autres souhaitent encore bénéficier d'une interaction de personne à personne. Et la plupart veulent une combinaison des deux, y compris l'accès à un conseiller.

La recherche démontre que les personnes qui font affaire avec un conseiller sont en bien meilleure posture financière que celles qui ne le font pas. Cela est particulièrement vrai à long terme. Les résultats d'une étude effectuée par CIRANO révèlent que les personnes qui font appel aux services d'un conseiller financier pendant une période de 15 ans accumulent un actif presque quatre fois plus important.

Cet écart s'explique par l'essence même du travail du conseiller – aider les gens à comprendre leur situation et leurs objectifs financiers, mettre en œuvre un programme financier pour atteindre ces objectifs et maintenir l'engagement à l'égard du programme, notamment en conservant les placements en périodes de volatilité.

J'aimerais maintenant souligner le travail de l'un de nos conseillers émérites : Terry Windrem.

Terry Windrem est président de Terry G. Windrem Insurance & Peak Benefits, entreprise située à Peterborough en Ontario.

Terry Windrem aide les clients de Peterborough et de la région du Grand Toronto à atteindre leurs objectifs de sécurité financière. Comptant plus de 40 ans d'expérience, il a remporté à plusieurs reprises le Certificat national de compétence décerné par Advocis, l'Association des conseillers financiers du Canada. Cela témoigne de la constance et de la qualité des conseils et des services qu'il offre à ses clients.

Terry Windrem est également très engagé au sein de sa collectivité, et il soutient des causes telles que la fondation de l'hôpital de Peterborough, les jeunes entreprises et la littératie des adultes. De plus, il partage notre enthousiasme pour l'avenir – son entreprise, Peak Benefits, étant un contributeur fondateur du programme d'incubation d'entreprises de la Trent University visant à appuyer les technologies nouvelles et émergentes.

M. Windrem, veuillez vous lever pour que nous puissions vous rendre hommage.

Le monde du conseil financier évolue, stimulé par les changements technologiques et réglementaires et dans la perception du public.

Les organismes de réglementation ont un objectif en commun avec notre entreprise et nos conseillers, soit celui de toujours faire passer les intérêts des clients en premier.

Tant sur la scène internationale qu'au Canada, les autorités chargées de la réglementation sont de plus en plus proactives pour assurer que l'intérêt des clients est toujours au premier plan des progrès en matière de réglementation.

Au Royaume-Uni, les changements à la réglementation en matière de réseaux-conseils survenus dans le cadre de la réforme de la distribution de détail (Retail Distribution Review) ont mis l'accent sur l'amélioration de la qualité des services. Or, ces changements ont eu un effet négatif non planifié important. Ils ont donné lieu à une baisse considérable du nombre de conseillers en activité au Royaume-Uni et occasionné un réel problème d'accès à des conseils pour les clients.

Au Canada, plusieurs projets de réforme sont envisagés par les organismes de réglementation, et nous approuvons plusieurs de ceux-ci. Il est essentiel que nous collaborions avec les autorités chargées de la réglementation afin d'aider à élaborer un cadre qui assure la protection des consommateurs et le maintien de l'accès à des conseils de qualité. Nous devons également relever la barre et continuer à nous surpasser en matière de professionnalisme, d'innovation, de service et d'accès au marché.

Pour répondre à ce défi, notre compagnie a récemment mis en œuvre une stratégie réglementaire pour le réseau des conseillers. L'objectif de la stratégie est d'assurer que nous maintenons un réseau de conseillers solide à l'intention des Canadiens.

Nous nous concentrons sur trois aspects en particulier :

- Exercer une influence positive et définir la politique de réglementation,
- Collaborer avec les intervenants de l'industrie et les autres parties intéressées afin que tous s'engagent collectivement à l'élaboration d'un changement positif axé sur le client, et
- Assurer que les solutions de nos compagnies en matière de produits, de services et de conseils s'articulent autour du client.

À compter de juin, j'assumerai la fonction de président du conseil d'administration de l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes. Il s'agit d'une occasion importante de travailler avec nos homologues de l'industrie et avec nos propres équipes à l'interne afin d'influer de façon positive sur les priorités de l'industrie.

Tournons maintenant notre attention vers nos secteurs d'exploitation. J'aimerais vous donner un aperçu de la façon dont nous investissons dans notre croissance et comment nous la réalisons.

Nos diverses exploitations

Aux **États-Unis**, Robert Reynolds est le président et chef de la direction de Great-West Lifeco U.S.

Nos sociétés américaines -- Great-West Financial, Empower Retirement et Putnam Investments – offrent un soutien en matière de sécurité financière à des millions d'Américains en leur proposant des produits et des services d'assurance, de retraite et de gestion d'actifs.

Great-West Financial exerce ses activités aux États-Unis depuis plus de 100 ans. La compagnie offre des produits et des services d'assurance-vie, de rentes et d'avantages sociaux à l'intention des cadres, et distribue ces produits et services par l'intermédiaire de multiples canaux. En 2016, la compagnie a augmenté ses effectifs de distribution, élargi sa gamme de produits de rente et généré des ventes plus importantes sur l'ensemble du marché des avantages sociaux à l'intention des cadres.

Comptant plus de 8,2 millions de participants de régime, Empower Retirement est le deuxième fournisseur en importance de services de tenue de dossiers pour les régimes à cotisation déterminée aux États-Unis pour ce qui est du nombre de participants.

Empower a pour mission d'aider les Américains à réaliser leurs objectifs de retraite. Au moyen d'une technologie de pointe et d'outils novateurs, Empower permet aux familles d'assurer le suivi de leurs dépenses et d'examiner leur situation financière à la lumière de leurs objectifs de retraite, notamment en ce qui a trait à l'incidence du coût des soins de santé à la retraite.

Nous sommes enthousiastes au sujet d'un nouveau partenariat avec Optum, un chef de file des services de soins de santé aux États-Unis, qui permettra à Empower d'offrir un compte d'épargne santé novateur aux participants de régimes de retraite.

Grâce à ces outils, Empower est en bonne position pour inciter les participants de régime à agir aujourd'hui afin de profiter de la meilleure retraite possible.

Putnam continue d'offrir des résultats de placement solides à ses clients. La société a été reconnue pour le rendement de ses placements sur cinq ans dans diverses catégories d'actif, se classant au 5^e rang aux États-Unis, sur 54 sociétés, selon le rapport de Barron's/Lipper sur les meilleures familles de fonds en 2016.

De plus, DST Kesina, une des principales sociétés de services-conseils du secteur, a accordé à Putnam la première place en ce qui a trait à l'engagement numérique pour les conseillers financiers.

Au cours des deux dernières années, les gestionnaires de fonds communs de placement américains pratiquant une gestion active, comme Putnam, ont subi les effets du transfert de flux monétaires vers les investissements passifs qui suivent les indices boursiers. Pour faire face à ce défi, Putnam a annoncé en 2016 qu'elle comptait réduire ses charges de 65 millions de dollars US.

Bien que ces changements aient été nécessaires en raison du contexte actuel, nous croyons que la gestion active demeurera essentielle pour répondre aux besoins en matière de placement futurs des investisseurs américains. C'est pourquoi notre objectif visant à bâtir une société de gestion d'actifs d'envergure rentable aux États-Unis demeure inchangé.

En **Europe**, Arshil Jamal, président et chef de l'exploitation, dirige notre exploitation européenne et l'unité réassurance, lesquelles incluent nos diverses entreprises au Royaume-Uni, en Irlande et en Allemagne.

L'an dernier, le vote en faveur du Brexit a créé de l'instabilité sur le marché européen, laquelle s'est fait ressentir sur les taux de change de la livre sterling.

Bien que le Brexit puisse encore occasionner de l'instabilité économique au Royaume-Uni, nous sommes peu exposés à l'instabilité ailleurs en Europe. Contrairement aux activités d'un grand nombre d'établissements financiers au Royaume-Uni, qui sont intégrées à celles qu'ils exercent à l'échelle européenne, nos activités au Royaume-Uni sont des activités intérieures.

Au Royaume-Uni, notre position de chef de file du marché des rentes immédiates a été confirmée de nouveau grâce à nos résultats de ventes robustes en 2016. De plus, nous avons lancé des produits de placement qui s'avèrent un bon complément aux rentes immédiates, offrant ainsi aux consommateurs du Royaume-Uni un vaste éventail de solutions de retraite.

Nous conservons notre position dominante sur le marché de l'assurance collective, notamment grâce à Simply Class, un outil entièrement numérique que les courtiers peuvent utiliser pour traiter les nouvelles propositions soumises par les propriétaires de petites entreprises.

En Irlande, Irish Life demeure en tête du marché dans divers secteurs et canaux dans lesquels elle exerce ses activités.

En 2016, nous avons mené à bien les transactions visant à acquérir Aviva Health Insurance et GloHealth Financial Services. Ces deux sociétés ont été acquises ensemble dans le but de créer Irish Life Health, un fournisseur de premier plan de garanties de soins médicaux et dentaires comptant plus de 400 000 clients détenteurs d'une assurance-maladie en Irlande.

Nos affaires en Allemagne, bien que d'envergure moindre, sont celles qui enregistrent la croissance la plus rapide en Europe, profitant d'une gamme de produits concurrentielle et de l'excellence du soutien numérique offert à notre canal de courtiers. Notre premier bureau régional a ouvert ses portes à Cologne en 2000, et nous comptons aujourd'hui plus de 325 000 clients en Allemagne.

Nos affaires de réassurance continuent de contribuer de façon importante à la performance financière de notre exploitation européenne. J'aimerais souligner le leadership remarquable de John Occleshaw, qui était à la tête de nos activités de réassurance au cours des dernières années. M. Occleshaw a décidé d'interrompre sa carrière momentanément. Il cède la place à Jeff Poulin. Ce dernier a joué un rôle important au sein de nos affaires de réassurance au cours des 25 dernières années, et il est bien positionné pour prendre la relève et fournir un leadership solide à notre organisation.

Notre **exploitation canadienne** est dirigée par Stefan Kristjanson, président et chef de l'exploitation, Canada.

Nos compagnies -- Great-West, London Life et Canada-Vie – concentrent leurs efforts sur l'amélioration du bien-être financier, physique et mental des Canadiens. Nos produits et services rejoignent plus de 13 millions de personnes, soit environ un Canadien sur trois. Notre engagement à l'égard des services axés sur les conseils est un facteur de différenciation clé pour nos compagnies au Canada et continuera d'être essentiel à notre réussite.

Nous avons enregistré une croissance robuste en 2016 avec de solides résultats de vente dans tous les secteurs d'activité, en particulier celui de l'assurance individuelle, qui a connu une augmentation considérable des ventes à la suite de modifications apportées à la Loi de l'impôt.

En novembre 2016, nous avons entamé un processus visant à transformer notre organisation canadienne et à élaborer un modèle d'exploitation davantage axé sur le client et répondant aux nouvelles attentes des consommateurs.

Nous avons d'abord énoncé notre nouvelle vision : « Les clients sont au cœur de nos actions ». Est ensuite venue l'annonce de notre réorganisation et du fait que de nos activités seraient dorénavant articulées autour de deux principales unités d'exploitation – Client individuel et Client collectif. Nous avons également créé une nouvelle fonction Marketing client stratégique dont le mandat est d'assurer que nous faisons les bons investissements dans les services numériques, l'innovation et l'analytique de données.

Les investissements accrus qui ont été effectués au cours des dernières années ont eu un effet positif sur la croissance de notre clientèle, notamment en ce qui a trait à l'utilisation de GroupNet pour les demandes de règlement de soins médicaux et dentaires.

Nous avons également investi dans l'outil Wayfinder, une nouvelle application destinée aux participants de régimes de retraite et dont nous avons procédé à la mise à l'essai l'automne dernier. Wayfinder permet aux participants d'obtenir le tableau complet de leur épargne-retraite, en présentant un affichage regroupant les actifs financiers qu'ils détiennent, toutes institutions financières confondues.

Les clients s'attendent non seulement à un accès numérique et mobile aux services financiers accru, mais ils sont également de plus en plus soucieux du coût de ces services. Nous devons donc être vigilants dans le contrôle de nos coûts tandis que nous poursuivons nos investissements.

Cela doit se faire à toutes les étapes, de la révision des processus à l'automatisation. Nous devons en outre trouver des moyens de rendre notre organisation encore plus efficiente. Il s'agit aussi de faire en sorte que notre personnel acquiert les compétences requises pour faire progresser nos affaires.

Cela entraîne nécessairement des décisions difficiles. Nous avons annoncé la semaine dernière la prochaine étape importante de notre transformation canadienne, qui comprend une réduction de nos effectifs et l'inscription d'une charge de restructuration. Les employés qui sont touchés par ces mesures seront traités de façon équitable et avec respect, conformément aux valeurs que nous appuyons.

Comme c'était le cas lors d'acquisitions passées, nous sommes persuadés que les changements que nous effectuons aujourd'hui stimuleront la croissance et assureront notre rentabilité à long terme, ce qui aura une incidence positive sur toutes nos parties prenantes.

Alors que nos efforts se portent sur la transformation de nos activités, il est important de reconnaître le rôle important que jouent les collectivités dans notre réussite.

Bien-être de nos collectivités

Notre engagement social se traduit de différentes manières. Par exemple, nous avons récemment ouvert une garderie sur notre complexe ici à Winnipeg en mesure d'accueillir 100 enfants. Le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West, qui marque son 10^e anniversaire cette année, est une autre de nos initiatives. Le centre nous permet d'aborder les problèmes liés à la santé mentale au travail et d'offrir notre soutien à nos entreprises au Canada.

Nous avons récemment publié notre Déclaration sur les responsabilités envers la collectivité, qui souligne les initiatives que nous venons de décrire ainsi que plusieurs autres exemples de notre engagement envers nos collectivités à l'échelle du Canada.

L'année 2017 marque le 150^e anniversaire du Canada et nous profitons de cet événement pour soutenir d'importantes initiatives communautaires, dont le programme **Expériences Canada 150 & Moi**. C'est avec fierté que nous appuyons également les Jeux d'été du Canada, qui se tiendront à Winnipeg cet été.

Comme je le soulignais un peu plus tôt, la Canada-Vie, notre plus ancienne compagnie, célèbre son 170^e anniversaire d'existence en 2017. Fondée 20 ans avant la confédération, la Canada-Vie demeure aujourd'hui une institution à qui des millions de personnes ont accordé leur confiance.

Sa réussite est le fruit des efforts et du talent de ses dirigeants au fil des décennies. Quant à son avenir, il sera guidé par les leaders de demain.

C'est dans cette perspective que nous avons annoncé hier, en collaboration avec l'université du Manitoba, la création d'un nouvel institut de leadership. L'institut aura pour mandat de permettre à de nombreux diplômés d'acquérir les compétences en leadership nécessaires pour devenir les dirigeants de demain au sein de nos compagnies, de nos collectivités et de notre pays.

J'aimerais vous présenter une courte vidéo de l'annonce faite hier afin d'entendre Paul Desmarais fils nous parler de cette initiative :

Cette annonce est une bonne nouvelle tant pour le Manitoba que pour le reste du Canada, et nous sommes fiers de soutenir cette initiative.

Au sein de Great-West Lifeco, nous respectons nos engagements en nous concentrant sur nos clients, en investissant dans notre croissance et en soutenant nos collectivités. Nous prenons les bonnes décisions et investissons de façon judicieuse pour nous assurer de répondre aux besoins de nos clients aujourd'hui et dans l'avenir. Nous sommes déterminés à demeurer concurrentiels et à respecter nos engagements pour le bien de toutes nos parties prenantes.

Remerciements

Pour terminer, j'aimerais remercier nos clients, nos titulaires de polices et nos actionnaires pour la confiance qu'ils accordent à notre organisation. Mes sincères remerciements également à nos employés et nos conseillers pour leur importante contribution en 2016 et leur soutien continu pendant que nous travaillons à créer une valeur à long terme pour toutes les parties intéressées en 2017 et par la suite.