



POWER CORPORATION  
DU CANADA

ALLOCUTION

PAR

**PAUL DESMARAIS, JR**

PRÉSIDENT DU CONSEIL  
ET CO-CHEF DE LA DIRECTION

---

**ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES**

LE VENDREDI 15 MAI 2015

**Mesures financières et présentation non conformes aux IFRS** – Afin d’analyser les résultats financiers de la Société et conformément à la présentation des exercices précédents, le bénéfice net attribuable aux détenteurs d’actions participantes comprend ce qui suit :

- le bénéfice d’exploitation attribuable aux détenteurs d’actions participantes;
- les autres éléments ou le bénéfice hors exploitation, notamment l’incidence après impôt des éléments qui, selon le jugement de la direction, rendraient la comparaison des résultats liés aux opérations d’une période à l’autre moins significative. Les autres éléments comprennent également la quote-part de ces éléments revenant à la Société, présentée de manière comparable par une filiale, une entreprise contrôlée conjointement ou une entreprise associée.

La direction se sert de ces mesures financières pour présenter et analyser la performance financière de Power Corporation et croit qu’elles procurent au lecteur un supplément d’information utile pour l’analyse des résultats de la Société. Le bénéfice d’exploitation, selon la définition de la Société, aide le lecteur à comparer les résultats de la période considérée à ceux des périodes précédentes, car les éléments qui ne sont pas liés aux activités courantes sont exclus de cette mesure non conforme aux IFRS.

Le bénéfice d’exploitation attribuable aux détenteurs d’actions participantes et le bénéfice d’exploitation par action sont des mesures financières non conformes aux IFRS qui n’ont pas de définition normalisée et qui pourraient ne pas être comparables aux mesures semblables utilisées par d’autres entités.

La Société utilise également un mode de présentation non consolidée pour présenter et analyser ses résultats, sa situation financière et ses flux de trésorerie. Selon ce mode de présentation, les participations de Power Corporation dans la Financière Power et les autres filiales sont comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence. La présentation non consolidée n’est pas conforme aux IFRS. Toutefois, elle est utile au lecteur puisqu’elle permet de présenter les activités propres de la Société séparément de celles des filiales en exploitation et de refléter ainsi les apports respectifs de chaque filiale aux résultats consolidés de la société mère.

**Déclarations prospectives** – Certains énoncés dans le présent document, autres que les énoncés d’un fait historique, sont des déclarations prospectives qui s’appuient sur certaines hypothèses et traduisent les attentes actuelles de la Société ou, pour ce qui est des renseignements concernant les filiales ouvertes de la Société, traduisent les attentes actuelles publiées de ces filiales. Les déclarations prospectives sont fournies afin d’aider le lecteur à comprendre le rendement financier, la situation financière et les flux de trésorerie de la Société à certaines dates et pour les périodes closes à certaines dates et de présenter de l’information sur les attentes et des plans actuels de la direction; le lecteur ne doit pas oublier que ces déclarations peuvent ne pas convenir à d’autres fins. Les déclarations de cette nature peuvent porter, notamment, sur l’exploitation, les activités, la situation financière, les résultats financiers prévus, le rendement, les clients potentiels, les possibilités, les priorités, les cibles, les buts, les objectifs continus, les stratégies et les perspectives de la Société et de ses filiales, de même que les perspectives économiques en Amérique du Nord et à l’échelle mondiale, pour l’exercice en cours et les périodes à venir. Les déclarations prospectives comprennent des énoncés de nature prévisionnelle, dépendent de conditions ou d’événements futurs ou s’y rapportent, comprennent des termes tels que « s’attendre à », « anticiper », « planifier », « croire », « estimer », « chercher à », « avoir l’intention de », « viser », « projeter » et « prévoir », ainsi que les formes négatives de ces termes et d’autres expressions semblables, ou se caractérisent par l’emploi de la forme future ou conditionnelle de verbes tels que « être », « devoir » et « pouvoir ».

Les déclarations prospectives sont exposées à des risques et à des incertitudes inhérents, tant généraux que particuliers, qui font en sorte que des prédictions, des prévisions, des projections, des attentes et des conclusions pourraient se révéler inexactes, que des hypothèses pourraient être incorrectes et que des objectifs ou des buts et priorités stratégiques pourraient ne pas être atteints. Divers facteurs, qui sont indépendants de la volonté de la Société et de ses filiales dans bien des cas, touchent les activités, le rendement et les résultats de la Société et de ses filiales ainsi que leurs entreprises. En raison de ces facteurs, les résultats réels peuvent différer sensiblement des attentes actuelles à l’égard des événements ou des résultats estimés ou prévus. Ces facteurs comprennent, notamment, l’incidence ou l’incidence imprévue de la conjoncture économique, de la situation politique et des marchés en Amérique du Nord et dans le monde, des taux d’intérêt et des taux de change, des marchés des actions et des marchés financiers mondiaux, de la gestion des risques d’illiquidité des marchés et de financement, des changements de conventions et de méthodes comptables ayant trait à la présentation de l’information financière (y compris les incertitudes liées aux hypothèses et aux estimations comptables critiques), l’incidence de l’application de modifications comptables futures, de la concurrence, des risques liés à l’exploitation et à la réputation, des changements liés aux technologies, à la réglementation gouvernementale, à la législation et aux lois fiscales, des décisions judiciaires ou réglementaires imprévues, des catastrophes, de la capacité de la Société et de ses filiales à effectuer des opérations stratégiques, à intégrer les entreprises acquises et à mettre en œuvre d’autres stratégies de croissance ainsi que du succès obtenu par la Société et ses filiales pour ce qui est de prévoir ou de gérer les facteurs susmentionnés.

Le lecteur est prié d’examiner attentivement ces facteurs et d’autres facteurs, incertitudes et événements éventuels et de ne pas se fier indûment aux déclarations prospectives. L’information contenue dans les déclarations prospectives est fondée sur des facteurs ou des hypothèses importants ayant permis de tirer une conclusion ou d’effectuer une prévision ou une projection. Ces facteurs et hypothèses comprennent les perceptions de la direction des tendances historiques, des conditions actuelles et de l’évolution future prévue ainsi que d’autres facteurs considérés comme appropriés dans les circonstances, notamment qu’on ne s’attend pas à ce que les facteurs mentionnés dans le paragraphe qui précède, collectivement, aient une incidence importante sur la Société et sur ses filiales. Bien que la Société considère ces facteurs et hypothèses comme étant raisonnables en fonction de l’information dont dispose la direction, ils pourraient se révéler inexacts.

À moins que les lois canadiennes applicables ne l’exigent expressément, la Société n’est pas tenue de mettre à jour les déclarations prospectives pour tenir compte d’événements ou de circonstances survenus après la date à laquelle ces déclarations ont été formulées ou encore d’événements imprévus, à la lumière de nouveaux renseignements, d’événements ou de résultats futurs ou autrement.

Des renseignements supplémentaires concernant les risques et incertitudes de l’entreprise de la Société et les facteurs et hypothèses importants sur lesquels les renseignements contenus dans les déclarations prospectives sont fondés sont fournis dans ses documents d’information, y compris son plus récent rapport de gestion et sa plus récente notice annuelle, déposés auprès des autorités canadiennes en valeurs mobilières et accessibles au [www.sedar.com](http://www.sedar.com).

# **ALLOCUTION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES**

POWER CORPORATION DU CANADA

Le 15 mai 2015

Merci de vous être joints à nous ce matin. Nous sommes ravis d'être ici, à Toronto, une ville où vivent plusieurs de nos amis et de nos actionnaires et où nous avons établi de nombreuses relations personnelles et professionnelles.

J'aimerais aujourd'hui partager avec vous quelques réflexions sur la façon dont Power Corporation crée de la valeur pour ses actionnaires.

Pour Power, créer de la valeur met en marche un cercle vertueux qui génère un rendement compétitif sur le capital et une appréciation du prix de nos actions. C'est ce qui nous permet de tenir nos engagements envers nos parties prenantes : nos actionnaires, nos employés et les collectivités au sein desquelles nous sommes établis.

Comment créons-nous de la valeur ? Par le biais des quatre piliers de notre cadre de gestion, qui sont :

1. Une culture entrepreneuriale
2. Une vision d'investissement à long terme
3. Un actionnariat actif, et
4. Un effort permanent d'analyse de notre environnement.

Permettez-moi de les reprendre un par un.

## **LES PILIERS DE NOTRE CADRE DE GESTION**

1. Premièrement, notre culture entrepreneuriale.

Comme la plupart d'entre vous le savez, mon frère André et moi sommes devenus co-chefs de la direction de Power Corporation il y aura bientôt vingt ans. Nous avons eu le privilège de succéder à un homme dont l'incomparable génie entrepreneurial a façonné Power Corporation pendant trente ans, lui donnant par là même un positionnement stratégique exceptionnel.

La culture entrepreneuriale que notre père a instaurée est une composante essentielle de l'ADN de la Société et de notre approche de création de valeur. André et moi avons eu la chance de pouvoir nous appuyer sur cette culture et de développer les qualités professionnelles de gestion qui complètent l'esprit d'entrepreneuriat. Power Corporation possède aujourd'hui une culture « managériale-entrepreneuriale », où l'esprit d'entreprise et les aptitudes professionnelles de gestion se côtoient, se questionnent et se complètent mutuellement. Ce type de culture hybride nous a permis d'attirer plusieurs professionnels chevronnés et talentueux qui adhèrent aux quatre piliers de notre cadre de gestion.

## 2. Deuxièmement, une vision d'investissement à long terme.

La nature même de notre modèle d'actionnariat – une famille propriétaire en partenariat avec d'autres actionnaires – nous permet d'échapper à la tyrannie de la vision à court terme et de favoriser une approche où la valeur se crée plutôt sur le long terme.

Mais il y a plus : les familles veulent souvent transmettre aux générations suivantes ce qu'elles ont construit et façonné; cette volonté, qui est au cœur même du concept d'héritage, conditionne une attitude qui favorise la vision à long terme.

Cette vision, à échelle de générations, suppose un esprit de bonne intendance de la propriété. On ne parle pas ici de conservation, ni de simple « gardiennage » du patrimoine; au contraire, une bonne intendance requiert fréquemment un leadership éclairé et audacieux. Elle suppose aussi un renouvellement constant.

Cet état d'esprit influence aussi notre attitude envers la prise de risques. Comme famille propriétaire en partenariat avec d'autres, nous savons que nous allons devoir vivre avec les conséquences des risques que nous prenons, et qu'elles peuvent être graves. Il n'y a pas d'échappatoire : nos décisions font de nous des gagnants ou des perdants.

Voilà pourquoi notre gestion de la croissance de la Société est prudente et patiente : nous gérons les risques sur la durée. C'est l'essence même d'une vision à long terme.

## 3. Troisièmement, un actionnariat actif.

L'actionnariat actif définit notre modèle de gouvernance, et c'est un sujet dont je vous ai déjà entretenu dans le passé. L'actionnariat actif et engagé signifie que nous nous impliquons activement dans les sociétés de notre groupe en siégeant à leur conseil d'administration, afin d'avoir une influence directe sur la création de valeur.

Voici les principales caractéristiques de notre modèle de gouvernance :

La composition des conseils d'administration de Power Corporation et de la Financière Power est le reflet de notre modèle d'actionnariat, qui consiste en un partenariat entre une famille et d'autres actionnaires. Les conseils d'administration de nos filiales, pour leur part, comprennent généralement plusieurs dirigeants de Power Corporation et de la Financière Power. Ceux-ci sont indépendants de la direction de ces filiales. Ils consacrent tout leur temps et leurs efforts en s'y impliquant, afin de comprendre parfaitement ce qu'elles font et d'évaluer leur performance. Nos conseils d'administration choisissent avec soin les chefs de la direction des sociétés de notre groupe en tenant compte de leurs compétences techniques et de leur sens du leadership, ainsi que de leur capacité à traduire en valeur ajoutée la vision de notre conseil sur ces sociétés.

Les membres des conseils n'hésitent pas à interagir avec nos chefs de la direction lorsque le besoin s'en fait sentir; toutefois, ces dirigeants et leurs équipes de direction ont toute la latitude nécessaire afin de proposer des plans d'affaires et des plans d'action qui permettront d'exécuter la vision dont il a été convenu. Ces plans sont analysés et discutés avec rigueur par le conseil d'administration avant d'être approuvés. Les conseils d'administration évaluent régulièrement les chefs de la direction et leurs équipes en fonction des résultats obtenus; des régimes de rémunération concurrentiels viennent récompenser leurs efforts dans une optique de rendement à long terme.

Nous sommes convaincus qu'une vision d'investissement à long terme et qu'un actionnariat actif sont propices à la création de valeur. Les règles édictées par les autorités et par les organismes d'évaluation de la gouvernance devraient tenir compte des caractéristiques de ce type d'actionnariat.

#### 4. Quatrième et dernier pilier, un effort constant d'analyse de notre environnement.

Ce pilier de notre cadre de gestion vient en appui aux trois précédents. Il s'agit de faire en tout temps un effort de compréhension et d'analyse du monde qui nous entoure et, en particulier, des secteurs d'activité des sociétés de notre groupe.

Les connaissances acquises nous permettent de bien assumer le rôle d'actionnaire actif dans les sociétés de notre groupe. Elles nous permettent également d'agir en cohérence avec notre vision d'investissement à long terme tout en demeurant à l'affût des tendances qui façonnent notre environnement. Cela nous permet de saisir rapidement les occasions d'affaires lorsqu'elles se présentent. Ainsi, ce qui pourrait passer pour de l'opportunisme est en fait la conséquence directe et logique d'une préparation systématique et rigoureuse à l'action. En somme, cette période d'études et de préparation nous permet d'agir rapidement le moment venu.

Qu'est-ce qu'un tel effort implique ?

Nous suivons attentivement les grandes tendances socio-économiques tout au long de leur développement. Nous étudions de près les activités de nos concurrents. Nous entretenons des relations avec de nombreux réseaux d'affaires canadiens et internationaux. Enfin, nous discutons entre nous, au sein des équipes de Power, ainsi qu'avec nos conseils d'administration.

Ensemble, ces quatre piliers de notre cadre de gestion que sont la culture entrepreneuriale, la vision à long terme, l'actionnariat actif et l'analyse de notre environnement nous permettent de gérer de façon prudente et rigoureuse les investissements de la Société et de créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes.

### **UNE ILLUSTRATION DE CETTE APPROCHE**

J'aimerais maintenant vous donner un exemple concret de ce que notre cadre de gestion nous a permis de réaliser et qui constitue à mon sens un véritable succès : la Corporation Financière Power.

La Financière Power a été créée il y a une trentaine d'années en vue de regrouper nos investissements dans le secteur des services financiers. L'analyse qui avait précédé cette création nous avait menés à trois conclusions :

1. le vieillissement de la population serait favorable à l'industrie des services financiers et, en particulier, à l'assurance et à la gestion d'actifs;
2. l'Amérique du Nord serait le continent prépondérant à la fois en termes de demande de produits d'assurance et de volume d'épargne. De fait, aujourd'hui, la moitié des 70 billions<sup>1</sup> de dollars américains d'actifs sous gestion y sont localisés. De plus, l'Amérique du Nord bénéficierait d'un environnement d'affaires et réglementaire stable et prévisible;
3. les exigences en capital pour les sociétés de ce sous-secteur des services financiers pourraient être remplies dans un contexte d'actionnariat de contrôle familial.

Grâce à notre suivi continu du secteur, nous avons pu vendre Montréal Trust en 1989 et nos actifs de soins de santé aux États-Unis en 2008. Nous avons fait l'acquisition de la London Life en 1997, puis de la Financière Mackenzie en 2001, de la Canada-Vie en 2003, de Putnam en 2007 et enfin d'Irish Life en 2013. Notre modèle d'actionnariat actif a permis de veiller à l'intégration harmonieuse de ces acquisitions au sein de Great-West Lifeco et de la Financière IGM.

<sup>1</sup> 1 billion = 1 000 milliards

En 2014, Great-West Lifeco a complété l'acquisition des services de gestion de régimes de retraite de J.P. Morgan aux États-Unis, qui ont ensuite été fusionnés avec les unités similaires de Great-West Financial et de Putnam afin de créer Empower Retirement Services. Empower est maintenant la deuxième plus importante société d'un secteur en consolidation; compte tenu de la croissance des régimes d'employeurs à contributions déterminées aux États-Unis, elle est vouée à un avenir prometteur.

Le succès de la Financière Power montre clairement le rôle qu'a joué chacun des quatre piliers de notre cadre de gestion.

Nous sommes convaincus que ce cadre de gestion a été une des clés de la croissance de la Financière Power et de ses filiales au cours des dernières décennies et qu'il leur a permis de faire face avec succès à la crise financière de 2008.

## **UNE SAINTE GESTION DE LA DIVERSIFICATION**

Au-delà de ce grand succès que constitue la Financière Power, Power Corporation est en quête d'une diversification à long terme de ses investissements, dans une optique de gestion prudente du risque.

Pour continuer de mener à bien cette diversification, nous nous inspirons de l'expérience que nous avons acquise au sein de Pargesa, la société d'investissement que nous contrôlons en partenariat avec la famille Frère de Belgique. Notre approche : nous donner des options de saisir des occasions d'affaires dans d'autres secteurs d'activité et d'autres régions.

- Prenons par exemple les fonds Sagard que Power Corporation contrôle.

Lorsque nous nous sommes demandés quelle serait la meilleure manière de diversifier notre portefeuille, nous sommes parvenus à la conclusion que la création de fonds diversifiés adaptés aux marchés des capitaux de l'Europe, de la Chine et des États-Unis serait une bonne manière de mettre à profit les quatre piliers de notre cadre de gestion.

En 2002, nous avons mis sur pied Sagard Europe, qui gère aujourd'hui trois fonds de placement privé qui acquièrent des participations dans des entreprises de taille moyenne en France, en Belgique, au Luxembourg et en Suisse. Sagard Europe a investi, entre autres, dans des sociétés des secteurs industriel, des services aux entreprises et des biens de consommation.

En 2005, nous avons fondé Sagard China, qui investit sur les marchés publics de Chine et de Hong Kong. Cette plateforme d'investissement a été mise sur pied au terme d'un long processus d'étude du marché chinois et de constitution d'un réseau d'affaires. Sagard China a maintenant des investissements dans tous les secteurs représentés sur les marchés boursiers chinois, avec une surpondération dans les secteurs des biens de consommation et des soins de santé.

Enfin, une troisième entité, Sagard Capital, a débuté ses opérations aux États-Unis en 2007. Sagard Capital prend des positions minoritaires significatives ou de contrôle dans des sociétés nord-américaines de taille moyenne cotées en bourse. Elle est actuellement présente dans les secteurs des services aux entreprises et de la gestion des soins de santé.

Ces trois portefeuilles Sagard nous ont permis d'évaluer de nouveaux secteurs de l'industrie, dans un contexte d'actionnariat actif, tout en diversifiant les risques et en générant de bons rendements pour la Société. Nous surveillons de près leur développement et sommes enchantés du succès de cette approche de diversification.

- Par ailleurs, il y a d'autres exemples de notre approche au sein du portefeuille de Power Corporation, notamment nos autres participations en Chine, nos investissements dans les secteurs du numérique et des médias, dont André vous a parlé il y a quelques minutes, et Énergie Power, notre plateforme d'investissement dans le secteur des énergies renouvelables.

## CONCLUSION

Pour résumer, nous avons mis en place chez Power Corporation un cadre de gestion propice à la création de valeur. Ce cadre comporte quatre éléments, à savoir une culture entrepreneuriale, une vision d'investissement à long terme, un actionnariat actif et une étude rigoureuse et permanente de notre environnement et plus particulièrement des secteurs d'affaires dans lesquels nos sociétés sont actives.

Nous sommes confiants que ce modèle favorise et soutient notre objectif de rendement sur le capital, pour le bénéfice de tous nos actionnaires et, ultimement, de toutes nos parties prenantes.

Au cours de la période de 20 ans terminée le 31 décembre 2014, Power Corporation a généré pour ses actionnaires un rendement annuel moyen de 13,1 pour cent par an; en comparaison, le rendement annuel moyen de l'indice composé S&P/TSX pour la même période fut de 8,8 pour cent par an, et celui du sous-indice S&P/TSX du secteur financier, de 10,6 pour cent par an.

Permettez-moi de conclure en vous remerciant tous de votre présence, que vous soyez actionnaires, invités ou employés. Merci également à ceux d'entre vous qui vous êtes joints à nous via Internet. Nous vous sommes reconnaissants de votre soutien.

Nous sommes heureux d'être ici, à Toronto, aujourd'hui et de vous recevoir à l'occasion de cette assemblée annuelle.



POWER CORPORATION  
DU CANADA