

**Donald A. Guloien**  
**Président et chef de la direction**  
**Société Financière Manuvie**

**Assemblée annuelle**  
**Le 6 mai 2010**

Madame la présidente du conseil, Mesdames et Messieurs, chers Élités de la Compagnie, titulaires de contrats et actionnaires, bonjour et bienvenue. Je suis heureux de vous voir encore une fois aussi nombreux.

C'est un honneur pour moi de diriger notre fantastique société internationale, dont les activités s'étendent au Canada, aux États-Unis et dans dix pays et territoires d'Asie. Nos réalisations ont été nombreuses au cours du dernier exercice et nous sommes aujourd'hui en excellente position pour l'avenir.

Je souhaite aborder quatre sujets aujourd'hui :

1. les objectifs que nous nous étions fixés lors de l'assemblée annuelle de l'an dernier et les progrès que nous avons faits pour les atteindre;
2. les objectifs prioritaires que nous poursuivrons en 2010 dans le but de procurer à nos actionnaires une importante valeur à long terme;
3. les changements apportés à la haute direction qui ont été annoncés par communiqué ce matin;
4. enfin, la réforme réglementaire mondiale et son incidence au Canada.

## **PRIORITÉS ET RÉALISATIONS DE 2009**

À l'assemblée annuelle de l'an dernier, j'avais établi trois objectifs prioritaires : raffermir les fonds propres, réduire le risque et rééquilibrer notre portefeuille de produits.

Comme Michael l'a indiqué dans sa présentation, nous avons fait d'importants progrès à l'égard de ces trois objectifs.

### **En ce qui concerne l'assise financière...**

Notre ratio du capital requis est très satisfaisant et s'établit maintenant à 250 %. Il serait plus élevé d'au moins 20 %, si ce n'était que nous avons fusionné deux entités aux États-Unis et que leurs résultats sont maintenant inclus dans le calcul du MPRCE, et ce, afin de rendre ce paramètre moins sensible aux fluctuations du cours des actions et de bénéficier d'avantages opérationnels considérables.

La société Standard & Poor's nous attribue la note AA+, ce dont peu d'entreprises dans le monde peuvent se vanter – la société Berkshire-Hathaway de Warren Buffett étant la seule société d'assurance ouverte qui me vient à l'esprit.

En cette période d'incertitude concernant l'économie mondiale, nos notes de solidité financière sont, en fait, meilleures que celles de biens des pays industrialisés, ce qui ne devrait pas laisser indifférents nos titulaires de contrats qui comptent sur nous pour répondre à leurs plus importants besoins financiers à long terme.

### **En ce qui concerne la réduction du risque...**

Le raffermissement de nos fonds propres nous a permis de couvrir, à un moment favorable pour les actionnaires, le risque lié au marché auquel sont exposés nos produits de rente à capital variable. Nous avons reconnu que la volatilité de ces produits, sans couverture, était trop grande. Mais au lieu d'agir précipitamment, alors que le marché était au plus bas, nous avons renforcé nos fonds propres et attendu que les cours remontent pour couvrir notre risque lié aux actions. Nous nous sommes ainsi assurés de ne pas pénaliser nos actionnaires en cristallisant les pertes à un moment peu propice.

À l'heure actuelle, pratiquement tous nos contrats de rente à capital variable sont couverts dès leur souscription; pour ce qui est des contrats déjà en vigueur, 51 % du risque est couvert ou réassuré, ce qui est deux fois plus que l'an dernier à la même date.

### **En ce qui concerne le rééquilibrage du portefeuille de produits...**

Nous estimons que l'équilibre est une notion importante, tant pour un portefeuille de placements que pour un portefeuille de produits. Bon nombre d'entre vous le savent déjà, nous avons réduit nos activités dans certaines gammes de produits et nous les avons intensifiées dans d'autres secteurs.

Par exemple, au premier trimestre, nos souscriptions d'assurance ont progressé de 20 % à l'échelle mondiale. En Asie, elles ont bondi de 35 %, un record. Au Canada, les souscriptions d'assurance vie ont augmenté de 9 % et aux États-Unis, de 6 %.

Les souscriptions du secteur des régimes de retraite aux États-Unis ont fait un bond de 66 %.

Les souscriptions de fonds communs ont plus que doublé aux États-Unis, et elles ont presque quadruplé par rapport à l'exercice dernier au Canada. Les souscriptions de fonds communs de placement se sont chiffrées à près de 3 milliards de dollars au premier trimestre seulement.

De plus, notre société de gestion d'actifs, Gestion des placements mondiaux MFC, gère maintenant 115 milliards de dollars pour le compte de tiers. Ce montant est en sus des 188 milliards de dollars d'actif inscrits au bilan de Manuvie. Nous espérons que la tendance se maintiendra pendant le reste de 2010 et durant les années subséquentes.

## **Priorités pour 2010**

En 2010, nous allons continuer sur notre lancée et donner la priorité aux objectifs suivants :

1. poursuivre notre croissance;
2. maintenir une solide assise financière et notre solidité financière;
3. améliorer le rendement des capitaux propres;
4. gérer le risque et
5. continuer d'offrir des produits et services de qualité à nos clients.

Examinons ces objectifs un à un.

### **Premièrement, poursuivre notre croissance...**

Ayant pris en 2009 la difficile décision en 2009 de réduire certaines de nos activités, la croissance est une priorité en 2010. L'Asie est une cible évidente. Les solutions de retraite, la gestion de placements pour clients institutionnels et individuels, les rentes immédiates, les obligations et les produits de la Banque Manuvie retiendront notre attention. L'assurance vie, y compris l'assurance vie et maladie collective, sera aussi dans notre mire.

Les acquisitions, qui sont soumises à notre méthode très rigoureuse, et les objectifs stratégiques sont aussi au programme. Nous serons à l'affût de bonnes transactions à bon prix. Manuvie est réputée pour ses intégrations bien exécutées, et je crois que d'immenses occasions vont bientôt se présenter.

Les rendements initiaux sont encourageants. Comme l'a indiqué Michael, au premier trimestre, la valeur intrinsèque des affaires nouvelles a augmenté de 22 % par rapport à l'exercice précédent. Ce résultat est un excellent indice de croissance au chapitre non seulement du volume des souscriptions mais aussi des marges inhérentes à nos produits.

## **Maintenir une solide assise financière et notre solidité financière**

Notre vision s'énonce maintenant comme suit : « Être la société de services financiers la plus professionnelle du monde en offrant des solutions solides, fiables, sûres et avant-gardistes qui aideront nos clients à prendre leurs décisions financières les plus importantes. »

Autrement dit, nous aidons les gens à prendre leurs plus GROSSES décisions financières.

Ces décisions portent notamment sur l'épargne-retraite, le revenu de retraite, l'assurance en cas de décès, d'invalidité ou de maladie grave, la planification de la relève, la planification successorale.

Puisque les gens s'appuient sur nous au moment de prendre leurs **grosses** décisions financières – et que ces décisions ne portent fruits qu'après une longue période – nous devons leur offrir la meilleure sécurité financière qui soit, à eux, à leurs familles et à leurs employés.

Actuellement, la sécurité financière est très à la mode. Et on constate que les acteurs de nombreux marchés se réfugient dans les produits de qualité. Mais, comme chacun le sait, les modes passent. La vision de Manuvie et de John Hancock est de TOUJOURS offrir un degré supérieur de solidité et de stabilité financières.

Nous exerçons nos activités dans une perspective à long terme

## **En ce qui concerne l'amélioration du rendement des capitaux propres**

En 2009, nous avons obtenu pour nos actionnaires un rendement des capitaux propres de 5,2 %. Même si ce rendement est supérieur à celui de l'exercice précédent, et supérieur à celui de bon nombre de nos concurrents, il demeure largement insatisfaisant. J'estime que le secteur de l'assurance vie devrait produire des rendements de plus de 14 % pour continuer d'attirer l'intérêt des actionnaires. Il ne s'agit pas là d'une règle, mais d'une simple conviction que notre secteur doit exploiter son capital de manière adéquate.

Alors, comment pouvons-nous améliorer notre rendement des capitaux propres? Premièrement, si nous voulons offrir un produit de premier ordre, nous devons être prêts à exiger un prix à l'avenant. Oui, nous allons augmenter nos prix, et nous allons tout faire pour établir un équilibre entre les marges et les parts de marché.

Deuxièmement, nous devons utiliser nos fonds propres de manière très rigoureuse.

Comme Michael l'a souligné lors de notre conférence téléphonique du deuxième trimestre, nous allons rééquilibrer notre portefeuille de produits de manière à délaissier les gammes à faible rendement pour nous concentrer sur les gammes à rendement élevé. Cela peut sembler évident, mais tout est dans l'exécution. À force d'analyser constamment divers facteurs comme les taux d'intérêt, les taux de déchéance, le comportement des titulaires de contrats, les hypothèses de morbidité et ainsi de suite, on distingue mieux quels sont les créneaux rentables et lesquels ne le sont pas, et on apprend aussi quels sont ceux qui nécessitent le plus de capitaux. Il s'agit alors de rééquilibrer le portefeuille et rajuster la tarification en conséquence.

Il se trouve que pour notre Société, les secteurs les plus porteurs de croissance offrent généralement les rendements les plus élevés. Le processus se fait donc naturellement, dans une certaine mesure. Mais toutes les sociétés ne bénéficient pas de l'éventail de possibilités dont Manuvie dispose, avec son incroyable gamme de produits et sa vaste répartition géographique.

Augmenter le rendement des capitaux propres, même si nos résultats de ce trimestre et du trimestre précédent sont très solides, n'est pas une entreprise à court terme. Étant donné que les marchés des actions et les taux d'intérêt sont les facteurs ayant l'incidence la plus forte sur nos résultats trimestriels actuels, il est très important que notre équipe de direction concentre ses efforts sur l'augmentation durable du bénéfice et du rendement des capitaux propres – le bénéfice de demain – plutôt que d'essayer d'influer sur les résultats du prochain trimestre.

Nous faisons des affaires à long terme, et il est essentiel d'avoir une optique à long terme pour pouvoir produire des résultats durables.

## **Gérer le risque...**

En 2008 et 2009, tous les acteurs du secteur des services financiers ont appris des leçons sur la gestion des risques. À Manuvie, nous avons entrepris d'améliorer la qualité de la gestion et de la surveillance des risques à tous les échelons de l'organisation, des postes de première ligne jusqu'au conseil d'administration.

En 2010, nous continuerons de procéder à la couverture des produits de rente à capital variable, dans la mesure où l'évolution des marchés et des taux d'intérêt nous le permettra. Nous allons aussi suivre et gérer notre exposition à tous les facteurs de risques, de l'appariement de l'actif et du passif jusqu'au comportement des titulaires de contrats.

## **Continuer d'offrir des produits et services de qualité à nos clients...**

Enfin, le dernier objet de notre attention cette année, mais non le moindre, sera nos clients, dont s'occupent un grand nombre d'excellents conseillers. Nous avons soutenus nos clients pendant la pire crise économique dont on se souvienne. Ils ont toujours pu compter sur la réalisation des promesses de Manuvie et de John Hancock.

Comme l'indique notre nouvel énoncé de vision, nous nous engageons maintenant à offrir « des solutions solides, fiables, sûres et avant-gardistes qui aideront nos clients à prendre leurs décisions financières les plus importantes. »

Voici d'ailleurs quelques exemples solutions qui se sont révélées être de francs succès dont nous sommes particulièrement fiers :

La Banque Manuvie, grâce à son compte novateur Manuvie Un, a affiché un taux de croissance annuel composé de 44 %, et son actif s'élève maintenant à quelque 16 milliards de dollars.

Nous sommes entrés sur le marché des régimes Mandatory Provident Fund à Hong Kong, forts de notre expérience et de notre connaissance du marché des RER collectifs au Canada et des régimes 401(k) aux États-Unis. Ce secteur a connu un taux de

croissance annuel composé de 32 % et nous nous situons aujourd'hui au deuxième rang sur le marché de Hong Kong, après la Hong Kong Shanghai Bank.

Et bien sûr, nous sommes fiers de Gestion des placements mondiaux MFC, dont les activités incluent la gestion d'actif pour le compte de tiers et qui a atteint un taux de croissance annuel composé de 30 % de ses fonds gérés depuis 2001. L'actif géré se chiffre aujourd'hui à plus de 115 milliards de dollars.

C'est avec conviction et créativité que nous continuerons à trouver de nouvelles solutions aux besoins changeants de nos clients.

## **CHANGEMENTS À LA HAUTE DIRECTION**

Dans notre communiqué de presse de ce matin, nous avons annoncé d'importants changements à l'équipe de la haute direction.

Premièrement, John Desprez quitte la Société et nous avons décidé de ne pas lui trouver de remplaçant au poste de chef de l'exploitation. M. DesPrez compte pas moins de 19 ans de service à Manuvie et John Hancock. Il a occupé de nombreux postes de direction dans notre Société et je lui suis reconnaissant de l'aide très utile qu'il m'a fournie au cours de ma première année en tant que chef de la direction. J'ai hâte de travailler directement avec nos chefs de division très chevronnés – Jim Boyle aux États-Unis, Bob Cook en Asie et Paul Rooney au Canada. Comme les autres membres de la haute direction, ils relèveront directement de moi.

Deuxièmement, Simon Curtis, notre actuaire en chef, assumera la direction de l'Expansion de l'entreprise et relèvera de J-P Bisnaire. M. Curtis possède une formidable expérience en ce qui concerne tous les regroupements d'entreprises à Manuvie, et il apportera sa collaboration à ceux-ci et à d'autres projets stratégiques. Le poste d'actuaire en chef sera pourvu par Cindy Forbes, une autre membre très aguerrie de la haute direction de Manuvie. M<sup>me</sup> Forbes jouit d'une expérience très diversifiée dans les domaines de l'exploitation, des placements et des finances. Elle occupe actuellement le poste de chef des finances en Asie. Elle relèvera de notre chef des finances, Michael Bell.

Enfin, Diane Bean, actuellement chef des Ressources humaines, prend sa retraite. M<sup>me</sup> Bean a été au service de la Société pendant plus de 30 ans à divers postes de gestion générale et du personnel. C'est elle qui m'a recruté en 1981. M<sup>me</sup> Bean sera remplacée par Stephani Kingsmill, qui dirige actuellement nos activités immobilières à l'échelle mondiale et qui, l'an dernier, a été classée parmi les femmes les plus influentes du Canada. M<sup>me</sup> Kingsmill relèvera de moi.

## **RÉFORME RÉGLEMENTAIRE MONDIALE**

J'aimerais conclure par quelques brèves observations sur les réformes en cours dans le milieu financier mondial. Et je vais peut-être ici en surprendre quelques-uns.

Au cours des dernières semaines, nous avons entendu les dirigeants des grandes banques canadiennes exprimer leurs préoccupations au sujet des implications découlant des propositions internationales visant à imposer de nouvelles taxes bancaires. Ils ont aussi mis en lumière les enjeux que soulèvent les exigences de Bâle III en matière de liquidités et à d'autres sujets, ainsi que les réformes connexes qui pourraient, ironiquement, forcer les banques canadiennes à effectuer une titrisation de créances hypothécaires – le genre de pratique qui a joué un rôle important dans la crise financière.

J'espère maintenant que ma prochaine remarque ne vous choquera pas trop profondément... je suis en fait d'accord avec les chefs de la direction des banques canadiennes. Je suis d'accord avec leurs préoccupations et j'applaudis particulièrement le gouvernement canadien d'avoir fait preuve d'un grand leadership en ne permettant pas aux échecs subis par d'autres pays et leurs institutions financières de détruire la structure du système financier canadien, dont la fiabilité a été éprouvée.

Pour une rare fois, les banques, les assureurs, les organismes de réglementation et les chefs politiques du Canada sont unanimes. À mon avis, cependant, nous nous soucions tous de la tendance chez certains membres de la communauté internationale à réagir de façon excessive lorsque la conjoncture se dégrade considérablement. Le retour du balancier peut être trop fort.

Les péchés des uns peuvent parfois causer du tort à la majorité.

Après tout, notre système financier et nos banques, nos sociétés d'assurance et nos maisons de courtage ont mieux surmonté la tempête économique que la plupart de ceux des autres pays.

Pourquoi les institutions les plus prospères et prudentes du monde devraient-elles être pénalisées par les échecs et les excès des autres?

Dans le plus récent discours du trône, le gouvernement canadien s'est engagé à ce que le « [...] Canada devienne un centre financier mondial encore plus solide » et à « [...] insister sur la mise en place d'une réglementation plus stricte des marchés financiers, façonnée en fonction des pratiques de calibre mondial du Canada. »

Il ne fait nul doute que la réforme réglementaire internationale est un secteur où « le monde doit s'inspirer davantage du Canada ». Je dois toutefois dire que je suis inquiet lorsque je vois certaines des propositions de réforme internationale encore à l'étude.

Je ne plaide certainement pas en faveur d'un relâchement. Au contraire, le moment est venu pour les dirigeants financiers canadiens de participer au débat en faisant valoir leur expertise, leur expérience et leurs opinions. Il est important que la compétitivité du secteur des services financiers canadien sur le plan international ne soit pas affaiblie. Et il est particulièrement important de ne pas être décalés par rapport aux États-Unis.

Forte d'une expérience internationale de plus de 100 ans, Manuvie est l'une des sociétés canadiennes les plus présentes à l'étranger, avec des activités dans 22 pays et territoires. Aujourd'hui, 75 % de nos activités s'exercent ailleurs qu'au Canada. Notre capacité à être concurrentiels sur la scène internationale est cruciale pour nous permettre de continuer de croître et de prospérer sur le marché mondial d'aujourd'hui.

Je crois également que nous devons commencer à reconnaître que le dénouement de la situation n'intéresse pas seulement les institutions financières.

Le secteur de l'assurance vie, en particulier, n'a pas la réputation de se vanter. Seulement au Canada, nous offrons nos produits et services à 26 millions de Canadiens

et aux personnes à leur charge. Nous versons plus de 58 milliards de dollars en prestations par année.

Notre secteur d'activité fournit une couverture d'assurance vie à plus de 20 millions de clients, pour un total de 3,3 billions de dollars, couverture qui procure à leurs familles la protection financière dont elles ont besoin.

Notre secteur d'activité fournit des emplois de qualité à plus de 130 000 personnes au Canada.

En moyenne, les Canadiens comptent sur le secteur privé pour tirer près de 60 % de leur revenu de retraite, ce qui correspond au taux des Américains, mais ce taux est nettement supérieur à celui que l'on connaît en Europe continentale, où les régimes parrainés par l'État constituent la norme.

Les assureurs soutiennent leurs produits en investissant dans une grande variété d'actifs à long terme. Au Canada, le secteur de l'assurance vie investit plus de 400 milliards de dollars dans l'économie. De fait, nous souscrivons les deux tiers des obligations de sociétés émises au pays et plus du tiers des créances hypothécaires commerciales, ce qui procure une aide considérable aux petites et moyennes entreprises canadiennes. En outre, nous avons poursuivi nos activités dans ce domaine pendant la crise économique, ce qui a contribué à stabiliser notre économie à un moment crucial.

Les investissements de Manuvie permettent de financer d'importants projets à long terme qui se révèlent favorables pour les collectivités et les familles. Nous appuyons concrètement des projets d'infrastructure mis en œuvre par le secteur privé canadien. Manuvie s'est engagée à investir plus d'un demi-milliard de dollars dans la construction ou la remise en état d'hôpitaux, de routes, d'écoles et d'installations diverses.

Nos investissements à long terme touchent aussi bien des producteurs de canneberges du Québec que des projets de développement énergétique dans l'Ouest canadien. De plus, je suis fier de pouvoir dire que nous sommes un leader en matière d'investissement dans les projets d'énergie renouvelable; en effet, depuis 2002, nous avons assuré le financement de 14 projets d'énergie renouvelable mis en œuvre un peu partout au Canada, à hauteur de 1,7 milliard de dollars. Ces projets permettront

d'alimenter en électricité plus de 325 000 foyers. Nous prévoyons par ailleurs investir encore des centaines de millions de dollars au Canada dans cet important secteur.

Le secteur canadien de l'assurance vie est également l'un des secteurs les plus concurrentiels à l'échelle internationale; les trois plus grandes entreprises réalisent en effet beaucoup plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

Cette situation permet de créer des emplois de grande qualité pour des dirigeants à son établissement principal tout en entraînant des retombées importantes pour l'économie en général.

Il serait ironique, en effet, que le Canada soit pénalisé pour avoir bien tiré son épingle du jeu lors de la récente crise économique.

Nous sommes très rassurés par la déclaration suivante du Premier ministre Harper : « [...] le Canada n'optera pas pour une réglementation excessive, arbitraire ou punitive de son secteur financier. » Je suis également très impressionné par l'intelligence et l'influence dont ont fait preuve si habilement le ministre Flaherty et le gouverneur Carney, lors de la toute dernière rencontre des ministres des Finances et représentants des banques centrales du G7 et du G20. Il va sans dire que le rôle du Canada, qui accueillera et co-présidera le prochain Sommet du G20 à Toronto, lui sera aussi favorable qu'opportun.

Grâce au leadership du Canada, nous avons une chance exceptionnelle de saisir l'occasion en matière d'élaboration de politiques internationales. Manuvie sera de la partie. Si nous pouvons aider le monde à tirer des leçons de l'expérience du Canada et de nos pratiques de calibre mondial, je crois que nous en sortirons tous gagnants.

Permettez-moi de conclure sur une note d'optimisme.

Pour résumer, notre priorité consiste à créer une valeur viable à long terme pour nos actionnaires. Nos fonds propres sont solides et nous avons très bien réussi à réduire nos risques et à rééquilibrer notre portefeuille de produits.

Nous stimulons notre croissance, nous modifions la répartition de notre capital, nous bénéficions de marges intéressantes, nous innovons, nous élargissons la portée de nos produits et nous réalisons des acquisitions judicieuses.

Nous sommes optimistes et enthousiastes à l'égard de l'avenir. Manuvie est là – « Pour votre avenir ». Cela s'adresse aux actionnaires, aux titulaires de contrats et aux employés.

Je souhaite remercier nos employés, notre équipe de direction, le conseil d'administration, nos clients, les conseillers et nos actionnaires.

Merci à tous pour votre soutien.