

Créer des catalyseurs de changement

Responsabilité d'entreprise Rapport 2013

Faire
sa
part :



Table des matières

Message de Bill McFarland, chef de la direction et associé principal, PwC Canada	1
Notre réseau	2
Définir l'importance des enjeux	4
Stratégie de responsabilité d'entreprise	5
Gouvernance	9
Engagement dans la collectivité	10
Gérance environnementale	14
Personnel, diversité et inclusion	19
Pratiques responsables et marché	24
Notre performance en responsabilité d'entreprise	29
Perspectives d'avenir	31
Pacte mondial des Nations Unies	31
Information prospective	32

À propos de PwC Canada

PwC Canada aide les organisations et les particuliers à créer la valeur ajoutée qu'ils recherchent. Plus de 5 700 associés et employés dans l'ensemble du Canada honorent notre engagement à fournir des services de qualité en certification, fiscalité, conseils et transactions. PwC Canada fait partie du réseau mondial de PwC établi dans 158 pays et réunissant 180 000 personnes. Pour en savoir plus, visitez notre site sur www.pwc.com/ca/fr.

© 2013 PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario. Tous droits réservés.

« PwC » s'entend du cabinet canadien membre du réseau mondial PwC et peut parfois désigner le réseau PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Voir www.pwc.com/structure pour plus de détails.

À propos de cette publication

Le présent document offre un aperçu global de nos activités et de notre performance en matière de responsabilité d'entreprise pour la période du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013. Ce rapport est notre cinquième publication annuelle sur la responsabilité d'entreprise. Il vise à informer l'ensemble de nos parties prenantes : associés et employés de PwC, clients actuels et potentiels, nouvelles recrues, gouvernements et organismes de réglementation, médias, associations sectorielles et professionnelles, anciens employés et associés, collectivités locales, organisations communautaires, fournisseurs et partenaires universitaires. L'essentiel de son contenu résume les points saillants des rencontres avec des partenaires et des sondages menés durant l'année. Nous espérons qu'il vous sera utile.

Pour en savoir plus au sujet de nos initiatives de responsabilité d'entreprise, veuillez consulter le site : www.pwc.com/ca/corporateresponsibility.

Vous avez des questions ou des commentaires au sujet de cette publication? Veuillez nous contacter à l'adresse : corporate.responsibility@ca.pwc.com.

Message de Bill McFarland



Les enjeux sont nombreux dans le monde et, chez PwC, nous savons que nous avons un rôle important à jouer dans leur résolution. Nous avons la responsabilité de créer un monde plus durable pour les générations futures.

Et c'est parce que nous prenons cette responsabilité au sérieux que notre engagement à faire une différence dans la réussite de nos collectivités est un élément essentiel de la vision et de la stratégie de PwC Canada.

Dans ce cinquième rapport annuel sur notre responsabilité d'entreprise, nous présentons certaines de nos réalisations à cet égard ainsi que les défis auxquels nous avons été confrontés en cours de route et ceux que nous devons relever à l'avenir.

Notre stratégie de responsabilité d'entreprise vise à promouvoir des pratiques responsables incluant la qualité de nos services, l'instauration d'un milieu de travail inclusif, l'engagement auprès des collectivités, celles au sein desquelles nous travaillons et vivons, et la réduction de notre empreinte environnementale. Nous voulons être des catalyseurs de changement, utiliser nos compétences, notre voix et nos relations pour travailler et influencer sur les activités qui font une différence et ont un effet durable sur notre monde.

Nous avons par exemple lancé, durant l'exercice 2013, un sondage national sur l'inclusion afin de mieux comprendre comment célébrer nos différences et rendre notre milieu de travail véritablement inclusif. Grâce aux commentaires recueillis par notre conseil national du personnel, nous avons pris des mesures sur des questions importantes pour nos employés, et offert de nouvelles possibilités en termes de conciliation travail-vie privée. En outre, selon les résultats du sondage mondial du personnel, nos employés sont beaucoup plus nombreux à penser que PwC est un lieu de travail exceptionnel.

Avec la Fondation PwC Canada, nous avons obtenu de meilleurs résultats et notre programme de bénévolat faisant appel aux compétences de nos professionnels a eu un impact significatif. Nous avons également renforcé le contrôle de nos émissions de gaz à effet de serre (GES). Désormais, nous les déclarons chaque trimestre plutôt qu'une fois par an.

Nous cherchons sans cesse à rendre nos pratiques plus responsables. Dans cette optique, nous avons entrepris une analyse de nos pratiques et de nos compétences en vue de déterminer lesquelles sont les plus exposées aux risques environnementaux, sociaux ou de gouvernance.

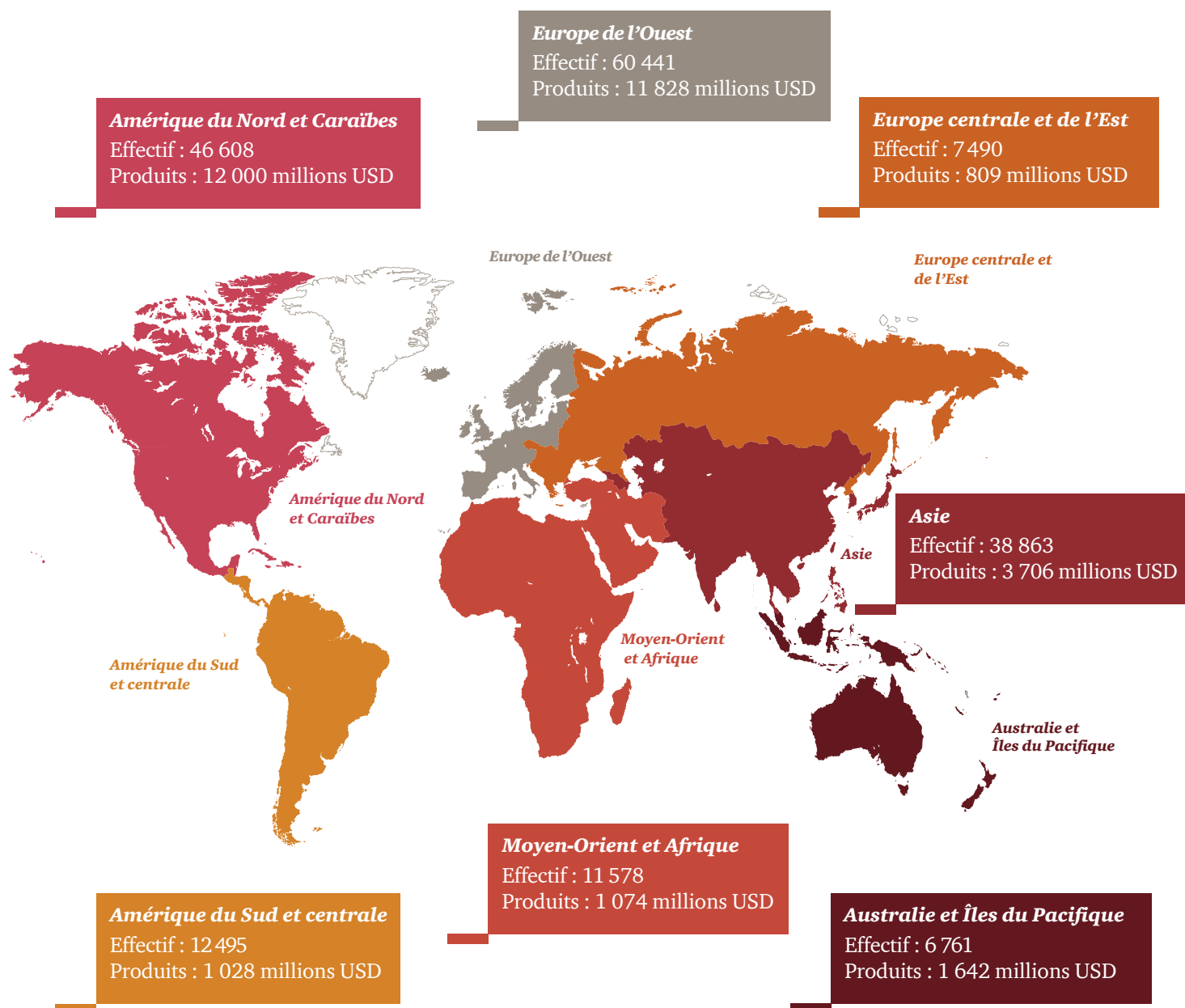
Nous avons certes accompli beaucoup en 2013, mais notre tâche n'est pas terminée. Il nous reste encore beaucoup à faire pour continuer à mériter la confiance de nos parties prenantes.

Je suis confiant que PwC a la vision et l'engagement nécessaires à l'élaboration d'un meilleur modèle de développement durable pour les générations futures. Nous sommes heureux de vous présenter nos projets à cet égard. C'est par la collaboration que nous ferons une différence.

Bill McFarland
Chef de la direction et associé principal,
PwC Canada

Notre réseau

Statistiques par région au 30 juin 2013



Offre de services

Principaux secteurs d'activité	Certification	Services fiscaux	Transactions	Conseils	Services aux sociétés privées
Services financiers	Certification financière	Services-conseils en fiscalité et conformité fiscale	Fusions et acquisitions	Stratégie et relations clients	Fiscalité pour les particuliers et les entreprises
Énergie, services publics et mines	Certification de la conformité à la réglementation	Impôts indirects tels que la TPS, les taxes salariales et les droits de douane	Conseils en financement par emprunt ou capital	Budget et politique	Certification financière
Secteur public, soins de santé et infrastructure	Conseils relatifs à l'information financière	Services de fiscalité aux expatriés	Financement d'entreprises et de projets	Services actuariels	Financement et structuration de l'entreprise
Sociétés privées	Déclaration relative au changement climatique	Recherche et développement	Contrôle diligent	Procédures analytiques et veille stratégique	Gestion personnelle de la planification successorale et du patrimoine
Immobilier	Certification de l'information non financière	Prix de transfert	Restructuration et simplification dans l'entreprise	Sécurité et risques liés à la technologie	Gestion du capital humain et du changement
Commerce de détail, produits de consommation et produits industriels	Services de certification relative aux services en nuage	Litiges fiscaux	Soutien aux détachements et désinvestissements	Amélioration des services de finance et des systèmes d'exploitation	Planification de la relève
Technologie, information, communications et divertissement	Audit interne	Services juridiques	Services-conseils en évaluation	Solutions pour un développement durable	Mentorat personnel et professionnel
	Conception et certification de contrôles	Taxes salariales	Insolvabilité et administration	Juricomptabilité	Stratégie en matière de transactions
	Certification de projet			Gestion des risques liés à la réglementation, au crédit, au marché et à l'exploitation	Amélioration des activités
	Certification fournie à des tiers				Services aux sociétés émergentes

Siège social de PwC Canada :

PwC Tower
18 York Street, Suite 2600
Toronto, Ontario
M5J 0B2
Téléphone : +1 416 863 1133
Télécopieur : +1 416 365 8215

Principaux bureaux :

Provinces de l'Atlantique – Corner Brook, Halifax, Moncton, Saint-Jean, St. John's, Sydney, Truro
.....
Québec – Montréal et Québec
.....
Ontario – Concord, Kitchener/Waterloo, London, Oakville, Ottawa, Toronto – Metro North, Windsor
.....
Manitoba – Winnipeg
.....
Saskatchewan – Saskatoon, Regina
.....
Alberta – Calgary et Edmonton
.....
Colombie-Britannique – Vancouver et Fraser Valley

Définir l'importance des enjeux

Pour apporter une valeur optimale à notre cabinet et à nos collectivités, nous consultons nos parties prenantes et notre propre personnel qui nous aident à établir les priorités.

Pour comprendre les besoins de nos partenaires et créer la valeur qu'ils recherchent, il est essentiel que nous collaborions avec l'ensemble de nos parties prenantes. C'est pourquoi nous écoutons leurs points de vue sur la conduite responsable d'une entreprise. L'instauration de ce dialogue avec nos parties prenantes est au cœur de cette démarche.

Devant les nombreuses priorités potentielles pour nos programmes de responsabilité d'entreprise, nous avons dû nous concentrer sur les enjeux importants pour notre cabinet – sur les questions qui comptent le plus.

Au Canada, notre action s'articule autour de quatre axes, dans lesquels nous pouvons obtenir les résultats et l'impact les plus importants : la responsabilité d'entreprise; notre personnel, la diversité et un environnement inclusif; l'engagement dans la collectivité; et la gestion environnementale.

La démarche que nous avons adoptée pour déterminer l'importance des enjeux ou leur seuil de signification, consiste généralement à dialoguer avec nos parties prenantes et notre équipe de direction et à évaluer la conjoncture de nos marchés.

Pour obtenir des informations sur notre évaluation initiale du seuil de signification, veuillez visiter notre site Web : <http://www.pwc.com/ca/fr/corporate-responsibility>

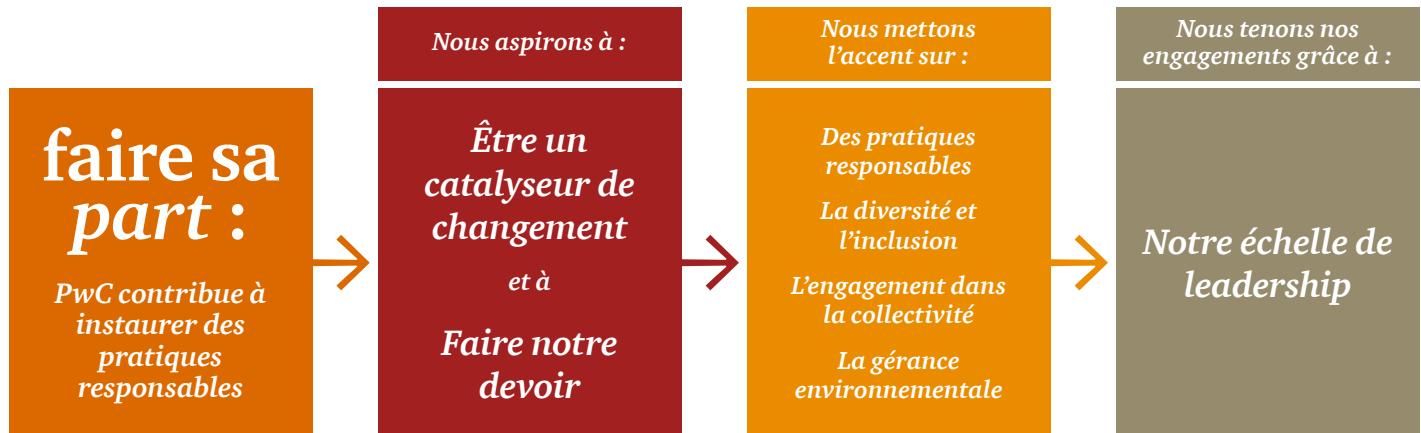
Durant l'exercice 2013, nous avons décidé d'élargir notre engagement auprès de nos parties prenantes et de procéder à une nouvelle évaluation afin de mieux articuler notre approche de la responsabilité d'entreprise, d'en réévaluer les risques et les possibilités et d'en assurer la cohérence avec nos objectifs d'affaires. Cette évaluation aurait orienté la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie de responsabilité d'entreprise. En raison d'un manque de ressources, ce projet a été retardé. Nous avons toutefois recruté il y a peu de temps un directeur de la durabilité qui dirigera ce processus durant l'exercice 2014. Notre prochain rapport annuel rendra compte des résultats de cette démarche.

Nos parties prenantes :

- Associés et employés
- Clients actuels et potentiels
- Recrues potentielles
- Gouvernements et organismes de réglementation
- Médias
- Associations sectorielles et professionnelles
- Anciens employés et associés
- Collectivités locales
- Organisations communautaires
- Fournisseurs
- Universités



Stratégie de responsabilité d'entreprise



PwC s'est engagé à faire son devoir dans son propre réseau, et à agir comme un catalyseur de changement dans le monde.

Notre engagement à l'égard de la responsabilité d'entreprise va plus loin que l'intégration de l'éthique sociale, environnementale et économique dans nos activités.

Notre intention est de mettre nos compétences à profit, non seulement pour aider nos clients à résoudre leurs enjeux de responsabilité d'entreprise, mais aussi pour sensibiliser notre propre cabinet à ces mêmes enjeux.

Nous voulons nous engager dans le débat et le mouvement mondial sur les pratiques responsables qui apportent un changement positif dans le monde. Nous voulons être partie prenante de la solution.

Notre stratégie de responsabilité d'entreprise s'articule en deux volets :

Faire notre devoir. Nous nous engageons à promouvoir des pratiques responsables essentielles pour notre cabinet : de la qualité de nos services à l'instauration d'un milieu de travail inclusif, sans oublier notre engagement auprès des collectivités et la réduction de notre empreinte environnementale.

Être un catalyseur de changement.

Nous utiliserons nos compétences, notre voix et nos relations pour travailler et influencer sur les activités qui font une différence, favorisent le changement et ont un effet durable sur notre monde.

Aujourd'hui, nous aidons les organisations du monde entier à renforcer leurs propres programmes de responsabilité d'entreprise grâce aux nombreux services que nous fournissons tous les jours.

- Chaque année, nous évaluons, consultons et transformons des milliers d'entreprises dans le monde entier.
- Nous fournissons des services qui permettent d'accroître la confiance et la transparence entre les gouvernements, les entreprises et la société.

- Nous contribuons à l'élaboration des normes sur lesquelles reposent les systèmes financiers et les industries.
- Nous élaborons de nouvelles mesures de l'impact environnemental, social et économique et de nouvelles méthodes de gestion des risques et de certification pour nos clients, grâce à notre groupe Solutions pour un développement durable.
- Nous gérons notre impact mais, en qualité de cabinet de services professionnels, nous sommes bien placés pour promouvoir une nouvelle approche de la gestion des enjeux de responsabilité d'entreprise, dont les effets iront au-delà de notre propre sphère.

L'ensemble des cabinets PwC soutiennent ces objectifs établis à l'échelle du réseau. Durant l'exercice 2013, nous avons élaboré, en collaboration avec d'autres cabinets de notre réseau mondial, une échelle de leadership pour orienter de manière concrète la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité d'entreprise.

Cette échelle établit des normes minimales qui aideront le cabinet à devenir un modèle en matière de responsabilité d'entreprise dans chaque domaine prioritaire. Chacun des quatre échelons se décline en quatre dimensions : changement du comportement; stratégie et politiques; mesure et engagement; et évaluation de l'impact. L'ensemble des cabinets de PwC doivent satisfaire aux exigences de base indiquées à l'échelon Initiation, dans le tableau ci-dessous. Les 21 plus grands cabinets, y compris PwC Canada, se sont engagés à atteindre l'échelon Consolidation au cours des deux prochaines années.

Notre cabinet a également lancé « Faire sa part », initiative mondiale de PwC visant à offrir aux employés l'occasion d'intégrer la responsabilité d'entreprise dans leurs tâches quotidiennes, tant auprès de leurs clients et des collectivités qu'avec leurs collègues. Grâce à ce projet

et au travail effectué à l'échelle de PwC Canada pour inscrire la responsabilité d'entreprise dans notre vision et notre stratégie, nous avons enregistré de meilleurs résultats dans les questions du sondage mondial du personnel et sur la perception qu'ont nos équipes des mesures relatives à la responsabilité d'entreprise.





Notre nouveau programme de diversité et d'inclusion nous a permis de réaliser des progrès importants dans le volet Personnel de notre stratégie de responsabilité d'entreprise. Nous avons lancé un sondage national sur l'inclusion ainsi qu'un recensement du personnel, déployé notre outil d'évaluation globale du leadership équitable et avons considérablement approfondi notre compréhension des préjugés qui influencent le recrutement, le suivi de la performance et l'avancement professionnel. Nous avons également

commencé à suivre nos progrès en matière de diversité et d'inclusion au moyen d'un nouveau tableau de bord.

Nos cercles de ressources des employés ont réussi à renforcer leur image et leur efficacité en aidant nos équipes à organiser, pour la toute première fois, une Semaine de la diversité et de l'inclusion. Nous avons également créé une nouvelle catégorie du Prix du chef de la direction, intitulée « Collectivités », une façon de reconnaître l'engagement de nos employés auprès de différentes parties prenantes.

Nous avons encouragé notre personnel à s'engager bénévolement pour renforcer ses compétences en leadership, ce qui a permis de porter à 368 le nombre d'employés siégeant au sein de conseils d'administration d'organismes sans but lucratif pour l'exercice 2013, contre 238 pour l'exercice précédent. Le pourcentage

Échelle de leadership de la responsabilité d'entreprise de PwC

 Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité d'entreprise est au cœur de la stratégie d'affaires et fait partie intégrante des politiques opérationnelles • Le cabinet montre l'exemple en matière de responsabilité d'entreprise dans les débats publics et agit comme catalyseur pour une action plus large • Les paramètres de performance en responsabilité d'entreprise couvrent les effets directs et indirects le long de la chaîne de valeur et sont intégrés dans les informations de gestion
 Pratiques efficaces	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes s'appuient sur des partenariats stratégiques et reflètent une approche faisant appel à diverses parties prenantes • Maintien d'un dialogue riche avec les parties prenantes et transparence dans la communication des résultats • Participation régulière du cabinet aux débats publics sur les questions pertinentes • Amélioration des systèmes d'évaluation et de gestion des données conformément aux meilleures pratiques mondiales • Avancées concrètes par rapport aux objectifs de responsabilité d'entreprise
 Consolidation	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie est en place pour l'ensemble des programmes et tient compte de la contribution des parties prenantes • Mise en place de programmes visant à améliorer l'impact de la stratégie de responsabilité d'entreprise du cabinet en faisant participer davantage le personnel et en mettant à profit ses compétences et aptitudes • Présence du cabinet dans les débats publics sur les questions pertinentes • Mise en place de critères et d'objectifs de performance
 Initiation	<ul style="list-style-type: none"> • La haute direction est responsable de la stratégie de responsabilité d'entreprise • La stratégie et le plan d'affaires relatifs à la responsabilité d'entreprise sont établis; ils sont alignés sur la stratégie mondiale et adaptés aux priorités régionales • Ouverture du dialogue avec les parties prenantes • Début de mise en œuvre de programmes de gestion et d'amélioration de l'impact de notre stratégie de responsabilité d'entreprise • Création d'occasions pour le personnel de s'engager et de participer aux activités de responsabilité d'entreprise • Mise en place de systèmes élémentaires d'évaluation de la responsabilité d'entreprise, conformément aux principes de présentation de l'information sur la responsabilité d'entreprise du réseau PwC

de services de bénévoles qualifiés de nos professionnels, proposés par l'intermédiaire de la Fondation PwC Canada, est passé de 14 % à 28 % des activités bénévoles en 2013. Ces réussites nous ont valu des distinctions externes, notamment le Prix d'excellence en responsabilité d'entreprise de 2012 remis par Green Living Enterprises.

Ce parcours n'a pas toujours été simple. Nous voulions nous engager dans un processus intitulé « Dynamique de changement » qui aurait aidé les équipes de direction à évaluer investissements, produits, résultats et impacts afin de mieux mesurer les retombées sociales de nos activités. Faute de ressources, nous avons dû mettre ce projet en attente, mais nous comptons le reprendre en 2014.

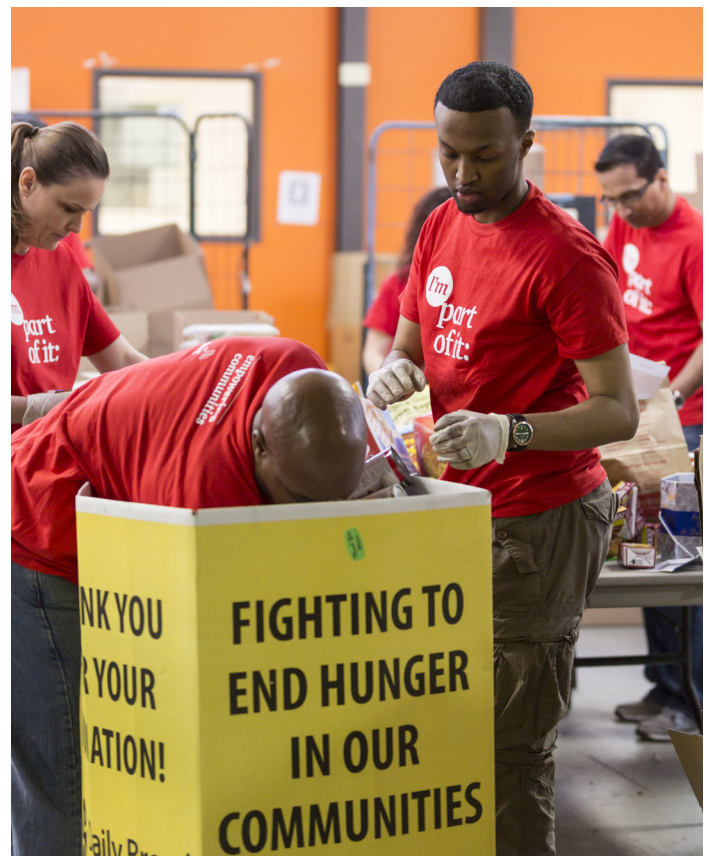
Nos comités d'action environnementale avaient attiré moins de membres durant l'exercice 2012. Nous nous sommes donc réorganisés de façon à mieux

communiquer, à reconnaître les efforts des employés et à les aider à mieux gérer leur temps. Grâce à ces mesures, nous avons pu stabiliser le nombre de membres en 2013. Nous avons regroupé nos actions sous la bannière Comités de responsabilité d'entreprise afin de mieux orienter nos efforts. Au lieu de renouveler le sondage annuel sur les habitudes de transport, nous avons préféré encourager les employés à participer aux campagnes de santé et de bien-être organisées dans leur région afin d'adopter d'autres comportements.

Nous avons procédé, pour la deuxième année, à une analyse de l'incidence de nos activités sur l'économie canadienne. Les résultats peuvent être consultés dans la section portant sur les pratiques responsables. La nouveauté, cette année, est un tableau des pratiques responsables : il s'agit d'une analyse de nos principaux services, des secteurs que nous couvrons

ainsi que de nos compétences, indiquant les plus exposés aux risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Au cours de la prochaine année, nous continuerons à prendre des mesures en fonction des priorités établies dans notre plan stratégique 2013-2015. Nous resterons concentrés sur nos objectifs à moyen et à long terme : utiliser nos compétences, notre voix et nos relations réunies pour instaurer la confiance, l'éthique et l'intégrité sur le marché, et accroître les retombées de nos activités grâce aux cadres d'évaluation, à la formation dans les collectivités et au développement des capacités. Tout au long de l'exercice 2014, nous mettrons l'accent sur l'importance de travailler avec les parties prenantes. Pour mieux affirmer notre volonté dans ce sens, nous avons consenti des investissements supplémentaires.



Engagements de responsabilité d'entreprise PwC à l'échelle mondiale (2014 – 2016)

Les engagements de PwC en matière de responsabilité d'entreprise sont résumés dans le calendrier de mise en œuvre 2014-2016 qui sera suivi par les 21 plus grands cabinets de PwC. Ces engagements portent sur la stratégie de responsabilité d'entreprise et l'amélioration de la présentation de l'information à l'échelle de notre réseau mondial. Bien que les grands cabinets aient atteint ces objectifs dans une large mesure, nous obtiendrons le meilleur impact possible en adoptant une vision et une approche uniques et en partageant nos méthodes d'évaluation et de gestion.

Pour créer un impact positif sur le monde qui nous entoure, nous nous engageons à :

1. Exploiter le potentiel de notre réseau pour renforcer les comportements responsables

À la fin de l'exercice 2014, les 21 plus grands cabinets de PwC auront adopté la stratégie mondiale en matière de responsabilité d'entreprise et utiliseront leurs compétences, leur voix et leurs relations pour être des catalyseurs de changement. Ils s'auto évalueront en fonction de l'échelle de leadership et définiront des plans de progression clairs. Les cabinets les plus importants se fixeront des objectifs pour améliorer leurs résultats au sondage mondial du personnel sur les questions de responsabilité d'entreprise.

2. Bâtir une culture encore plus inclusive qui valorise la différence

À la fin de l'exercice 2014, les équipes de direction des 21 plus grands cabinets de PwC auront proposé à leur personnel des séances de sensibilisation à la différence et réalisé une analyse démographique approfondie visant à identifier les principales communautés de la région et à déterminer les obstacles au leadership diversifié et les facteurs qui lui sont favorables. Ils s'efforceront de conscientiser leur personnel à l'importance de la diversité et de les inciter à rechercher plus d'ouverture culturelle. À la fin de l'exercice 2016, ces cabinets mettront en place des programmes destinés à créer des équipes d'origines diverses, tant au niveau de la direction qu'à celui du personnel.

À la page 29, un tableau résume les priorités de PwC Canada et les mesures que prend notre cabinet pour réaliser ces engagements.

3. Améliorer l'impact de nos activités responsabilité d'entreprise sur la collectivité

D'ici la fin de l'exercice 2014, les 21 plus grands cabinets de notre réseau offriront à leurs employés des occasions de bénévolat qui font appel à leurs compétences professionnelles.

D'ici la fin de l'exercice 2015, les 21 plus grands cabinets de notre réseau piloteront un programme d'évaluation de la performance des activités communautaires selon des mesures de la production et des indicateurs de résultats.

4. Gérer notre impact sur l'environnement

S'inspirant de notre déclaration mondiale sur l'environnement, chacun des 21 plus grands cabinets de PwC aura mis en place, à la fin de l'exercice 2014, une politique environnementale ainsi qu'une démarche de gestion environnementale pour réduire au maximum les effets négatifs.

5. Renforcer la transparence et la pertinence de notre information sur la responsabilité d'entreprise

À la fin de l'exercice 2014, nous améliorerons la présentation de l'information sur la responsabilité d'entreprise au sein du réseau, de façon à évoquer les efforts déployés par les 21 plus grands cabinets auprès des parties prenantes. Au sein de ces cabinets, des mécanismes internes seront également mis en place afin que les informations sur leur performance en matière de responsabilité d'entreprise soient plus pertinentes et plus précises.

À la fin de l'exercice 2015, nous établirons des objectifs de performance pour l'ensemble du réseau et, au cours de l'exercice 2017, nous nous appuierons sur les indicateurs de performance prioritaires définis en 2016.

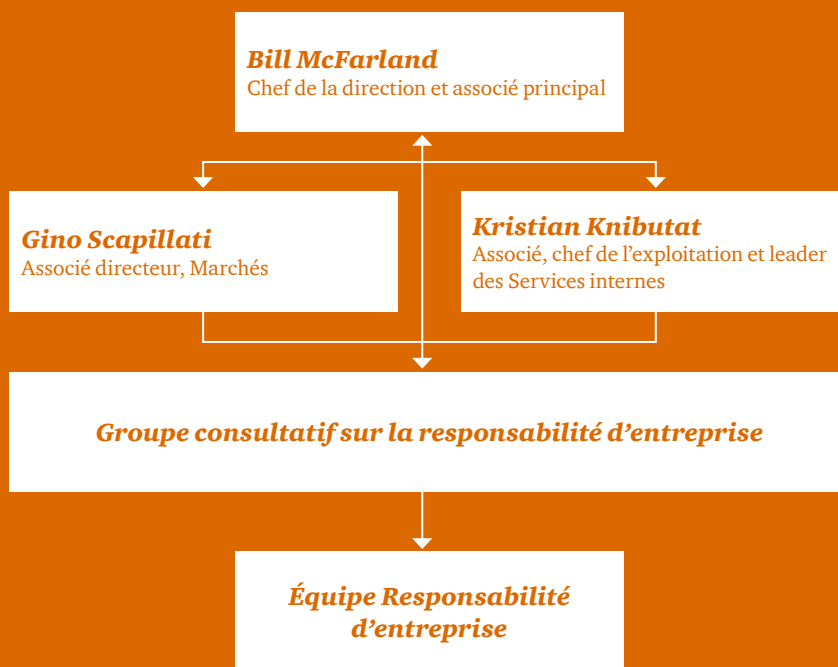
Gouvernance

PwC est un réseau mondial de cabinets comptables indépendants implantés dans plusieurs pays. Cette structure offre à chacun des cabinets la souplesse nécessaire pour être une entreprise à la fois locale et mondiale.

Chez PwC, la responsabilité d'entreprise est régie de façon similaire à l'échelle locale et mondiale par les équipes de direction de chaque cabinet et ceux du réseau. Au Canada, cette responsabilité incombe essentiellement à notre Groupe consultatif sur la responsabilité d'entreprise, présidé par Bill McFarland, chef de la direction. Au niveau mondial, elle est assurée par le Conseil mondial sur la responsabilité d'entreprise, présidé par Richard Collier-Keywood, membre de l'équipe de direction du réseau. Mike Harris, leader national Responsabilité d'entreprise est aussi membre de ce conseil.

Le Conseil mondial sur la responsabilité d'entreprise regroupe les leaders des plus grands cabinets membres du réseau PwC, les leaders régionaux en responsabilité d'entreprise et les spécialistes du développement durable de nos groupes Certification et Conseils. Par ailleurs, conformément aux meilleures pratiques, un conseiller externe indépendant y siège également.

Chez PwC Canada, nous simplifions notre modèle de gouvernance pour l'ensemble de nos projets de responsabilité d'entreprise. Le graphique ci-dessous décrit notre structure de gouvernance qui prévoit une supervision par notre équipe de leadership et par un groupe consultatif. Ce groupe est composé des associés directeurs des groupes de services et des unités fonctionnelles. Une diversité d'opinions, d'âges, d'échelons, d'ethnies, de sexe, de parcours et de régions est représentée. Les réunions ont lieu au moins six fois par an.



Engagement dans la collectivité



PwC a collaboré avec les parties prenantes de la collectivité pour accroître la portée sociale de ses activités.

Nous avons entamé, en 2013, la troisième année de notre plan quinquennal. Nous avons poursuivi la mise en œuvre de nos programmes et de nos projets visant à utiliser nos compétences, notre voix et nos relations pour collaborer avec les autres et apporter des changements concrets et positifs au sein des collectivités. Nous nous sommes concentrés sur quatre priorités :

- Encourager les employés de PwC à participer à des expériences enrichissantes de bénévolat qui contribuent au développement des capacités
- Développer des relations stratégiques dans tous les secteurs (grandes entreprises, PME, gouvernement, OSBL)
- Démontrer notre responsabilité d'entreprise
- Communiquer nos initiatives en faveur de la collectivité

Nos employés ont eu l'occasion de mieux connaître le secteur sans but lucratif grâce à *La chaîne du bénévolat*, à savoir la stratégie qui oriente notre action dans la collectivité. Par exemple, nous avons renforcé notre programme de formation à l'intention des conseils d'administration des organismes sans but lucratif et lancé une nouvelle initiative de jumelage de conseils d'administration. Dans le cadre du programme de bénévolat en équipe, nous avons augmenté le pourcentage des services de bénévoles qualifiés, selon les compétences de nos professionnels.

Nous sommes arrivés à exposer les répercussions socio-économiques des tables rondes multipartites en nous appuyant sur le projet *Innoweave*, présenté dans un encadré plus loin. Nous

avons ainsi franchi un grand pas vers l'intégration d'une dimension sociale dans notre stratégie d'affaires et notre énoncé de vision : « *nous démarquer par notre influence sur le succès de nos clients, de notre personnel et de nos collectivités* ». Nous sommes fiers d'avoir remporté le Prix d'excellence en responsabilité d'entreprise, remis par Green Living Enterprises^{HC}, qui récompense notre réflexion d'avant-garde lors de nos tables rondes. Cela dit, il nous reste encore du chemin à parcourir. En 2012, nous nous étions donné pour objectif de mettre en œuvre un processus intitulé « Dynamique de changement » qui nous aurait aidés à évaluer avec précision investissements, produits, résultats et impacts et mieux mesurer nos efforts. Nous avons cependant mis ce projet en attente jusqu'en 2014 afin de nous assurer que nos activités sont conformes à l'approche adoptée dans l'ensemble du réseau.

Faire une différence par le bénévolat

En 2013, 2 297 employés et associés ont participé à 313 activités de bénévolat organisées par le cabinet, investissant ainsi 17 200 heures de bénévolat dans la collectivité. Selon ces chiffres, qui demeurent stables d'une année à l'autre, environ 40 % des employés du cabinet s'engagent.

Dans le cadre de *La chaîne du bénévolat*, nous avons approfondi nos recherches sur la façon dont les activités communautaires améliorent les aptitudes au leadership de nos employés, tout en maximisant leur engagement et l'efficacité de la participation dans le secteur caritatif. Nous avons officialisé la formule de « bénévolat qualifié » au sein du réseau PwC. Ce concept consiste à mettre à contribution les compétences professionnelles d'une personne sans

qu'elle ne fournisse à proprement parler une prestation de service pour laquelle le cabinet serait tenu responsable. Ce bénévolat peut comprendre, par exemple, le mentorat, le coaching ou des cours d'initiation à l'économie. Nous avons encouragé nos professionnels à s'engager : 89 activités de bénévolat qualifié ont été enregistrées en 2013, contre 46 en 2012. Notre objectif est d'atteindre 40 % en 2014.

L'une de nos principales priorités, en 2013, était de trouver comment renforcer nos systèmes de production de relevés. Les innovations apportées à nos programmes, notamment les expériences de bénévolat personnalisées en équipe et les demi-journées de bénévolat, pourraient avoir une incidence importante sur notre façon de relever le nombre d'heures de bénévolat en 2014. Nous comptons produire un rapport sur les procédés utilisés pour renforcer nos systèmes de contrôle internes.

En 2013, le Prix du bénévole de l'année est devenu une catégorie du Prix du chef de la direction, appelée « Collectivités ». Avec cette nouvelle formule, nous franchissons un pas important vers l'intégration de l'engagement communautaire dans notre stratégie d'affaires. Le terme « collectivités », pris au sens large, peut ainsi englober toute activité qui permet à une personne de faire une différence, en s'engageant socialement ou en utilisant ses compétences, sa voix ou ses relations pour contribuer à développer des valeurs communes au cabinet et à la société. Cette année, 33 employés de PwC ont été sélectionnés dans la catégorie « Collectivités » du Prix du chef de la direction.

Par ailleurs, nous avons été en mesure de désigner cette année 131 lauréats du Programme de Subventions aux organismes bénévoles. En reconnaissance de l'engagement exceptionnel de ces bénévoles, le programme verse 300 \$ à l'organisme auprès duquel ils ont fait du bénévolat. Ce résultat, qui est légèrement inférieur à celui de 2012 (145), fait écho aux commentaires de nos employés au sujet de la procédure à suivre pour obtenir une subvention, jugée trop longue. En 2013, nous nous sommes efforcés de simplifier cette procédure.

Renforcer la gouvernance dans le secteur caritatif

Notre priorité, en 2013, est demeurée l'organisation de séances de formation à l'intention de nos employés désireux de siéger au conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif (OSBL).

Nous avons organisé des webinaires axés sur les responsabilités fondamentales des membres du conseil d'administration d'un OSBL et sur le rôle du trésorier. Il s'agissait d'accroître les connaissances de nos employés et de les accompagner dans la mise en œuvre de la stratégie résumée dans La chaîne du bénévolat.

En 2013, nous avons formé 135 employés de PwC Canada. Notre objectif, pour 2014, est d'en former au moins 150 et d'élaborer un module de formation axé sur l'importance d'administrateurs d'origines diverses.

Au cours de l'exercice 2013, 368 employés de PwC au Canada ont siégé au conseil d'administration ou à un comité d'OSBL ou d'organisme de bienfaisance, cumulant ainsi un total de 505 postes d'administrateur (en tenant compte des mandats multiples).



Bénévole de l'année fiscale 2013

Jaclyn Demianyk a été nommée bénévole de l'année 2012 par PwC, qui a offert 10 000 \$ à l'organisme caritatif avec lequel elle travaille, Camp Kakepitay.

Depuis plus de cinq ans, Mme Demianyk est trésorière bénévole du conseil d'administration de Camp Kakepitay, un centre créé par les sourds. Elle met ses compétences en comptabilité au service de cet organisme de bienfaisance en gérant les dons qu'il reçoit et en aidant à l'organisation des collectes de fonds.

Fille de sourds, Mme Demianyk a grandi entourée de personnes malentendantes. Ce poste d'administrateur a été, pour elle, l'occasion d'exprimer sa reconnaissance à des personnes qui l'ont soutenue durant son enfance. Elle est heureuse de pouvoir mettre son savoir-faire en comptabilité au service d'une cause qui compte pour sa famille et pour les sourds.

« Jaclyn est un membre important du conseil d'administration de Camp Kakepitay, déclare David Burke, le président de l'Église de Winnipeg pour les sourds. Passionnée, compétente et enthousiaste, elle se consacre avec beaucoup de générosité à la gestion financière de notre organisme. Elle nous est d'une grande aide pour les projets que nous menons en permanence en faveur de la communauté des sourds en général. Grâce à elle, nous avons pu redynamiser notre centre en nous adaptant aux nouvelles technologies. »

Ce résultat est largement supérieur à celui de 2012 (238 administrateurs bénévoles représentant 397 mandats). Il s'explique par les engagements de chacun auprès des conseils d'administration dont il fait partie. Il est probable que le programme de jumelage, lancé conjointement avec Altruvest Charitable Services au début de 2013, soit à l'origine de cette hausse. Ce programme consiste à jumeler les employés de PwC qui sont candidats à un poste d'administrateur et les organismes de bienfaisance. En 2013, le cabinet s'est engagé publiquement à préparer 200 nouveaux employés à siéger au sein de ces conseils au cours des trois années à venir. Nous poursuivons sur cette lancée et nous rendrons compte, dans notre prochain rapport annuel, du résultat de cette démarche.

Partager nos compétences pour susciter le changement

En 2013, nous nous sommes rapprochés du Conseil RH pour le secteur communautaire, d'Imagine Canada et de Fondations communautaires du Canada (FCC) afin de participer à la mise en œuvre des mesures prioritaires définies lors du Sommet canadien des organismes

sans but lucratif de 2012. Nous avons travaillé, d'une part, à renforcer le soutien aux ressources humaines et, d'autre part, à améliorer la compréhension qu'a le public du secteur caritatif et de ses retombées, deux aspects fondamentaux qui nécessitaient des changements en profondeur.

Forts du travail accompli en 2012, nous avons invité, en 2013, d'importants acteurs du monde des affaires, des fondations privées et des bailleurs de fonds du secteur public à participer à une série de tables rondes sur les moyens de gérer efficacement la propriété intellectuelle du Conseil RH suite aux changements qui ont touché le financement public. Grâce au leadership et au soutien de PwC, nous avons poursuivi ces échanges jusqu'en octobre 2012. À la suite de ce travail et en tenant compte d'autres éléments, le Conseil RH a choisi de cesser ses activités et de transférer ses actifs à FCC. En avril 2013, FCC a repris le flambeau et annoncé une réflexion en vue de définir une vision pour l'avenir et un modèle de leadership partagé pour la réaliser. PwC sera appelé à jouer un rôle crucial dans cet exercice tout au long de l'année à venir.



Innoweave : renforcer l'action sociale du secteur caritatif

Dans le secteur communautaire canadien, on n'obtient aucun résultat si on s'en tient aux habitudes. Heureusement, de nouvelles approches aident les OSBL à accroître la portée de leurs activités et à moindre coût, notamment l'évaluation évolutive, l'entreprise sociale, le financement communautaire, l'impact et la clarté stratégiques, l'impact collectif, le financement basé sur les résultats et l'infonuagique.

En 2013, PwC a participé à Innoweave, une initiative lancée par la fondation de la famille J.W. McConnell. Innoweave aide les organismes communautaires à découvrir de nouvelles approches, à les évaluer et à les mettre en œuvre pour réaliser leur projet social. PwC a octroyé à 10 organismes de bienfaisance des fonds pour mettre en œuvre la « Dynamique de changement ». Il s'agit d'une méthode visant à amener les équipes dirigeantes à agir en fonction des résultats recherchés et à faire les choix appropriés. Un plan d'exécution portant sur les changements à apporter et un programme d'apprentissage axé sur les questions à approfondir ont aussi été élaborés.

Nous avons utilisé nos compétences et notre expertise pour renforcer le processus de demande de proposition, en organisant des séances de formation au bureau de Toronto et en offrant aux participants un encadrement actif durant la mise en œuvre du programme « Dynamique de changement », tout en œuvrant auprès des principales parties prenantes des secteurs public, privé et non lucratif pour créer de nouvelles synergies.

Notre contribution a été reconnue comme un élément catalyseur qui a permis à Innoweave de trouver un mode de financement durable. Nous avons aidé Innoweave à réunir 2,25 milliards de dollars de fonds supplémentaires et à rendre plus efficaces 400 personnes engagées dans plus de 80 organisations communautaires.

www.innoweave.ca

Initiatives philanthropiques axées sur le perfectionnement

En 2013, PwC a versé la somme totale de 200 000 \$ en subventions à 48 organismes caritatifs enregistrés partout au Canada afin de soutenir les activités de perfectionnement professionnel et de formation au leadership au sein de ces organismes. Cette action s'inscrit dans le cadre du programme de subventions au leadership de la Fondation PwC Canada. Chaque année, les organismes sont invités à soumettre leur demande. Nous en avons reçu 204 cette année, ce qui représente une baisse par rapport à 2012 (387). Cette réduction a été planifiée à la suite des observations des parties prenantes. Selon elles, il était nécessaire d'augmenter le nombre de subventions accordées par rapport aux demandes. De 13 % en 2012, ce ratio est passé à 22 % en 2013, un résultat atteint en prenant le temps, avant la soumission, de se pencher sur les attentes des candidats potentiels et de trouver comment répondre le mieux aux besoins. Cette formule a permis d'économiser le temps et l'argent des candidats et de leur fournir des conseils

importants sur la façon de préparer une demande de subvention. Le **tableau 1** présente le bilan, les résultats et les retombées de ce programme.

De plus, PwC a accordé des subventions d'une valeur totale de 100 000 \$ aux différents organismes de bienfaisance enregistrés qui travaillent à consolider l'efficacité organisationnelle et le dialogue entre les secteurs. Cette démarche de renforcement des capacités communautaires est une dimension fondamentale de notre travail. Imagine Canada, porte-parole du secteur canadien des organismes de bienfaisance et sans but lucratif, est un exemple de ce type d'aide. Parmi nos contributions en 2013, on peut citer le financement du recrutement du nouvel économiste en chef pour le secteur des OSBL et le renforcement des relations avec notre groupe Économie, par des conseils et du travail bénévole. L'un des objectifs de 2014 consistera à trouver comment accompagner, par nos publications et nos recherches, l'économiste en chef dans sa mission.

PwC a versé au total 1 998 000 \$ en dons et commandites à des organismes communautaires partout au Canada.

En 2013, nos employés ont collecté un total de 2 128 000 \$ pour Centraide dans l'ensemble du pays, ce qui représente une légère baisse par rapport à 2012 (2 200 000 \$). Ces fonds ont été versés au Fonds de Centraide qui soutient les initiatives destinées à améliorer les conditions de vie dans les villes et agglomérations canadiennes en remédiant de manière systématique aux causes profondes des problèmes sociaux. Au cours de l'exercice 2013, le directeur du groupe Responsabilité d'entreprise de PwC s'est joint au comité consultatif de Centraide sur les services partagés pour aider le mouvement à explorer des structures organisationnelles collaboratives susceptibles d'améliorer l'efficacité globale. Notre prochain rapport annuel rendra compte de cette démarche.

Tableau 1 : Résultats et retombées du programme de Subventions au leadership de l'année 2013



Plus de 283 personnes ont bénéficié des programmes de formation et de perfectionnement lancés en 2013 par les organismes subventionnés par PwC, soit 41 % de plus qu'en 2012.



En 2013, la formation la plus prisée portait sur l'amélioration de la capacité de communiquer, tant entre les équipes qu'avec les parties prenantes. Près de 40 % des bénéficiaires ont participé à ces activités.



L'un de nos bénéficiaires a su employer les compétences nouvellement acquises pour développer davantage son programme de formation de moniteurs dans le domaine artistique, renforcer la capacité de son organisme et réunir 15 000 dollars supplémentaires pour assurer le financement des activités destinées aux jeunes, ce qui constitue une première.

Gérance environnementale



Nous sommes convaincus que nous pouvons créer de la valeur pour notre cabinet et nos collectivités en respectant l'environnement et en comprenant l'incidence de nos actions sur le monde qui nous entoure. Au cours de l'exercice 2013, nous avons continué à encourager la participation de nos employés aux discussions sur la gérance environnementale et à nous rapprocher de nos objectifs en matière de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone, y compris la réduction de la consommation de papier et des déplacements. Nous sommes fiers aussi d'avoir été classés parmi l'une des sociétés les plus respectueuses de l'environnement au Canada pour la deuxième année consécutive.

Mobiliser notre personnel

Le réseau environnemental de PwC est la pierre angulaire de notre stratégie de gérance environnementale. Il est composé de 14 comités représentés dans 22 bureaux au Canada. Ce réseau de bénévolat est animé par des employés dynamiques qui se sont engagés à devenir des catalyseurs du changement. Ces comités d'action environnementale offrent aux employés qui se passionnent pour la protection de l'environnement des occasions de se rencontrer et d'échanger leurs idées sur les moyens de réaliser leurs objectifs. Les membres de ces comités favorisent le changement chez PwC et dans la collectivité, en sensibilisant leurs collègues et leurs clients et en cultivant le leadership responsable.

En 2013, nous avons ramené le nombre d'adhérents aux comités à un chiffre stable, après une baisse en 2012. Dans leurs suggestions, nos employés ont évoqué la nécessité de trouver de nouvelles approches qui faciliteraient la gestion du temps, la communication sur le plan local et l'établissement de programmes de récompense. En réponse à ces observations, nous avons regroupé nos comités d'action environnementale et communautaire. Pour aider davantage nos nouveaux comités de responsabilité

d'entreprise, nous avons distribué des modèles simplifiés de communication, et confié à un membre de notre équipe Responsabilité d'entreprise nationale la tâche de fournir un coaching et un soutien permanents. Nous avons encouragé les employés à approfondir leurs connaissances sur les questions de responsabilité d'entreprise et à y consacrer du temps en fonction de leurs responsabilités et de leurs intérêts. Nous avons moins insisté sur l'obligation de produire des résultats.

En agissant de cette façon, nous avons permis à nos comités d'accroître leur efficacité et leur capacité à susciter la participation de nos employés à des activités écologiques. À titre d'exemple, vous trouverez un article sur quelques initiatives de notre bureau de Vancouver, dans cette section. Dans notre sondage mondial du personnel, nous avons enregistré une hausse de cinq points aux questions qui résument le point de vue de nos employés sur l'engagement de notre cabinet envers la protection de l'environnement (voir le tableau des indicateurs de performance clés à la page 30). Pour 2014, notre objectif est de continuer sur notre lancée et d'améliorer encore nos résultats à ce sondage. Donner à nos employés les moyens de faire une différence reste l'une de nos plus grandes priorités.

Le virage vert avec une équipe grandissante

Marc Dubord a un faible pour les grandes causes. Il l'a démontré quand il s'est joint au groupe Audit et Certification en tant que nouvel analyste en 2010, s'engageant immédiatement dans les activités de l'équipe Responsabilité d'entreprise du bureau de Vancouver. Les projets environnementaux mis en place à l'initiative des employés le passionnent, et il les perçoit comme un moyen de nous démarquer dans la collectivité. M. Dubord a pris au sérieux cette occasion. Dès qu'il a été élu vice-président du comité de responsabilité d'entreprise en 2012, il est passé à l'action et s'est mis à encourager des centaines de personnes à s'engager.

« Je voulais lancer des programmes amusants, intéressants et dynamiques plutôt que les habituels ateliers du midi sur l'environnement. Par exemple, une nouvelle initiative nommée Locavore encourage les gens à réduire leur empreinte carbone en consommant autant que possible des aliments cultivés localement. »

Dans cet esprit, Marc Dubord organise chaque mois des visites au marché, alors que PwC fournit « l'argent des courses » pour l'achat de produits locaux. Les employés arrivent au marché parés des couleurs de PwC et équipés de sacs d'épicerie réutilisables.

« J'aime nos visites au marché, déclare Theresa Blanchett, une habituée. C'est une façon formidable de diminuer mon empreinte carbone, de changer mes habitudes alimentaires et d'avoir l'occasion de mieux connaître des collègues avec qui je ne travaille pas normalement. »

Cette initiative, qui connaît un franc succès, attire de plus en plus de personnes chaque mois. Le comité de responsabilité d'entreprise a, par ailleurs, trouvé un moyen de promouvoir des habitudes de déplacement plus respectueuses de l'environnement. Il a contacté la Ville de Vancouver pour installer à l'extérieur du bureau des supports à vélos portant la marque de PwC.

« Une fois installés, ces supports dégageront de l'espace pour quinze vélos supplémentaires, ce qui réduira l'empreinte carbone avec jusqu'à quinze voitures en moins sur la route, explique Marc Dubord. Ce sont ces petites choses que nous pouvons accomplir chaque jour qui contribuent à faire une grande différence pour l'environnement ». Les vélos, qui arborent le logo de PwC, sont la preuve de l'engagement du cabinet à être un chef de file en matière de responsabilité d'entreprise.

Afin d'inciter davantage d'employés à faire des choix écologiques, le comité de responsabilité d'entreprise de Marc Dubord a lancé plusieurs initiatives en ce sens pendant la Semaine annuelle de la responsabilité d'entreprise de PwC, en juin dernier. Le concours Lamb Trophy permet à la personne ayant présenté le meilleur repas fait maison, réalisé avec des ingrédients cultivés localement, de remporter un chèque-cadeau et un trophée. Les employés qui apportent leur repas au travail peuvent participer à un tirage au sort permettant de remporter un chèque-cadeau pour des achats au marché local de même qu'un paquet cadeau à offrir aux sans-abri. Les employés sont également invités à soutenir un organisme de bienfaisance local en achetant des arbres et des plantes cultivés en ville qu'ils pourront installer dans leur bureau ou chez eux.

« L'un des avantages de travailler chez PwC, c'est de se voir offrir la possibilité de siéger à notre comité de responsabilité d'entreprise et de faire partie de cette équipe solide capable de susciter le changement, explique Marc Dubord. Je suis fier de faire partie d'une organisation qui estime, comme moi, que la gérance environnementale est essentielle, puisqu'elle nous permet de nous démarquer d'une façon positive par notre participation au succès de nos collectivités. »



Semaine de la responsabilité d'entreprise

En 2013, forts du succès de la Semaine de la responsabilité d'entreprise, nous avons étendu notre liste de programmes pour permettre à un plus grand nombre de nos employés de s'engager en faveur de la gestion environnementale ou dans la collectivité, et de participer à des activités de responsabilité d'entreprise et d'inclusion.

Au total, 1 765 employés de PwC Canada ont participé aux activités de la Semaine de la responsabilité d'entreprise, ce qui représente près de 30 % de notre effectif national. Le **tableau 2** donne une idée de l'impact des efforts conjugués de nos employés. Nous prévoyons renforcer nos processus de mesure et d'évaluation dans l'avenir.

Ce qui se mesure bien se gère bien

Au cours de la deuxième année d'exécution de notre stratégie de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone, nous avons continué à faire un suivi et à prendre des mesures afin de fournir un rapport continu sur les points clés de notre stratégie. Pour améliorer notre performance, nous :

- menons nos campagnes de sensibilisation sur la consommation d'énergie par le biais des comités de responsabilité d'entreprise;
- soutenons des solutions de rechange aux voyages par avion, y compris la vidéoconférence;
- intensifions notre utilisation d'outils technologiques afin de multiplier les possibilités pour nos employées d'aménager des horaires flexibles.

Pour mieux gérer ces indicateurs clés de performance et améliorer la qualité des données, nous avons décidé que celles-ci seraient recueillies chaque trimestre et que les rapports sur l'empreinte carbone seraient communiqués à l'interne.

Réduction des déchets et recyclage

Nous avons travaillé avec nos propriétaires-bailleurs dans le but d'étudier les pratiques de gestion des déchets auprès d'un échantillon représentatif de nos bureaux partout au pays. Nous avons passé en revue les résultats des audits réalisés antérieurement et de ceux qui sont en cours. En 2014, nous rechercherons d'autres moyens de suivre de façon plus régulière et plus détaillée ce type de données dans le but d'élaborer un plan visant à réduire le volume des déchets que nous produisons et à accroître les efforts de recyclage.

En raison de la nature de nos activités, nous donnons priorité à la réduction de la consommation de papier. Nous contrôlons la consommation en surveillant la quantité de papier que nous achetons. La consommation de papier est passée de 58 350 000 feuilles de papier en 2012 à 51 868 000 en 2013, soit une baisse de plus de 11 %.

Tableau 2 : Accroître les retombées de nos activités durant la Semaine de la responsabilité d'entreprise 2013



Nous avons organisé une série de webinaires éducatifs sur les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration d'organismes sans but lucratif, la manière de donner un sens à sa carrière et les leçons tirées de nos cercles Femmes et Leadership, GLBT et professionnels noirs.



Nous avons lancé le programme « Global Corporate Challenge », une campagne de santé et de bien-être. Il s'agit d'encourager activement les gens à faire l'aller-retour au travail à pied et à marcher dans le bureau. Pendant la Semaine de la responsabilité d'entreprise, 371 employés ont participé à cette campagne, ce qui a représenté 20 millions de pas au total!



Nous avons lancé des campagnes « défi vélo-boulot » à Winnipeg et à Vancouver, encourageant plus de 150 employés à changer leurs habitudes de déplacement. Ils ont, pour la plupart, continué à utiliser des moyens de transport autres que leurs voitures pour se rendre au travail.



Nous avons organisé plus de 20 activités de bénévolat orientées vers l'environnement et générant quelque 2 000 heures de bénévolat dans la collectivité.

Changement climatique

La préoccupation croissante du public et la pression internationale font du changement climatique l'un des enjeux de développement durable les plus importants au Canada aujourd'hui. Afin de comprendre et d'atténuer notre impact sur le changement climatique, nous nous sommes donné pour objectif de surveiller notre empreinte carbone et d'investir dans des mesures visant à la réduire. Pour ce faire, nous compilons des données sur notre consommation d'énergie et sur les sources de nos émissions de gaz à effet de serre (GES), comme les nombreux immeubles que nous occupons et nos voyages d'affaires et, depuis cette année, notre consommation de papier. En 2013, les émissions de GES se sont élevées à :

- 4 860 tonnes de dioxyde de carbone (t_{éq}CO₂) liées à nos installations (gaz naturel, carburant et électricité);
- 7 140 t_{éq}CO₂ imputables à nos voyages d'affaires (trajets par avion ou par train, location de véhicule et hébergement à l'hôtel);
- 600 t_{éq}CO₂ imputables à la quantité de papier que nous achetons.

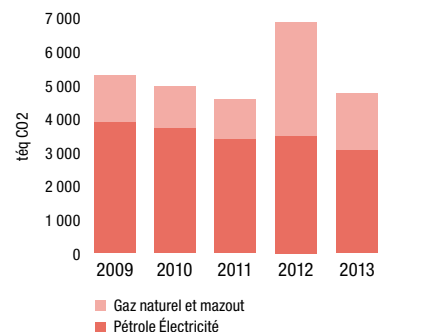
En plus de mesurer notre impact environnemental, nous avons continué, en 2013, à étudier les effets du changement climatique sur nos activités et celles de nos clients, tant du point de vue matériel que réglementaire. Cette approche globale guide notre groupe Solutions pour un développement durable dans sa collaboration avec ses clients. Ce groupe aide ainsi ses clients à recenser les risques et à tirer le meilleur parti des possibilités de réduire leur impact environnemental tout en veillant à leur conformité aux normes et exigences réglementaires nationales et mondiales.

Stratégie de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone

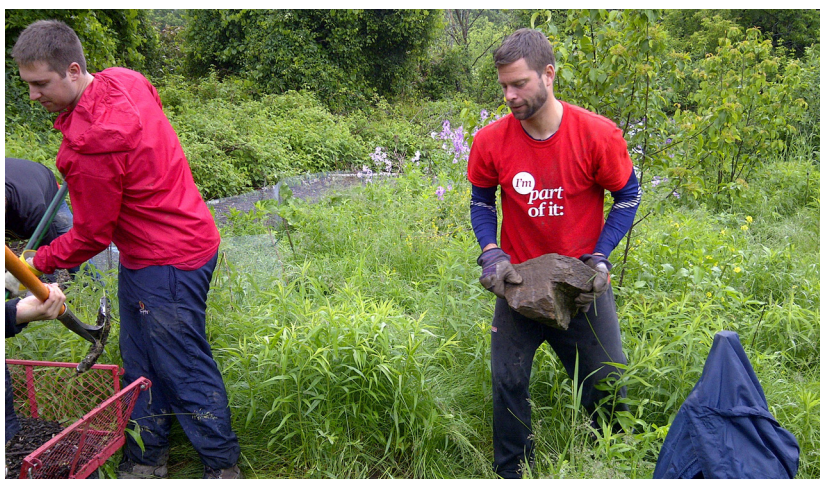
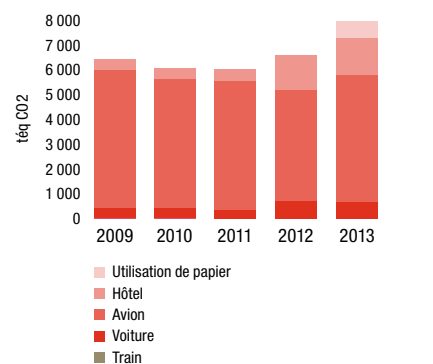
Le projet de PwC de réduire son empreinte carbone est présenté en détail dans notre stratégie de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone, lancée en 2012. Nous avons remporté cette année quelques succès et rencontré quelques obstacles, que nous avons aplanis au fur et à mesure. En 2013, nous avons réévalué nos options relatives au sondage sur les habitudes de transport de nos employés et nous nous sommes vite rendu compte que la qualité des données est un défi que l'on rencontre souvent dans la mise en place de ce type de sondage à long terme. De ce fait, nous avons décidé de suspendre la collecte annuelle de données et de nous concentrer plutôt sur la mise en œuvre des autres composantes de notre stratégie.

Parmi les réussites de 2013, on peut citer l'ajout de la consommation de papier à notre empreinte carbone, la production trimestrielle de rapports internes sur notre empreinte carbone et une meilleure compréhension de notre profil d'élimination des déchets. En 2014, dernier volet de notre stratégie, nous continuerons à faire progresser les programmes que nous avons mis en place. Nous nous attacherons également à mieux aligner notre stratégie de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone sur les politiques et les pratiques mondiales, en adoptant l'échelle de leadership de gestion environnementale présentée dans le chapitre sur la gouvernance.

Émissions de GES liées aux immeubles



Émissions de GES liées aux voyages d'affaires et à la consommation de papier



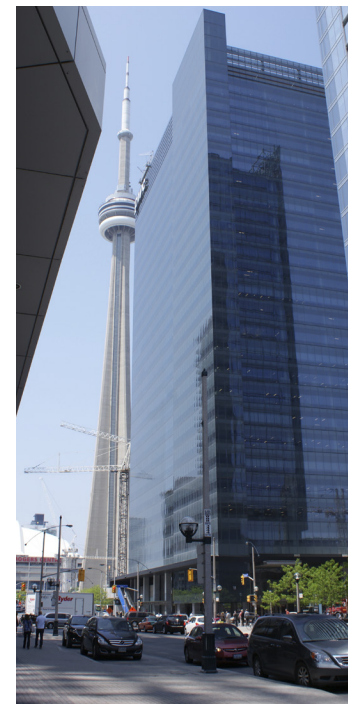
La Tour PwC classée dans la catégorie « or » de la norme LEED^{MD}

Au premier semestre de l'exercice 2013, nous avons célébré le premier anniversaire de notre installation dans notre nouveau siège social à la Tour PwC, située au 18, rue York, à Toronto, de même que le classement de cet immeuble dans la catégorie « or » de la norme LEED^{MD}. En nous appuyant sur les engagements pris durant l'exercice 2012, nous continuons à rechercher activement des moyens d'améliorer les processus et les installations. Dans cette optique, nous avons évalué notre production de déchets et notre consommation d'énergie par rapport à des données antérieures pour atteindre les objectifs fixés pour ces nouveaux locaux. Ces résultats figurent dans notre rapport sur les émissions de GES.

Le comité de responsabilité d'entreprise de nos bureaux continue à convier les employés à des visites vertes guidées (qui comprennent notre toit vert). Le comité met particulièrement l'accent sur la formation du personnel à l'égard des principales initiatives concernant la gérance environnementale de l'immeuble :

- Optimisation de la performance énergétique grâce à l'utilisation efficace de la lumière du jour et à l'installation d'interrupteurs munis de détecteurs de mouvements et d'ampoules et d'appareils écoénergétiques
- Installation d'appareils sanitaires à très faible débit d'eau, y compris des chasses d'eau à deux vitesses utilisant l'eau recueillie sur notre toit vert
- Écologisation de nos processus de nettoyage avec, entre autres, l'utilisation de produits certifiés EcoLogo^{MC}

En 2014, nous prendrons possession de notre nouvel espace à Oakville, qui hébergera nos bureaux de Mississauga et de Hamilton en Ontario, à l'échéance de leurs baux actuels. Le nouvel immeuble bénéficie de la certification « argent » de la norme LEED^{MD}, mais pendant la construction, nous pensons être en mesure de le faire classer dans la catégorie « or », comme pour la Tour PwC. Parmi nos initiatives écologiques figurent un système de gestion d'eaux pluviales qui collectera et traitera 90 % des précipitations moyennes, l'utilisation de matériaux fabriqués localement et un processus nommé « droit à la lumière », tout en veillant à ce que tous les espaces de travail reçoivent une importante quantité de lumière naturelle.



Personnel, diversité et inclusion



Les
meilleurs employeurs
pour la diversité 2013

COMMANDETAIRE:
BMO  Groupe financier



Créer une entreprise plus responsable grâce à l'esprit d'équipe et à la collaboration.

Qu'il s'agisse de soumettre une offre de service aux clients, d'apprendre de nos idées et de nos expériences respectives ou de participer à une journée de bénévolat avec des collègues, toutes nos activités reposent sur l'esprit d'équipe et la collaboration. C'est ainsi que nous instaurons une culture d'excellence dans laquelle nous nous remettons en question et nous nous soutenons mutuellement afin de réaliser notre potentiel et de contribuer individuellement à la réussite du cabinet.

En 2013, nous avons continué d'aider nos employés à acquérir de nouvelles compétences par divers moyens : pratiques de travail améliorées, initiatives de promotion de la diversité et de l'inclusion, coaching et soutien à l'équilibre travail-vie privée. Nous avons aussi encouragé le développement d'un solide sens de la responsabilité chez nos employés en les engageant dans un dialogue autour de nos initiatives axées sur l'environnement et le marché. En leur donnant les bons outils, nous permettons à nos employés de comprendre les répercussions de leurs actes et d'être plus conscients de l'interconnectivité dans notre société. Nous sommes fiers d'avoir été reconnus, pour la neuvième année consécutive, comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada et, pour la première année, comme l'un des meilleurs employeurs pour la diversité.

Diversité et inclusion

Nous nous appliquons à reconnaître la valeur de tous nos employés. Notre engagement en faveur de l'inclusion nous porte à examiner les défis et les obstacles

auxquels font face différents groupes au sein de notre cabinet. Cela nous a donc incités à adopter en 2013 des mesures spécifiques, dans notre stratégie d'inclusion, à l'égard des aspects suivants : le genre, les minorités visibles, la communauté GLBT, les personnes handicapées et les autochtones. Nous avons également reconnu et soutenu la diversité religieuse et générationnelle. Nous avons favorisé les formules de travail flexibles afin de concilier les différents engagements personnels et la vie familiale de nos employés.

Nous avons encore renforcé nos cadres de gouvernance et de responsabilité en 2013. La diversité et l'inclusion sont désormais des points permanents à l'ordre du jour des réunions trimestrielles de notre équipe de direction élargie. Au cours du second semestre, nous avons également nommé un nouvel agent principal de l'inclusion. Notre travail était également axé sur les enjeux clés suivants :

- **Comprendre les préjugés et suivre nos progrès dans un nouveau tableau de bord Diversité et inclusion :** En nous appuyant sur les renseignements issus de notre sondage sur l'équité en matière d'emploi, nous avons créé un nouveau tableau de bord Diversité et inclusion. Notre objectif est de mieux connaître nos différences dans les territoires, les groupes de services, les compétences secondaires et au sein des équipes locales. Nous avons alors déterminé si nos processus de recrutement, de la performance et de progression de carrière comportaient des éléments de discrimination. En 2014, nous poursuivrons le suivi de cette démarche et nous proposerons d'autres formations sur la sensibilisation aux préjugés inconscients.

- **Évaluation globale du leadership équitable (EGLE) :** Dans le sillage des engagements pris en 2012, nous avons réussi à déployer notre outil d'évaluation du leadership équitable auprès de l'équipe de direction élargie du cabinet, composée de 21 des dirigeants les plus expérimentés du cabinet. Ces derniers ont utilisé un programme de TWI Inc., l'Évaluation du leadership équitable (ELE) qui est un outil exclusif de gestion de la performance conçu pour mesurer les comportements et les compétences conformes à des normes de leadership inclusif et équitable. Il s'agissait de former des dirigeants plus ouverts à la diversité et capables de faire figure de modèles et de catalyseurs de changement et de communiquer l'importance qu'accorde le cabinet à l'inclusion. Après l'évaluation, chaque membre de l'équipe de direction élargie a établi son propre plan EGLE pour l'année, sous la supervision de Trevor Wilson, coach ELE chez TWI Inc. Ce dernier travaille en étroite collaboration avec eux pour le suivi de leur plan et la réalisation de leurs objectifs. Nous rendrons compte des progrès réalisés dans ce programme au cours de l'exercice 2014.
- **Sondage national sur l'inclusion et recensement de l'effectif :** Durant le premier semestre de 2013, nous avons réalisé un sondage sur l'inclusion à l'échelle du cabinet. Notre objectif était de réunir des données démographiques plus détaillées sur notre personnel et des commentaires sur leur expérience de l'inclusion chez PwC. Pour s'assurer d'obtenir un bon taux de réponse, notre chef de la direction et notre agent principal de l'inclusion ont enregistré un message vidéo dans lequel ils ont réitéré leur engagement pour l'inclusion et l'importance d'une participation au sondage sur l'inclusion. De plus, notre chef de la direction a demandé que la stratégie de diversité et d'inclusion soit affichée et le sondage sur l'inclusion promu sur tous les économiseurs d'écran dans l'ensemble du cabinet. En général, c'est notre stratégie nationale qui y est affichée. Pour notre chef de la

direction, c'est un enjeu d'importance nationale. Ainsi, pendant deux semaines, les économiseurs d'écran ont affiché des messages encourageant tous les employés à participer au sondage sur l'inclusion.

- **Séances de dialogue sur la diversité :** En 2013, notre premier sondage national sur l'inclusion a été accompagné d'une série de séances de dialogues sur la diversité. Nous avons obtenu un taux de réponse de plus de 50 % à notre sondage. Nous avons également attiré plus de 200 employés de chaque groupe de services et de tous les échelons pour mener des conversations en personne ciblées sur l'amélioration de l'inclusion au travail. Forts de ces résultats et de ces interactions directes avec nos employés, nous nous emploierons à intégrer davantage l'inclusion dans nos principales interactions durant l'exercice 2014. Afin d'optimiser les résultats, le Service de la diversité et de l'inclusion collaborera avec l'équipe de direction du Capital humain pour élaborer le plan d'action idéal.
- **Semaine de la diversité et de l'inclusion et renforcement de nos groupes de soutien aux employés :** En nous appuyant sur les meilleures pratiques apprises durant la Semaine de la responsabilité d'entreprise 2012, nous avons imaginé une célébration indépendante de la Semaine de la diversité et de l'inclusion. Cette activité a permis de faire connaître les cercles de ressources des employés. C'était l'occasion également de promouvoir deux nouvelles publications de PwC axées sur l'inclusion : « L'inclusion : un enjeu important » et « Vous ne correspondez pas à ce à quoi je m'attendais ».

Tout au long de 2013, nous avons aidé nos cercles de ressources des employés à obtenir le parrainage de dirigeants chez nos clients et nous les avons aidés à mobiliser nos employés et nos clients pour le réseautage et les célébrations. Voici quelques temps forts :



Lori-Ann Beausoleil est notre nouvel agent principal de l'inclusion. Elle est associée au sein du groupe Transactions de PwC et leader nationale des services de l'immobilier et de la construction. Elle est également coleader des services de juricomptabilité. Lori-Ann Beausoleil a de l'expérience dans la promotion des marchés et a connu du succès dans le développement de nouvelles entreprises dans différents marchés, notamment le Canada, l'Australie, Dubaï et les États-Unis.

L'agent principal de l'inclusion dirige le Service de la diversité et de l'inclusion et travaille avec l'équipe de direction élargie pour faire progresser notre vision de la diversité et de l'inclusion. Elle guide cette vision et la transmet auprès de toute la direction de PwC et dans l'ensemble des groupes de services.

- Notre Cercle GLBT a organisé la première célébration de la Fierté du cabinet à Toronto, rassemblant plus d'une centaine d'employés, de collaborateurs et de clients.
- Notre cercle Femmes et Leadership de Montréal a créé un groupe de réseautage pour les professionnelles du secteur minier afin de renforcer les relations entre les nouveaux leaders du Québec.
- Notre Cercle des professionnels noirs (CPN) a organisé une série de tables rondes sur les possibilités de développement professionnel au bureau pour les personnes issues de la diversité. Les animateurs de ce cercle ont présenté leurs réflexions lors d'un webinaire national de PwC pour les clients pendant la Semaine de la responsabilité d'entreprise.

Accessibilité

En 2013, nous avons réalisé plusieurs audits sur l'accessibilité sur le lieu de travail et lancé des programmes et des initiatives pour améliorer la facilité d'accès aux personnes avec un handicap moteur, visuel ou auditif. Le cabinet respecte toujours pleinement la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario. Les moyens adoptés pour renforcer cet engagement incluent l'affichage d'informations sur l'accessibilité sur le site Web pwc.com – notamment les avis de perturbation temporaire – et la formation de l'ensemble du personnel du bureau de l'Ontario sur l'accessibilité. En 2013, nous avons poursuivi les travaux d'adaptation de nos espaces de bureaux pour éliminer les obstacles. De plus, nous avons veillé à ce que notre nouvel immeuble à Oakville en Ontario soit construit conformément aux lois sur l'accessibilité. Cette opération se poursuivra en 2014.

Mieux-être, santé et sécurité au travail

Nous avons renforcé l'efficacité de notre microsite Santé et sécurité sur notre portail en 2013. On y trouve des outils et des vidéos interactifs pour sensibiliser les employés sur d'importantes initiatives pour le mieux-être au travail, notamment les évaluations ergonomiques, le soutien psychologique et les conseils aux employés, la nutrition et la gestion d'événements personnels. Une page Spark a été créée en 2013 afin de renforcer la convivialité du site. Cet outil de réseautage interne permet aux comités sur la santé et la sécurité de mieux communiquer les comptes rendus de réunions, les commentaires des employés et les activités de promotion régionales. Nous avons également lancé un nouveau portail baptisé LifeSpeak, en collaboration avec Shepell, notre fournisseur de programmes d'aide aux employés. C'est une vidéothèque accessible à nos employés et à leurs proches. Ils y trouvent des balados de 6 à 10 minutes sur diverses questions de mieux-être. Nous comptons consolider ces initiatives tout au long de 2014 afin de rationaliser nos efforts dans l'ensemble du territoire canadien.

« Vous ne correspondez pas à ce à quoi je m'attendais »

Notre cabinet comprend que les employés ne recherchent pas seulement de formidables expériences professionnelles, mais un lieu de travail où ils peuvent s'exprimer en toute confiance, sans avoir à porter un masque. S'intéresser davantage à nos collègues permet d'améliorer les relations et la solidarité au sein d'une équipe. Ainsi, nous tirons tous parti de la diversité des expériences et des points de vue autour de nous.



Notre campagne nationale de 2013 « Vous ne correspondez pas à ce à quoi je m'attendais », lancée par le Service de la diversité et de l'inclusion, repose sur cette idée. L'objectif de la campagne était d'encourager les employés à se confier et à montrer les multiples facettes de la diversité. Seize employés de PwC Canada, représentant tous les échelons et les groupes de services, ont été choisis pour témoigner.

« Cette campagne a permis de répondre à notre besoin de raconter notre histoire tout en éveillant la curiosité, déclare Tia Wetmore, leader de la diversité et de l'inclusion. Ce n'est que lorsque nous acceptons de raconter notre histoire personnelle au travail, que nous permettons aux autres de prendre la parole et de transmettre leur propre expérience. Au fond, nous voulons vraiment apprendre à mieux connaître nos pairs et nos leaders. L'inclusion, c'est de pouvoir raconter notre histoire et d'être à l'aise avec notre différence. »

Voici quelques exemples de la campagne :

- Jing Shi, chef de mission. Elle a grandi en Chine et est la première personne de sa famille à aller à l'université.
- Terry Capp, directeur du groupe Conseils et Transactions. Il a été intronisé au Canadian Motorsports Hall of Fame.

À la lecture de ces témoignages, Reza Saljoughiam, directeur au sein du groupe Conseils, a déclaré : « Je viens d'intégrer le cabinet et c'est formidable de constater que PwC encourage et soutient la diversité. Je crois que la diversité est et sera un des principaux facteurs de réussite de toute entreprise aujourd'hui et à l'avenir. »

Coaching

Nous avons organisé une série de formations sur le coaching pour notre personnel, portant entre autres sur la diversité et l'inclusion. Les discussions sur le coaching sont devenues plus fréquentes et plus riches, grâce notamment à notre programme Coach Connect piloté par le groupe Conseils et Transactions. Ce programme a pour objectif d'améliorer notre encadrement en mettant de nouveaux outils et appuis à la disposition de notre équipe. Ces outils ont permis d'améliorer les compétences en évaluation, avec pour résultats, des relations de coaching plus fortes et de meilleures performances des employés.

Une nouvelle stratégie de coaching externe a été élaborée pour les associés de PwC. Elle offre un appui ciblé pour les transitions des associés principaux et les postes de direction. Au total, 33 % des associés (137) ont suivi cette formation spécifique cette année alors qu'ils n'étaient que 18 % (75) l'année précédente. Les commentaires sur l'expérience de coaching se sont traduits par un taux de recommandation net de 4,5 sur 5 en général. Ils ont permis d'identifier les possibilités d'amélioration des processus et l'intégration à mettre en œuvre en 2014.

De façon générale, le coaching restera l'une de nos priorités stratégiques en 2014. Notre groupe Conseils et Transactions déploiera le programme Coach Connect dans tout le pays, tandis que notre groupe Audit et Certification préparera une série de programmes similaires. Nos groupes Fiscalité et services internes du cabinet cibleront le coaching sur la carrière et le perfectionnement et rechercheront des plateformes virtuelles pour l'animation de ces sessions.

Mobilité mondiale

En 2013, nous avons poursuivi nos efforts sur les opportunités d'affectation vers des marchés émergents et en provenance de ceux-ci. Nous cherchons à offrir à nos employés surperformants des occasions d'établir des relations, d'acquérir de nouvelles compétences et d'élargir leur perspective sur le contexte économique mondial. Ces affectations permettent non seulement aux employés concernés, mais également à leurs collègues, de développer leurs compétences et leurs capacités, à la fois dans les bureaux où ils travaillent à l'étranger et au Canada. En 2013, 82 membres du personnel (16 de bureaux canadiens et 66 de bureaux d'autres pays) ont participé à des affectations de mobilité mondiale, soit une hausse de 15 personnes (22 %) par rapport à 2012.

Pratiques de travail améliorées et apprentissage par l'expérience

En 2013, nous avons continué d'étendre les pratiques de travail améliorées (PTA) dans l'ensemble de nos groupes de services, en insistant sur l'amélioration du service à la clientèle. De plus, nous avons commencé à intégrer ces pratiques dans des programmes d'apprentissage structurés, comme « Dare to Doubt » (Osez douter), qui a aidé nos associés et directeurs à coacher leurs équipes de mission dans l'exercice d'un scepticisme professionnel auprès de leur clientèle d'audit. Après une classe très interactive, avec notamment la simulation d'un procès, les participants ont organisé des ateliers où tous les membres des équipes de mission ont pu recenser et analyser les aspects de l'audit propices à l'exercice d'un esprit critique à l'égard de leurs clients. En 2013, plus de 55 % de nos employés du Canada ont appliqué les PTA tandis que de nombreux autres ont été initiés à ces principes durant des activités officielles d'apprentissage. En 2014, nous veillerons à ancrer davantage les PTA dans notre culture. Elles deviendront la marque de notre méthode de coaching sur le terrain et seront incluses dans nos principales interactions, telles que l'intégration, le recrutement et la gestion de la performance.



Mesurer notre succès

Le cabinet a obtenu de bonnes notes dans notre sondage mondial du personnel de 2013. Nous avons constaté des progrès dans divers domaines, dont nos efforts pour assurer la liberté d'expression de nos employés et les améliorations que nous apportons à nos programmes pour l'équilibre travail-vie privée. Nous avons pu obtenir ces résultats grâce à une écoute attentive de la rétroaction recueillie dans le sondage de 2012, et à la mise en œuvre continue de quelques mesures essentielles :

- **Un milieu de travail ouvert et transparent :** nous avons activement sollicité et encouragé la rétroaction du personnel par divers moyens; dont les périodes de questions au cours des assemblées générales, les groupes de discussion, la nouvelle boîte de suggestions au chef de la direction sur notre portail et la création du conseil du personnel. Ces mesures favorisent un dialogue sur des enjeux importants entre le personnel et l'équipe de direction.
- **Équilibre travail-vie privée :** Nous avons intensifié le contrôle des charges de travail et examiné de plus près nos taux et nos modèles d'affectation afin de trouver des solutions pour mieux répondre aux besoins en période de pointe. Nous avons demandé aux associés et aux cadres de collaborer à la gestion des charges de travail et de la flexibilité au quotidien, et promu et soutenu la participation à nos divers programmes visant à favoriser l'équilibre travail-vie privée.
- **Récompense globale :** nous avons accru l'utilisation de notre programme de récompenses Têtes d'affiche, et avons accordé davantage de primes Sous les projecteurs. Les employés des échelons inférieurs à celui de directeur ont reçu plus de points Éloge pour reconnaître les efforts de leurs pairs et nous avons amélioré la transparence des décisions de rémunération afin que les employés puissent mieux comprendre le lien entre rémunération, performance et progression de carrière.

Pour avoir un aperçu de nos résultats, veuillez consulter le tableau Indicateurs de performance à la page 30.



Passer de l'idée à l'action : Conseil national du personnel de PwC Canada

Le conseil national du personnel comprend 20 membres qui représentent différents échelons, groupes de services, régions et cultures. Son rôle est d'informer l'équipe de la haute direction sur les enjeux importants qui touchent le personnel afin qu'elle tienne compte des opinions des employés dans ses décisions. Que ce soit durant des réunions ou des sessions virtuelles interactives, les membres de ce groupe travaillent en équipe pour réunir différentes perspectives. La mission du conseil est de développer des idées novatrices et originales qui font une différence. En 2013, nous sommes parvenus à enrichir l'expérience de travail des employés.

« C'est vraiment un honneur d'être membre de l'équipe du conseil du personnel, déclare Kristy Hislop, la représentante du bureau de Vancouver. J'ai rencontré tellement de personnes extraordinaires et j'ai beaucoup appris sur les autres groupes de services. C'est bien de voir que la direction s'intéresse de près aux opinions du personnel et qu'elle intègre réellement nos idées dans les programmes et les plans d'action nationaux. »

Cette année, le Conseil a discuté de plusieurs idées portant entre autres sur l'amélioration de la culture de reconnaissance du cabinet, l'équilibre travail-vie privée et la rémunération non-matériel. Un événement de réseautage avec les anciens en vue de développer une culture de vente chez PwC, représente la toute dernière initiative mise en œuvre.

« Les directeurs et les premiers directeurs nous ont expliqué qu'il est

essentiel d'avoir compétences relationnelles et dans la vente pour mener nos activités et par conséquent réussir chez PwC, déclare Anthony Ampatzis, membre du conseil et premier directeur en fiscalité. Avant l'événement, les membres de la direction ont travaillé avec les directeurs afin de mieux comprendre les différentes phases des interactions avec les clients. » Grâce à cette préparation utile, les directeurs se sont rendus à l'événement, avec plus de confiance pour interagir avec les chefs de la direction et les chefs des finances.

« Chaque action de nos employés a une répercussion sur la décision du client de retenir les services du cabinet, poursuit M. Ampatzis. Le réseautage permet d'établir des relations de confiance et de comprendre les attentes d'une personne. Au fur et à mesure que notre crédibilité se renforce, les membres de nos réseaux seront plus enclins à recommander PwC lorsqu'ils doivent conseiller leurs contacts. »

Cet événement a été une formidable expérience d'apprentissage, durant lequel nos employés ont appris à communiquer ouvertement et franchement. « Les histoires de réussite que nos employés racontent à leurs équipes sont les meilleurs souvenirs de cette soirée, explique-t-il. C'est grâce à la collaboration que notre cabinet connaîtra la rentabilité et la croissance. »

Fort de ce succès, le conseil prépare déjà sa prochaine initiative : la Semaine de la reconnaissance. Kristy Hislop conclut : « Je me sens privilégiée de travailler pour une entreprise qui accorde réellement de l'importance à ses employés et à leurs idées. Je suis fière de ce que l'équipe du conseil a accompli à ce jour – choisir des méthodes et les appliquer à des situations réelles. »

Pratiques responsables et marché



Notre rôle en tant que fournisseur de services professionnels

Chez PwC, nous jouons un rôle déterminant dans les marchés de capitaux du monde et nous sommes fiers de contribuer à améliorer la crédibilité, la transparence et la fiabilité des états financiers et de l'information sur laquelle se basent les investisseurs et les partenaires d'affaires pour prendre des décisions éclairées.

PwC a la responsabilité de défendre et d'incarner la déontologie, la transparence et l'intégrité dans chaque aspect de ses activités. Nous sommes bien placés pour développer la confiance dans le milieu des affaires, en mettant à profit nos compétences et nos relations pour promouvoir des pratiques plus éthiques et plus responsables sur le marché. En incarnant un modèle de leadership responsable, nous exerçons une influence positive sur la réussite de nos clients, de notre personnel et de nos collectivités réunis. Nous illustrons aussi le rôle essentiel du développement durable pour renforcer la gouvernance et l'imputabilité des entreprises.

En 2013, nos initiatives ont illustré nos efforts constants pour intégrer des pratiques de gestion responsable à nos activités, et pour saisir les occasions de mener le débat sur des enjeux liés à notre profession. À ces fins, nous comprenons mieux quels secteurs définis par PwC sont les plus menacés. Nous avons non seulement identifié les enjeux – environnementaux, sociaux et de gouvernance – mais nous avons également élaboré une carte qui les reflète clairement. Nous continuons de rédiger des publications spécialisées sur plusieurs sujets comme l'établissement de relations de confiance, les transformations du marché et la conformité réglementaire afin d'aider nos clients à traiter les nouveaux enjeux liés au marché. Pour la deuxième année, nous avons mené une analyse de l'incidence économique de nos activités afin de quantifier l'influence de notre cabinet sur le marché. Enfin, nous avons dressé une liste détaillée des effets tangibles de nos commandites dans nos collectivités (voir la page 27).

Nos modes de fonctionnement

En 2013, nous avons continué à revoir nos politiques et processus d'entreprise responsable afin d'améliorer nos cadres de gouvernance et d'offrir à nos employés l'occasion officielle de s'exprimer sur d'importants enjeux touchant le milieu de travail. Nous avons établi qu'il n'était pas nécessaire, pour le moment, de modifier nos politiques de responsabilité d'entreprise.

En nous appuyant sur un examen de nos politiques de dons de 2012, nous avons uniformisé les orientations ainsi que les cadres actuels de contributions et de prises de décision à l'échelle locale en 2013. Cette démarche a eu pour résultat une meilleure communication avec les parties prenantes et des processus de prises de décision plus transparents.

Priorité à l'éthique et à la transparence

La défense d'une solide déontologie et la promotion de pratiques d'affaires transparentes dans l'ensemble du cabinet et de ses activités est un des aspects essentiels de notre stratégie globale de responsabilité d'entreprise. Nos efforts dans ce sens sont principalement axés sur le développement des compétences en leadership responsable de notre personnel, mais ils comprennent aussi diverses autres initiatives, dont les suivantes :

- code de conduite
- lignes téléphoniques d'aide
- séances de formation en ligne
- gestion du risque
- formation sur l'indépendance du cabinet canadien
- formation sur la lutte contre le blanchiment d'argent
- politiques de confidentialité
- obligations de signalement en vertu du règlement professionnel

Nous avons aussi un leader de la déontologie et des pratiques d'affaires qui supervise nos processus de reddition de comptes. Chaque année, tous les membres de notre personnel sont tenus de participer à des séances de formation interactives sur l'indépendance et de signer une attestation relative à leurs responsabilités personnelles en matière d'indépendance et de conformité réglementaire. En 2013, tous les membres du personnel (100 %) ont rempli et signé leur attestation (par rapport à 100 % en 2012).

Webinaires et capsules du groupe Qualité et Méthodologie en certification (QMC)

En 2013, nous avons reconduit notre formation annuelle « Audit and Assurance Technical Update Program » et proposé huit webinaires du QMC qui ont attiré plus de 1 500 associés et employés de notre groupe Audit et Certification. La nouveauté de cette année reste l'introduction d'une série de capsules du QMC (d'une durée de 5 à 15 minutes). Ces brèves leçons ont permis aux équipes de traiter des questions sur des aspects essentiels de l'audit. Une de nos priorités en 2013 était d'offrir cette formation à nos employés qui travaillent chez les clients afin d'améliorer la valeur et la qualité de nos services.

Formation virtuelle en fiscalité

Grâce à nos réussites de 2012, nous avons organisé une deuxième conférence virtuelle sur la fiscalité et donné un cours virtuel sur notre plateforme Connaissances en fiscalité pendant une semaine à 590 associés et directeurs de PwC. Cette année, pour la première fois, nous avons invité 40 clients externes à participer à ces programmes de formation et sollicité de la rétroaction de l'ensemble des participants. Nous avons reçu des résultats positifs : 80 % des participants ont affirmé qu'ils recommanderaient la conférence à d'autres. De plus, nous avons obtenu le prix 2012 Virtual Communication Excellence Award décerné par ON24, une entreprise de solutions pour la webdiffusion et les événements virtuels. Ce prix récompense les entreprises qui ont repoussé les frontières de la communication virtuelle et établi de meilleures pratiques pour le secteur. Les entreprises sélectionnées ont été évaluées selon les critères suivants : les retombées, la dimension immersive, l'incidence sur la marque et la réalisation des objectifs de l'entreprise, notamment ceux relatifs à la qualité.

Bilan des Services aux sociétés privées (SSP)

Tout au long de 2013, nous avons organisé une série d'événements régionaux dans le but d'échanger des points de vue, d'apprendre et de collaborer avec les collègues des

différentes divisions du groupe Services aux sociétés privées. Ces séances ont mis l'accent sur la communication des priorités du prochain exercice, des leçons apprises et les réussites de l'exercice précédent. Nous avons aussi discuté des principales formations qui permettront aux associés et aux employés d'être plus performants dans leur rôle et durant les missions. Les priorités nationales et régionales de même que les domaines d'intérêt ont été mis en avant. Ces séances se sont déroulées dans leur intégralité dans les villes de Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver. Elles ont été également organisées dans plusieurs bureaux régionaux, parfois dans leur intégralité ou adaptées aux besoins de la région. Cette démarche se poursuivra durant l'exercice 2014.

Conseils – les bases du succès

Nous avons lancé « Foundations for the Future », un programme d'intégration destiné aux nouveaux diplômés intégrant le groupe Conseils à Calgary et à Toronto. Il est conçu pour doter nos employés moins expérimentés d'un ensemble de compétences essentielles en matière de conseils, solides et homogènes. Ces derniers y trouvent des possibilités qui les incitent à offrir des services de grande valeur aux clients. Ce programme se compose de deux volets. D'abord, une expérience d'apprentissage structurée de huit jours qui commence dès l'entrée en fonction. Les participants découvrent des possibilités de réseautage et des simulations de situations réelles avec les clients. Le second volet comprend des possibilités de formation sur le terrain durant l'année, notamment les rotations dans les différents services du groupe Conseils, les nombreuses missions auprès des clients, les déjeuners-conférences mensuels et les réunions d'évaluation trimestrielles entre pairs avec les coachs, l'équipe Formation et développement et les Ressources humaines. En 2013, nous avons mené à bien la première des deux années du programme et nous avons recueilli des commentaires positifs des participants ainsi que de leur unité fonctionnelle respective. Nous étudierons des mesures de réussite à long terme et nous préparerons un rapport sur nos progrès.

Notre rôle dans le développement d'une société durable

PwC est le chef de file du marché de la prestation de services-conseils en développement durable aux grandes multinationales. Les équipes de notre groupe Solutions pour un développement durable sont implantées dans 40 pays, où elles aident les organisations à intégrer des pratiques d'affaires durables au cœur de leurs processus, systèmes et chaînes d'approvisionnement. Nous aidons nos clients à créer de la valeur en examinant l'ensemble de leur profil de durabilité – y compris les défis et les opportunités – et en instaurant des solutions efficaces pour les divers aspects de cet enjeu : responsabilité d'entreprise, changement climatique, rapports de responsabilité d'entreprise, gestion de la chaîne de surveillance/d'approvisionnement et systèmes de gestion du développement durable.

Notre cabinet canadien fait partie d'un réseau mondial de Solutions pour un développement durable. Ce réseau comprend 500 professionnels qui exercent dans 40 pays et fournissent des services à 50 sociétés du classement Fortune 100. Depuis 1990, nous avons acquis une réputation de catalyseur de changement en facilitant à la clientèle de notre groupe Solutions pour un développement durable l'accès à nos services-conseils, services fiscaux et services d'audit et de certification. Nos clients proviennent d'un large éventail de secteurs, dont le commerce de détail, le divertissement et les médias, l'industrie minière, l'énergie et les services publics, et la foresterie et le papier.

Nous sommes fiers d'avoir été accrédités par l'American National Standards Institute (ANSI) à titre d'organisme de vérification des émissions de gaz à effet de serre et par le Forest Stewardship Council (FSC) à titre d'organisme de certification des chaînes de surveillance.

Responsabilité d'entreprise et risques

Nous comprenons mieux quels secteurs, compétences et services définis par PwC sont les plus exposés à des risques environnementaux et sociaux, et à des enjeux de gouvernance. Nous avons dressé une liste des risques et des possibilités liés

à la responsabilité d'entreprise. Nous avons constaté qu'il fallait intégrer la durabilité en priorité dans ces groupes de services – Audit, Risques et Contrôles, et Acquisition d'entreprises. Ce travail a renforcé les initiatives prises à l'échelle du cabinet mondial en matière de responsabilité d'entreprise dans le processus d'audit. Nous comptons créer une procédure pour consolider davantage cette démarche en 2014.

Dialogues dynamiques et leadership éclairé

Dans le but de contribuer au dialogue sur l'exercice de notre responsabilité d'entreprise et sur la manière dont nous intégrons celle-ci à nos activités, nous avons lancé les initiatives suivantes en 2013 :

- La **conférence Vision to Reality de PwC** est le forum exclusivement réservé aux entreprises de technologie en émergence du Canada. En 2013, nous avons donné l'occasion à 450 entrepreneurs de tout le Canada d'établir de nouvelles relations, de rencontrer de nouveaux partenaires commerciaux potentiels et de discuter des résultats de nos sondages et rapports annuels sur le secteur des nouvelles sociétés technologiques.

Durant les séances matinales de la conférence, des dirigeants d'entreprises ont pu participer, après sélection, à des ateliers de mentorat animés par quelques-uns des entrepreneurs les plus prospères du Canada. Une séance ouverte a eu lieu, dans l'après-midi, pour l'ensemble des entreprises en démarrage. Au programme : une série de causeries instructives et inspirantes par les meilleurs entrepreneurs et innovateurs sur des questions touchant le secteur. Cette conférence sera de nouveau organisée durant l'exercice 2014.
- La **16^e enquête mondiale annuelle auprès des chefs de la direction** vise à informer et à nourrir le débat sur la façon dont les entreprises relèvent les défis auxquels elles sont confrontées. Plus de 1 300 chefs de la direction de 60 pays, dont 120 dirigeants canadiens, ont été interrogés dans le cadre de ce sondage réalisé en 2013. L'enquête de cette année s'est penchée

The Mosaic Company : mission de certification de la gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité

La société The Mosaic Company a retenu les services du groupe Solutions pour un développement durable de PwC pour une mission de certification aux normes internationales de son système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité (ESS). Mosaic est un des principaux producteurs mondiaux de phosphate et de potasse utilisés dans la production de fertilisants. Cette entreprise dont le siège social se trouve près de Minneapolis, possède des mines au Canada et aux États-Unis.

En 2011, à la fin de la première mission de certification sur quelques sites ciblés, Mosaic a fait appel à PwC pour obtenir une certification à deux normes mondialement reconnues de plusieurs autres mines aux États-Unis et au Canada, ainsi que de ses installations de distribution au Brésil et en Argentine. Ces normes sont ISO 14001 sur les systèmes de gestion de l'environnement et OHSAS 18001, une norme de gestion internationale en matière de santé et de sécurité au travail. Ce commentaire du client décrit quelques-unes des retombées positives de la mission :

« Mosaic a franchi une étape avec la mise en œuvre de notre système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité (ESS) certifié ISO 14001 et OHSAS 18001 en 2011. Le système de gestion de l'ESS représente une transformation positive de la culture opérationnelle chez Mosaic. Il a permis de réduire le nombre de blessures de 25 % en 2011, notre meilleur résultat en matière de sécurité à ce jour. En tant qu'organisme de certification indépendant, PwC a fourni un excellent service, notamment avec ses commentaires instructifs et à valeur ajoutée qui ont permis de renforcer l'amélioration continue de notre système de gestion de l'ESS. »

sur les principales priorités des chefs de la direction dans le monde entier, y compris la confiance dans la croissance et les grands défis du moment, notamment la disponibilité des talents ainsi que les approches de leadership.

Les chefs de la direction canadiens paraissent bien plus confiants dans les perspectives de croissance que leurs homologues du reste du monde, en particulier dans le long terme. Soixante pour cent des chefs de la direction canadiens s'attendent à améliorer le chiffre d'affaires de leur entreprise pour les trois années à venir, malgré une confiance mitigée dans l'économie mondiale. Environ un quart d'entre eux (26 %) estiment que la conjoncture économique mondiale s'améliorera dans les douze mois à venir, alors que 24 % pensent le contraire.

La question des talents reste en général une préoccupation majeure pour les chefs de la direction du Canada, car pour 63 % d'entre eux la disponibilité de compétences clés constitue la plus importante menace aux perspectives de croissance. Il faut croire que le problème de talents demeurera longtemps encore une préoccupation pour les chefs de la direction, plus de trois-quarts d'entre eux prévoyant investir davantage pour former une main-d'œuvre qualifiée et favoriser son émergence.

Le changement reste un thème récurrent pour les chefs de la direction canadiens, puisque 62 % d'entre eux comptent revoir leur stratégie dans les douze mois à venir. L'augmentation du nombre de clients, les fusions et acquisitions et l'investissement accru en technologies constituent les principaux domaines où des changements sont prévus.

- **The Directors' Cut – la corruption, au cœur des préoccupations des dirigeants – voyez pourquoi.** En 2013, nous avons consacré un webinaire du Comité d'audit en ligne aux lois contre la corruption et à leur incidence sur les entreprises canadiennes. Nous avons invité les plus importants professionnels à présenter la Foreign Corrupt Practices Act des États-Unis tandis que les meilleurs experts de PwC Canada et États-Unis

ont analysé la loi contre la corruption au Canada, aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Ils ont souligné les facteurs essentiels que les entreprises et les administrateurs devraient considérer lorsqu'ils traitent de leur conformité à ces exigences. Dans notre présentation des points essentiels du webinaire, nous avons résumé les principales leçons de la séance et les résultats du sondage réalisé auprès des participants. Nous avons également inclus les dix questions principales à poser sur les pots-de-vin et la corruption.

Commandites

Nous avons continué de commanditer l'Équipe PwC. Ce groupe d'athlètes canadiens de haut niveau reflète la diversité de notre population et incarne les valeurs de notre cabinet : leadership, excellence et esprit d'équipe. L'un des objectifs de ce programme est d'aider nos athlètes à dépasser le cadre sportif et à perfectionner leurs aptitudes en communication en participant à des entrevues dans les médias, des conférences et des événements destinés aux clients et des échanges avec des employés de PwC dans tout le pays.

PwC a également continué d'investir dans l'éducation. En 2013, nous avons versé un total de 507 000 \$ en dons à des établissements postsecondaires partout au Canada, soit une légère hausse par rapport à 364 000 \$ en 2012. Bien que ces chiffres traduisent une hausse, le

montant total de nos commandites non caritatives a baissé d'un montant correspondant, passant de 2 882 000 \$ en 2012 à 2 689 000 \$ cette année.

Le National Business Book Award est un prestigieux prix de 20 000 \$ commandité par PwC qui récompense le talent exceptionnel en littérature économique canadienne. Cette année, le prix a été décerné à Chrystia Freeland pour son livre intitulé *Plutocrats: The Rise of the New Global Super-Rich and the Fall of Everyone Else*, publié chez Doubleday Canada.

PwC Canada est aussi un des principaux fondateurs et commanditaires du Prix du directeur financier canadien de l'année^{MC}. Ce prix est décerné chaque année à un directeur financier qui s'est distingué par sa contribution au monde des affaires. Cette année, le lauréat du prix était Brian Lawson, directeur financier chez Brookfield Asset Management. M. Lawson a obtenu le prix du directeur financier canadien de l'année^{MC} décerné par un comité indépendant composé d'éminentes personnalités du monde des affaires canadien. Voici les critères de sélection : vision et leadership, rapports généraux et résultats de l'entreprise, responsabilité sociale, innovation et complexité des affaires. Les candidats en lice issus de divers secteurs ont été sélectionnés par les chefs de la direction, les membres des conseils d'administration, les analystes financiers et d'autres cadres supérieurs.



La contribution de PwC à l'économie canadienne

Chez PwC, nous concentrons nos efforts sur le développement d'une croissance économique durable qui profite à nos clients, fournisseurs, associés et employés et dont les effets se répercutent dans les collectivités où nous habitons et travaillons.

Plus précisément, les dépenses directes liées aux activités quotidiennes de PwC Canada génèrent d'importants bénéfices économiques pour nos collectivités, nos provinces et l'économie canadienne en général. Les dépenses directes produisent, ensuite, des dépenses indirectes par les fournisseurs, générant ainsi d'autres retombées pour l'économie. Ces activités secondaires contribuent à l'économie nationale. Voici quelques exemples de la contribution de PwC à l'économie canadienne :

- participation au PIB
- achats auprès de fournisseurs canadiens
- appui de l'emploi canadien
- impôts et taxes

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, PwC joue un rôle important au sein de l'économie canadienne. PwC génère aussi d'importants bénéfices qualitatifs dont les chiffres ne peuvent rendre compte et qui sont présentés dans d'autres parties de ce rapport.

Estimation des retombées de l'activité de PwC

Les chiffres estimatifs mesurant les retombées économiques directes et indirectes des activités de PwC (tableau 3) sont fondés sur les dépenses d'exploitation de PwC au Canada en 2013. Les résultats et retombées de l'exercice 2012 sont également inclus et présentés à des fins de comparaison.

En 2013, les dépenses d'exploitation totales relatives aux activités de PwC ont produit des dépenses directes et indirectes de 1,3 milliard de dollars dans l'économie canadienne. Après la déduction des achats afin d'identifier un indicateur de la valeur ajoutée, nous estimons que ces dépenses d'exploitation ont généré environ 1,1 milliard de dollars pour le PIB canadien. Au cours de l'exercice 2013, la contribution économique de PwC a représenté environ

0,07 % du PIB et 1,3 % de la contribution du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques au PIB¹. PwC a dépensé un montant total estimatif de 852 millions de dollars en salaires directs et indirects au Canada. Le total estimatif des charges fiscales attribuables à l'activité économique de PwC s'est élevé à 187 millions de dollars, soit une contribution non négligeable aux services publics. Sur le plan de l'emploi, les dépenses d'exploitation de PwC ont financé environ 9 971 emplois à temps plein dans l'ensemble du Canada, dont 5 419 au sein du cabinet². Les achats de PwC auprès de fournisseurs canadiens ont financé 4 552 emplois à temps plein dans d'autres secteurs.

Il est important de noter que ce chapitre porte sur les contributions de PwC à l'économie canadienne par son budget d'exploitation direct. D'un autre point de vue, PwC soutient la performance économique du Canada en consolidant la performance économique et financière de ses clients grâce à ses activités en fiscalité, audit et conseils. Ces apports peuvent être importants mais il est plus difficile de les évaluer de ce point de vue.

Tableau 3 : Retombées de l'activité de PwC sur l'économie canadienne





En millions de dollars	Total des retombées économiques Exercice 2013	Total des retombées économiques Exercice 2012
Produits	1 304 \$	1 279 \$
PIB	1 100 \$	1 074 \$
Salaires	852 \$	830 \$
Impôts et taxes	187 \$	183 \$
Emplois (ETP)	9 971	9 953

¹ North American Industry Classification System (NAICS 54) selon la définition de Statistique Canada

² En comptant les associés de PwC, le nombre d'emplois ETP s'élève à 5 932.

Notre performance en responsabilité d'entreprise

Ce tableau représente nos progrès par rapport aux priorités énoncées dans notre rapport sur l'exercice 2012, et définit nos priorités pour l'avenir.

Axe	Priorités pour 2013	Progrès en 2013	Priorités pour 2014
Engagement dans la collectivité 	Mettre au point de nouveaux modèles d'évaluation des initiatives de notre fondation visant à renforcer la capacité des employés tout en créant de la valeur pour l'entreprise et des retombées positives dans la collectivité.	EN COURS En collaboration avec nos équipes mondiales de Responsabilité d'entreprise, nous avons mis au point de nouveaux systèmes comparatifs et choisi de mettre en veilleuse le développement de nouveaux référentiels de mesure et d'évaluation.	Évaluer et améliorer l'impact des engagements bénévoles dans la collectivité en augmentant le nombre d'expériences de bénévolat faisant appel aux compétences de nos professionnels.
	Assurer la cohérence entre la stratégie d'engagement dans la collectivité de PwC et l'Expérience PwC, en vue d'en intégrer les objectifs.	OBJECTIF RÉALISÉ Nous avons intégré l'engagement communautaire dans la stratégie et la vision du cabinet. Par souci de cohérence avec l'Expérience PwC, nous avons fait du Prix national du bénévole de l'année une catégorie du Prix du chef de la direction, la catégorie « Collectivités ».	Donner une plus grande importance aux collectivités dans notre stratégie globale.
Gérance environnementale 	Élaborer un plan d'action stratégique visant à susciter un nouvel élan de mobilisation au sein de notre personnel et élargir notre rayon d'action pour inscrire la gérance environnementale dans notre stratégie globale de responsabilité d'entreprise.	OBJECTIF RÉALISÉ Nous avons intégré les groupes communautaires locaux et de gérance environnementale au comité de responsabilité d'entreprise élargi. Nous avons enregistré une nette amélioration de la participation à la Semaine de la responsabilité d'entreprise ainsi que des résultats du Sondage mondial du personnel concernant l'environnement.	
	Améliorer nos méthodes de gestion et d'évaluation de notre impact environnemental conformément à notre stratégie de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone tout en créant de la valeur pour le cabinet.	OBJECTIF RÉALISÉ Nous avons réalisé des audits de la gestion des déchets et avons inclus la consommation de papier dans les paramètres des rapports sur les émissions de GES. De plus, nous avons évalué notre portefeuille de gérance environnementale élargi afin de nous comparer aux autres cabinets du réseau mondial de PwC.	Démontrer les progrès accomplis afin d'atteindre les objectifs de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone, établis dans notre stratégie.
Personnel, diversité et inclusion 	Mettre au point de nouveaux programmes et outils pour développer la diversité de notre personnel afin qu'il soit représentatif des collectivités dans lesquelles nous travaillons.	OBJECTIF RÉALISÉ Nous avons réalisé un Sondage national sur l'inclusion et un recensement de notre personnel, analysé les résultats, pris des mesures sur la base des commentaires reçus et suivi nos progrès.	Renforcer les compétences en leadership inclusif de notre personnel et communiquer leur impact à l'aide de notre nouveau tableau de bord Diversité et inclusion (D & I).
	Améliorer et intégrer nos priorités de coaching et en évaluer l'incidence sur la pratique de l'Expérience PwC.	EN COURS	Poursuivre l'intégration de la responsabilité d'entreprise dans nos plateformes de formation et de perfectionnement afin d'aider notre personnel à adopter de nouveaux comportements.
Pratiques responsables et marchés 	Conformément à la nouvelle politique environnementale, trouver des opportunités d'améliorer davantage nos pratiques d'approvisionnement.	EN COURS Nous avons évalué en permanence nos politiques et établi qu'aucune mise à jour n'est nécessaire à l'heure actuelle.	Continuer d'identifier des possibilités d'amélioration de nos politiques et pratiques d'approvisionnement responsables.
	Développer une approche multiservices dans notre implantation sur le marché et notre prestation de services.	OBJECTIF RÉALISÉ Nous avons dressé une liste des risques et des opportunités liés aux pratiques responsables, tant dans nos services que dans nos compétences.	Intégrer les risques et les opportunités liés à la responsabilité d'entreprise dans les compétences et les prestations de services de PwC.

Indicateurs de performance clés

La surveillance et la réalisation de rapports sur les indicateurs suivants font partie de notre engagement général en vue d'être un cabinet responsable.

Axe	Indicateur de performance	Unité	Exercice 2013	Exercice 2012	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2009
Engagement dans la collectivité							
Dons	Dons de bienfaisance et commandites	Milliers de \$ CA	1 998	2 399	2 533	2 030	2 192
	Contributions des employés et des associés à Centraide ¹	Milliers de \$ CA	2 128	2 200	2 182	2 156	1 917
Engagement du personnel	Participation aux activités de bénévolat en équipe	Nombre d'associés et d'employés	2 297	2 287	2 275	2 283	2 400
	Temps consacré par les employés et associés aux activités de bénévolat en équipe ²	Nombre d'heures	17 200	17 100	17 100	17 100	18 000
	Activités de bénévolat en équipe faisant appel aux compétences de nos professionnels	% du nombre total d'activités de bénévolat en équipe	29	15	s. o.	s. o.	s. o.
Satisfaction du personnel	« Je crois que PwC prend des mesures adéquates pour démontrer son engagement social (p. ex., soutien à des organismes et activités communautaires et à des organismes caritatifs). »	% d'accord	84	83	s. o.	s. o.	s. o.
Gérance environnementale							
Émissions de gaz à effet de serre ³	Portée 1 (consommation de gaz naturel et de mazout)	Tonnes équ. CO ₂	1 720	3 470 ⁶	1 330	1 360	1 440
	Portée 2 (consommation d'électricité)	Tonnes équ. CO ₂	3 150	3 520	3 440	3 670	3 890
	Portée 3 (voyages aériens, location de véhicules, déplacements en train, séjours à l'hôtel et utilisation de papier) ⁴	Tonnes équ. CO ₂	7 730	6 580	5 940	5 970	6 380
Voyages d'affaires aériens	Distance parcourue par les employés et associés de PwC	Milliers de kilomètres	50 182	44 963	48 034	48 232	48 660
Utilisation de papier	Consommation de papier dans les bureaux ⁵	Milliers de feuilles	51 868	58 350	58 915	66 348	68 350
Satisfaction du personnel	« Je crois que PwC prend des mesures adéquates pour gérer les répercussions de nos activités sur l'environnement. »	% d'accord	72	67	s. o.	s. o.	s. o.
Personnel, diversité et inclusion							
Effectif	Associés	Nombre d'associés	513	417	420	425	413
	Employés	Nombre d'employés	5 419	5 528	5 311	5 303	4 973
	Départs volontaires	% d'employés	14	16	16	12	12
Satisfaction du personnel	« Je recommanderais PwC, car je considère que c'est un endroit où il fait bon travailler. »	% d'accord	76	70	71	70	78
	« Je suis fier/fière de travailler pour PwC. »	% d'accord	85	80	81	80	86
Diversité et inclusion	Femmes ²	% d'associés et d'employés	61	55	56	57	58
	Membres d'une minorité visible ²	% d'associés et d'employés	23	28	28	27	27
Équilibre travail-vie privée	Horaires réduits	% d'employés	3	3	4	4	4
Coaching, formation et développement	« J'ai l'occasion de travailler sur des projets stimulants qui contribuent à mon développement. »	% d'accord	79	75	74	73	76
	« La formation et l'apprentissage que je reçois chez PwC me préparent à effectuer mon travail. »	% d'accord	70	74	74	75	77
Pratiques responsables et marché							
Revenu	Revenu de PwC Canada	Millions de \$ CA	1 120	1 108	1 096	1 034	1 030
Commandites générales	Commandites à l'éducation	Milliers de \$ CA	507	364	571	545	475
	Autres commandites	Milliers de \$ CA	2 689	2 882	1 517	1 826	1 604
Déontologie	Attestation annuelle de conformité ⁵	% d'associés et d'employés	100	100	99,8	100	100

1 Le suivi de la campagne Centraide s'effectue par rapport à une année civile. Par conséquent, les données pour l'exercice 2013 se rapportent à la campagne datant du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012.

2 Durant l'exercice 2011, les chiffres indiqués dans les rapports antérieurs ont été recalculés à la suite de la modification des indicateurs ou de la méthode de calcul aux fins de la comparaison des données d'une année à l'autre.

3 Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que le total ne corresponde pas à la somme des sous-totaux. Les émissions sont calculées conformément aux directives du guide « GHG Protocol®: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition) » mis au point par le World Resource Institute (WRI) et le World Business Council for Sustainable Development. Les calculs effectués pour la portée 1 et la portée 2 reposent sur les données

de consommation fournies par des tierces parties; lorsque l'information n'était pas disponible, des estimations ont été effectuées d'après la consommation moyenne. Ainsi, l'estimation des émissions de GES de PwC est fondée sur environ 17 % de la superficie totale de ses locaux. Les émissions de portée 3 relatives aux voyages aériens ont été calculées à l'aide des données fournies par Amex Canada Inc., selon un modèle de calcul élaboré par Data Insights pour la période 2011-2013 et par Atmosfair de 2009 à 2010. L'estimation des GES relatives aux séjours en hôtels, à la location de voitures et aux voyages en train pour 2011 se fonde sur les moyennes des années précédentes. En 2012 et 2013, elle s'appuie sur les rapports des hôteliers et des loueurs de voitures ainsi que sur les rapports d'utilisation de VIA rail. Les modèles utilisés pour calculer notre empreinte carbone proviennent des sources suivantes : Sources et

puits de gaz à effet de serre au Canada, Environnement Canada; et Changement de climat 1995. « Résumé à l'intention des décideurs : aspects scientifiques de l'évolution du climat », rapport du Groupe de travail I du GIEC, 1995.

4 Les émissions de GES imputables à la consommation de papier ne sont pas prises en compte par les valeurs des émissions pour l'exercice 2012 ou les exercices précédents.

5 Le processus annuel d'attestation de la conformité s'étend du 1^{er} septembre au 31 août; par conséquent, les données pour l'exercice 2013 se rapportent au cycle terminé le 31 août 2012.

6 Les hausses et les baisses de 2012 sont le fait de la présentation, pour la première année, de la consommation de mazout de l'un des bureaux de Toronto. PwC a quitté ce bureau avant 2013.

Perspectives d'avenir

Nous sommes fiers des progrès que nous avons accomplis cette année et nous poursuivrons l'intégration de saines pratiques de responsabilité d'entreprise à nos activités. En 2014, nous continuerons de mener le débat sur le rôle de l'entreprise dans le renforcement de la fiabilité, de l'intégrité et de l'imputabilité dans les marchés de capitaux, les entreprises et l'ensemble de la société. Chez PwC, nous comprenons que cet important débat suppose un profond engagement envers des pratiques d'affaires durables et socialement responsables. C'est une occasion unique pour notre cabinet d'utiliser nos compétences, notre voix et nos relations pour susciter un changement. Nous adhérons à cet engagement et sommes déterminés à assumer un rôle de premier plan pour aider les autres à suivre notre exemple.

Pacte mondial des Nations Unies

En tant que réseau mondial, PwC est signataire du Pacte mondial des Nations Unies, qui consiste en 10 principes de base sur les thèmes suivants : lutte contre la corruption, droits de la personne, normes du travail et environnement. En signant ce pacte, PwC s'est engagé à en intégrer les principes à ses processus décisionnels, à sa stratégie d'entreprise et à ses activités quotidiennes, et ce, à l'échelle mondiale et à tous les niveaux de gouvernance et de gestion du cabinet.



Information prospective

Le rapport Responsabilité d'entreprise de 2013 et les sections connexes de notre site Web contiennent des éléments d'« information prospective ». Ces renseignements traduisent nos attentes relatives à certains événements, conditions ou résultats à venir et sont fondés sur des hypothèses quant aux conditions économiques et à nos initiatives futures. Dans certains cas, les éléments d'information prospective peuvent être signalés au moyen d'une terminologie particulière (p. ex., verbes tels que « anticiper », « devoir », « croire », « estimer », « prévoir », « continuer », « projeter », conjugués au mode conditionnel ou futur, l'attribut « potentiel » ou tout autre terme ou expression comparable et leur expression au mode négatif). Bien que le cabinet estime pouvoir justifier par des motifs raisonnables l'information prospective présentée dans la publication Responsabilité d'entreprise 2013 et dans les sections connexes de notre site Web, cette information peut comporter des risques, incertitudes et hypothèses susceptibles d'entraîner d'importantes différences entre les activités, conditions ou résultats réels et ceux envisagés. Les facteurs auxquels ces différences pourraient être imputables comprennent d'éventuels changements sociaux, législatifs ou réglementaires, l'évolution des marchés financiers et l'état général de l'économie. Le cabinet n'a souscrit à aucune obligation de mise à jour publique ou de révision de l'information prospective présentée dans ce rapport Responsabilité d'entreprise de 2013 et dans les sections connexes de son site Web à la suite de leur date de publication, que ce soit en raison d'une nouvelle information, d'événements futurs ou de toute autre circonstance.