



# Tendances en matière d'emploi à distance et outre-frontière : le Canada est-il prêt?

novembre 2021



Supporté par :



**Avis de non-responsabilité**

Nos services ont été rendus et le présent rapport a été produit conformément à notre contrat daté du 26 mars 2021, dans le respect des modalités qui y sont stipulées.

Nos travaux se sont limités aux procédures et analyses particulières décrites dans le présent document et s'appuient uniquement sur les informations disponibles au moment de la préparation du rapport. Ainsi, tout changement dans les circonstances survenant après la date de dépôt du présent rapport pourrait avoir une incidence sur les conclusions qui y sont exposées.

Nous ne fournissons aucune opinion, attestation ou autre forme d'assurance en ce qui concerne notre travail et nous n'avons pas vérifié ni audité les informations qui nous ont été fournies.



# Table des matières

---

|   |           |
|---|-----------|
| Rapport de synthèse   | <b>3</b>  |
| 1. Introduction   | <b>9</b>  |
| 2. Aperçu du portrait actuel des tendances du travail à distance et outre-frontière | <b>11</b> |
| 3. Conséquences pour les employeurs canadiens                                       | <b>27</b> |
| 4. Examen des pratiques internationales   | <b>38</b> |
| 5. Conséquences pour l'économie canadienne  | <b>44</b> |
| 6. Aspects importants à considérer pour les employeurs et gouvernements             | <b>50</b> |
| Annexe A : Limites  | <b>54</b> |
| Annexe B : Complexité détaillée de la paie par pays                                 | <b>55</b> |

# Rapport de synthèse

---

## Mandat d'étude

Quand la COVID-19 a frappé en mars 2020, l'imposition de mesures de confinement a provoqué un passage précipité et forcé au télétravail pour de nombreux employés. Après plus d'un an et demi, le télétravail, même au-delà des frontières provinciales et internationales, prend de l'ampleur. Ces tendances ont des incidences majeures sur la gestion de la paie par les employeurs.

Dans ce contexte, l'Association canadienne de la paie (l'Association) a mandaté PricewaterhouseCoopers SENCRL (PwC, nous) pour mener une étude sur les conséquences du travail à distance et outre-frontière sur les employeurs canadiens, touchant particulièrement les services de paie. Dans le présent rapport, le « travail à distance et outre-frontière » renvoie à une entente de travail qui comprend des modalités de télétravail ainsi que le travail par-delà les frontières provinciales et internationales.

La présente étude repose sur des sources de données primaires et secondaires, y compris 46 entrevues menées auprès d'employeurs canadiens entre juin et août 2021.

## Sommaire des résultats

Les décrets ordonnant de rester à domicile durant la pandémie ont contraint de nombreux employés au télétravail et ont incité employés et employeurs à repenser l'avenir du travail. Du même coup, la pénurie grandissante de main-d'œuvre qualifiée a continué à se faire sentir au Canada et dans d'autres pays. Le présent rapport explore les effets des

nouvelles ententes de travail sur les employeurs, y compris les moyens de surmonter la pénurie de main-d'œuvre et l'émergence d'exigences complexes pour les services de la paie.

L'étude fournit des considérations pratiques aux employeurs désireux d'adopter des ententes de travail à distance et outre-frontière et définit les domaines où les politiques gouvernementales pourraient être mieux utilisées pour soutenir le travail à distance et outre-frontière.

## Un marché du travail fortement concurrentiel au Canada exige de la souplesse de la part des employeurs

Le taux de postes vacants au Canada a atteint un sommet de 4,6 pour cent au deuxième trimestre de 2021<sup>1</sup>. Dans les mois précédents, le nombre de postes vacants avait grimpé de 22 pour cent entre mai et juin 2021, pour un total de plus de 800 000 postes à pourvoir<sup>2</sup>. Au vu de ce qui précède, trois fois plus de Canadiens ont démissionné de leur emploi en juin 2021 qu'en juin 2020, pour cause d'insatisfaction<sup>3</sup>.

Dans ce contexte de concurrence, les employeurs qui cherchent à attirer et à retenir les meilleurs candidats doivent faire preuve de souplesse et s'adapter aux préférences des employés. Le fait de permettre le travail à distance et outre-frontière peut aider les employeurs à parvenir à leurs fins en offrant aux employés la possibilité de choisir leur lieu de

1 Statistique Canada, [Postes vacants, deuxième trimestre de 2021](#).

2 RBC Economics, [Emerging labour shortages in Canada](#) (nouvelles pénuries de main-d'œuvre au Canada).

3 *Ibid.*

travail et en leur donnant accès à un bassin accru de candidats. Les employés peuvent être tentés de changer d'emploi, même à salaire moindre, pour bénéficier de modalités de travail flexibles. De plus, le travail à distance et flexible peut favoriser l'équité en milieu de travail et le mieux-être des employés. Parmi les avantages potentiels en faveur de l'équité, mentionnons l'adaptation aux responsabilités en matière de garde d'enfants ou de soins aux personnes âgées ou handicapées.

### La plupart des employeurs favorables au travail à distance se dotent d'une politique de télétravail; rares sont ceux qui sont revenus entièrement à la situation d'avant la pandémie

En mai 2020, 39 pour cent des employés canadiens occupaient des postes compatibles avec le télétravail<sup>4</sup>. Pourtant en septembre 2021, seulement 24 pour cent des Canadiens travaillaient au moins la moitié de leurs heures habituelles à partir de la maison, soit la proportion la plus faible depuis le début de la pandémie<sup>5</sup>. Parmi les employeurs favorables au télétravail que nous avons interrogés, 83 pour cent se sont dotés d'une politique de télétravail sous une forme ou une autre. Le type de politique le plus répandu parmi les employeurs interrogés (40 pour cent) est la formule hybride, qui exige des employés qu'ils se présentent au bureau ou sur place (travail au bureau) un certain nombre de jours chaque semaine. Le deuxième type de politique le plus courant (21 pour cent) est une formule flexible, qui permet aux employés de travailler à domicile ou au bureau à leur convenance.

Parmi les employeurs interrogés dans le cadre de cette étude, 16 pour cent ont adopté un modèle mixte, à savoir une formule selon laquelle certains employés sont entièrement à distance, tandis que d'autres travaillent de manière flexible (à domicile ou au bureau, à leur convenance). Ce modèle permet souvent aux employés de choisir où ils habitent et travaillent, et est par conséquent la formule la plus avantageuse pour les employés. Les employés préfèrent habituellement les ententes flexibles ou mixtes puisqu'elles offrent une certaine souplesse

40 % 21 %

Télétravail hybride

Télétravail flexible

16 % 14 %

Télétravail mixte

Travail au bureau

Remarque : la répartition des ententes de travail parmi les employeurs ne totalise pas 100 %. Trois personnes interrogées ont répondu « sans objet » ou « à déterminer ». Ce tableau ne comprend pas les employeurs indécis

devant l'incertitude causée par la COVID-19. Finalement, les employeurs qui exigeront le retour pour tous au bureau constituent seulement 14 pour cent des personnes interrogées. Toutes les personnes interrogées dans une entreprise sans politique de télétravail ont reconnu leur doute quant à la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée.

### La flexibilité, le mieux-être et le recrutement concurrentiel sont les principales motivations des employeurs à proposer le travail à distance

Parmi les principales motivations des employeurs à mettre en place une politique de télétravail figurent les faits d'attirer et de retenir les personnes compétentes, de tenir compte des préférences des employés et de réduire les coûts. Les politiques flexibles permettent aux employeurs d'offrir les avantages du télétravail tout en préservant une certaine proximité entre clients et employés. Par opposition au travail au bureau à temps plein, des ententes souples de travail peuvent favoriser l'équité en offrant aux employés la possibilité d'assumer leurs responsabilités en matière de garde d'enfants et de soins de santé. L'amélioration de la flexibilité, de l'équilibre travail-vie personnelle et du mieux-être sont les principales motivations des employeurs qui proposent un assouplissement des ententes de travail. Le télétravail peut également engendrer des retombées environnementales positives par la réduction ou l'élimination de la consommation énergétique au bureau, des déchets de bureau et

4 Statistique Canada, [Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19](#).

5 Statistique Canada, [Enquête sur la population active, août 2021](#).

des émissions provenant des déplacements des travailleurs.

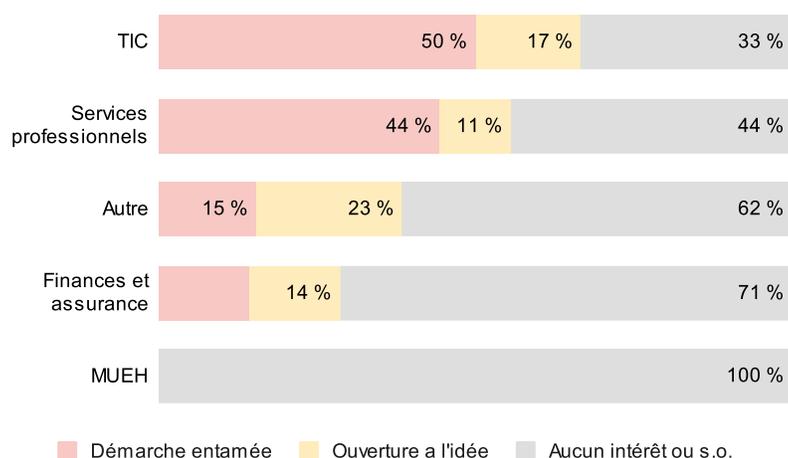
Certains employeurs sont réticents à proposer une politique flexible de télétravail. Les motivations les incitant à proposer une politique hybride plus stricte s'apparentent à l'argument justifiant l'adoption d'une politique de télétravail, à savoir la culture d'entreprise, la collaboration entre les collègues ainsi que l'intégration et la formation efficaces des nouveaux employés. Certains employeurs sont partisans du retour au bureau afin de garder un contact étroit avec les employés. C'est un sentiment partagé par les 42 pour cent de personnes interrogées qui ont à l'œil la productivité des employés et qui sont d'avis que le télétravail a un effet mitigé ou négatif sur celle-ci.

### Les employeurs sont plus ouverts à embaucher des travailleurs à distance au Canada qu'à l'étranger

La volonté de recruter des candidats à distance et à l'étranger est motivée par la forte concurrence pour accéder au bassin de talents. La plupart des employeurs canadiens interrogés (65 pour cent) cherchent actuellement à embaucher des employés à distance à l'échelle du Canada ou y sont ouverts. Toutefois, le recrutement à distance

d'employés outre-frontière demeure marginal pour les employeurs canadiens : environ le tiers des personnes interrogées mènent des activités de recrutement à l'étranger ou y sont ouvertes. Quelque 23 pour cent des personnes interrogées comptent déjà des employés à distance à l'étranger (la plus forte concentration étant dans les domaines des technologies de l'information et de la communication [TIC] et dans les services professionnels) et 14 pour cent d'entre elles seraient ouvertes au recrutement à distance à l'étranger. La répartition est illustrée dans la figure A.1 ci-dessous. Nous avons constaté que les grandes entreprises sont plus enclines à se livrer à l'embauche à distance à l'étranger ou à y être ouvertes. Cette tendance peut être attribuable au fait que les grands employeurs sont plus susceptibles de compter des bureaux dans plusieurs pays. Dans le même ordre d'idées, nous observons qu'il est actuellement très rare pour les employeurs interrogés d'embaucher à distance un employé dans un pays étranger où l'entreprise n'est pas déjà établie. Cette rareté s'explique probablement en partie par la complexité des exigences en matière de conformité et le fait que certains employeurs accueillent avec réserve l'idée du télétravail intégral, peu répandu avant la pandémie.

**Figure A.1 – Perspectives des répondants sur le recrutement international<sup>6</sup>**



<sup>6</sup> « MUEH » désigne les municipalités, les universités, les écoles et les hôpitaux.

## Les employeurs doivent tenir compte des incidences de chaque mode de travail sur l'administration de la paie

Bien que le travail à distance et outre-frontière comporte des avantages, les employeurs doivent être conscients des incidences possibles sur l'administration de la paie et la conformité de la paie. La présente étude souligne les contraintes dont les employeurs doivent tenir compte selon les diverses ententes de travail, comme le présente le tableau A.1.

En ce qui a trait au travail à distance, les principaux défis pour les employeurs sont la nécessité d'assurer le suivi de l'horaire des employés en télétravail et au bureau, l'évaluation précise des avantages imposables et le traitement des dépenses de télétravail. Les ententes de travail hybrides ou

flexibles peuvent être plutôt complexes puisqu'ils admettent la possibilité que les employés travaillent dans d'autres provinces ou pays. C'est une situation fréquente dans les régions chevauchant une frontière comme Ottawa-Gatineau et Détroit-Windsor. Les entreprises qui comptent des employés dans un autre pays (ou au Québec) doivent composer avec les diverses administrations fiscales (par exemple, l'Internal Revenue Service [IRS] et les autorités de l'assurance-emploi, Revenu Québec) et les interactions entre deux administrations fiscales, si le travail a lieu sur deux territoires selon un modèle hybride ou flexible. Les normes d'emploi et les exigences en matière de primes d'indemnisation des travailleurs varient également d'une administration à l'autre.

**Tableau A.1 – Éléments à prendre en compte au sujet de la paie pour les divers modèles de travail**

|  | Province d'emploi | Normes d'emploi | Salaires et indemnisation des travailleurs | Détermination et évaluation des avantages imposables | Dépenses de télétravail | Difficulté à définir le lieu de travail de l'employé | Complexités liées à la conformité internationale | Double retenue à la source | Perte d'avantages sociaux perçue par les employés |
|--|-------------------|-----------------|--|--|-------------------------|--|--|----------------------------|---|
| Travail hybride ou flexible – local ou interprovincial | ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                       | ✓  |  |                            |   |
| Travail hybride ou flexible – international            | ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                       | ✓  | ✓  | ✓                          |   |
| Travail à distance – à l'échelle locale                | ✓                 | ✓               | ✓  |  | ✓                       | ✓  |  |                            | ✓   |
| Travail à distance – international                     | ✓                 | ✓               | ✓  |  | ✓                       | ✓  | ✓  | ✓                          |   |

Sur la base des résultats de nos recherches primaires et secondaires, il semblerait que pour les employeurs canadiens, les risques et le manque à gagner associés au fait de ne pas recruter à l'étranger peut, dans certains cas, surpasser de loin les risques et les coûts du fardeau administratif additionnel. De nombreux employeurs que nous avons interrogés ont été dissuadés de s'engager dans le recrutement de candidats à distance à l'étranger par la complexité des exigences de conformité d'un autre pays. Toutefois, bien que

l'embauche d'employés à distance à l'étranger nécessite des services de paie qu'ils s'informent des nouvelles exigences et s'y adaptent, la gestion de ces obligations peut parfois être assurée par le personnel en place, à condition de consacrer le temps nécessaire à l'apprentissage et au perfectionnement. Il est également possible de confier l'ensemble du service de paie à l'étranger à un prestataire de services externe. Durant nos entrevues, les grands employeurs étaient plus susceptibles de recruter à l'étranger des employés

à distance parce qu'ils disposent généralement d'un service de paie d'envergure, d'expérience en mobilité mondiale et de la capacité à recourir au soutien de consultants.

### Les gouvernements peuvent répondre aux défis politiques engendrés par les nouvelles ententes de travail

Les défis politiques peuvent être un obstacle pour les employeurs qui cherchent à recourir aux ententes de travail à distance et outre-frontière. Vu l'importance de ces assouplissements dans la capacité des employeurs canadiens à combler le fossé de compétences, les gouvernements devraient s'attaquer aux obstacles qui nuisent aux employeurs. Nous avons ciblé les principaux éléments que doivent prendre en compte les gouvernements qui souhaitent promouvoir le travail à distance et outre-frontière, comme présentés dans le tableau A.2.

Pour l'économie dans son ensemble, il y a des avantages et des inconvénients au recrutement d'employés canadiens par des entreprises

étrangères, comme en témoigne le point 4 du tableau A.2. Les avantages potentiels comprennent l'endigement de l'exode des cerveaux et le maintien au Canada des personnes à hauts revenus, vu que des Canadiens pourraient préférer vivre dans leur pays d'origine en travaillant pour un employeur étranger. Ce modèle peut également engendrer des économies pour les employeurs. Du point de vue du gouvernement, il est souhaitable que ces employés résident au Canada plutôt qu'à l'extérieur du pays. Le modèle prévoit le maintien d'une base d'imposition sur le revenu au Canada, peut créer des retombées positives au sein des communautés professionnelles, et enrichit le bassin de compétences dans lequel les employeurs canadiens pourront puiser dans le futur. Par ailleurs, les employeurs canadiens interrogés sont préoccupés par leur capacité à concurrencer les employeurs étrangers sur le plan salarial. Toutefois, dans l'ensemble, les avantages de dissuader les Canadiens hautement qualifiés de quitter le pays risquent de surpasser ces préoccupations.

## Tableau A.2 – Les points à retenir pour les instances gouvernementales

### Points à retenir

|    |  |
|----|--|
| 1. | <b>Revoir les exigences du formulaire T2200 en contexte de télétravail</b><br>Les employeurs interrogés préféreraient une version simplifiée du formulaire T2200, qui est requis pour la déclaration des dépenses de télétravail. Celle-ci pourrait s'inspirer du formulaire T2200S, le formulaire simplifié de déclaration des dépenses de télétravail introduit en raison de la montée du télétravail pendant la pandémie. Les employeurs aimeraient pouvoir continuer d'utiliser un formulaire semblable pour leurs employés qui poursuivront le télétravail à long terme.  |
| 2. | <b>Envisager la possibilité de faire concorder la province d'emploi et la province de résidence</b><br>Actuellement, la province d'emploi est déterminée en fonction de l'endroit où est établi l'employeur, qui peut différer de la province ou du territoire où l'employé fait du télétravail. La majorité des personnes interrogées ont exprimé le désir de faire concorder la province d'emploi et la province de résidence de l'employé afin d'éviter toute confusion en cas de non-correspondance. Le fait de réévaluer les critères actuels serait l'occasion de redéfinir une méthode qui conviendrait mieux à l'évolution des modes de travail.   |
| 3. | <b>Revoir l'inadéquation entre les diverses normes d'emploi et primes d'indemnisation des travailleurs</b><br>Quand les employés travaillent dans plus d'une province ou d'un territoire, divers ensembles de normes d'emploi et de règles d'indemnisation des travailleurs peuvent s'appliquer. Les employeurs interrogés voudraient voir une meilleure harmonisation des normes d'emploi et la clarification des règles d'indemnisation des travailleurs en contexte de télétravail.   |
| 4. | <b>Tenir compte de la capacité des employeurs étrangers de recruter des employés canadiens à distance</b><br>Un examen des pratiques du Canada et de cinq autres pays (Australie, Brésil, Inde, États-Unis et Royaume-Uni) a permis de cibler les aspects pour lesquels le Canada impose des exigences plus strictes que les autres en matière de recrutement international. Ces aspects comprennent l'obligation d'obtenir l'approbation du gouvernement pour la réduction des retenues à la source en raison d'un crédit pour impôt étranger anticipé, un manque de directives claires sur l'obligation de financer le Régime de pensions du Canada (RPC) et l'Assurance-emploi (AE), un fardeau administratif relativement lourd en cas de cessation d'emploi, ainsi que l'absence d'un système d'inscription en ligne pour les employés étrangers. |

## **Le service de paie est un facilitateur clé**

Les ententes de travail à distance et outre-frontière sont critiques pour le succès futur des employeurs, et le service de paie est une pièce maîtresse de ces modèles. Bien que la décision de proposer divers assouplissements des ententes de travail devrait s'appuyer sur les besoins de l'entreprise et le recrutement, le service de paie devrait être invité à participer d'entrée de jeu au processus décisionnel stratégique afin que soient bien comprises les obligations sur l'impôt et toutes autres retenues à la source, les exigences en matière de déclaration et autres conséquences sur la paie, comme les normes d'emploi et l'indemnisation des travailleurs. Une bonne compréhension des incidences pour le service de paie peut aider les employeurs à prendre conscience que dans bien des cas, les avantages liés au travail à distance et outre-frontière compensent largement les coûts associés. Toutefois, les coûts administratifs ne doivent pas être négligés et doivent entrer dans l'équation.

# 1. Introduction

---

## 1.1 Contexte et portée de l'étude

Quand la COVID-19 a frappé en mars 2020, l'imposition de mesures de confinement a provoqué un passage précipité et forcé au télétravail pour de nombreux employés. Un an et demi plus tard, le télétravail, même au-delà des frontières provinciales et nationales, prend de l'ampleur. Ces tendances ont des incidences majeures sur la gestion de la paie par les employeurs.

Dans ce contexte, l'Association canadienne de la paie (l'Association) a mandaté PricewaterhouseCoopers SENCRL (PwC, nous) pour mener une étude sur les conséquences du travail à distance et outre-frontière sur les employeurs canadiens, touchant particulièrement les services de paie. L'étude vise à :

- évaluer le portrait actuel du travail à distance et outre-frontière au Canada et le plan d'avenir des employeurs;
- définir les conséquences des ententes de travail à distance et outre-frontière pour les employeurs sous l'optique du service de paie;
- comparer les exigences pour un employeur étranger qui recrute un résident du Canada avec celles d'autres gros joueurs, à savoir l'Australie, le Brésil, l'Inde, les États-Unis ou le Royaume-Uni;
- déterminer les politiques qui font obstacle au travail à distance et outre-frontière.

## 1.2 Démarche et méthodologie

L'étude s'appuie sur des sources de données primaires et secondaires, dont les suivantes :

- quarante-six entrevues approfondies, menées de juin à août 2021 auprès de représentants du service de paie et des ressources humaines (RH) d'employeurs canadiens;
- des sources secondaires, y compris des recherches universitaires, des articles de presse et des bulletins gouvernementaux;
- de l'information sur les exigences dans les pays faisant partie du réseau de PwC;
- des données de Statistique Canada.

## 1.3 Structure du rapport

Le reste du rapport est organisé comme suit :

- la section 2 décrit les tendances du travail à distance et outre-frontière touchant particulièrement cinq secteurs;
- la section 3 définit les incidences des diverses ententes de travail à distance et outre-frontière pour le service de paie;
- la section 4 présente un examen des pratiques de six pays pour un employeur étranger qui recrute un employé résident;

- la section 5 décrit l'incidence qu'aura le recrutement à distance et outre-frontière sur les employeurs, ainsi que les moyens que les pouvoirs publics canadiens devront prendre pour favoriser ces modèles;
- la section 6 présente les aspects importants à considérer pour les employeurs et gouvernements afin de faire évoluer le travail à distance et outre-frontière au Canada.

Aux fins du présent rapport, le « travail à distance et outre-frontière » renvoie à toutes les ententes de travail qui comportent un volet de télétravail, de travail dans une province ou un territoire autre ou encore dans un pays autre que celui de l'employeur. Nous distinguons également le travail effectué à distance dans une autre province ou un autre pays au moyen de termes précis. Aux fins du présent rapport, nous utilisons le terme « interprovincial » pour désigner le travail effectué au-delà des limites de la province ou du territoire.

## 1.4 Limites

Nos observations sont soumises à la méthodologie et aux hypothèses décrites dans le présent rapport et les restrictions décrites à l'annexe A : Limites. Le présent rapport a été préparé uniquement à l'usage et au profit de l'Association, dans le cadre d'une relation de clientèle exclusive. L'Association peut le partager avec des tiers seulement dans son intégralité. Aucune personne ni entité ne doit se fier à l'exactitude ou à l'exhaustivité des énoncés contenus dans le présent document. En aucune circonstance, PwC ne peut être tenue responsable de dommages, de coûts ou de pertes subis en raison de la confiance accordée au contenu du présent rapport.

## 2. Aperçu du portrait actuel des tendances du travail à distance et outre-frontière

### 2.1 L'incidence de la COVID-19 sur l'accélération des tendances du travail à distance et outre-frontière

Les décrets ordonnant de rester à la maison durant la pandémie ont contraint de nombreux employés de bureau au télétravail et ont incité les entreprises à repenser l'avenir du travail. En réponse à la demande des employés, la plupart (83 pour cent) des employeurs interrogés favorisent des modèles de travail hybrides ou flexibles qui comprennent une combinaison de télétravail et de présence au bureau. Dans le cadre de nos entrevues, nous avons constaté que les employeurs adaptent les lieux de travail et font preuve de flexibilité pour répondre aux restrictions liées à la COVID-19 et satisfaire les attentes des employés. Ces outils peuvent aussi être utilisés pour combler le fossé de compétences grandissant pour certains postes. Des employeurs

envisagent de recruter à l'extérieur de la province et, plus rarement, à l'extérieur du pays afin d'accéder à un bassin plus important de talents.

Dans la présente section, nous abordons les répercussions des tendances en matière de travail à distance et outre-frontière<sup>7</sup> sur les employés et les employeurs, en portant une attention particulière à cinq secteurs : la finance et l'assurance, les technologies de l'information et de la communication (TIC), les municipalités, universités, écoles et hôpitaux (MUEH), les services professionnels et les postes administratifs principaux (service de paie compris) des autres secteurs économiques.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des ententes de travail prévue par les employeurs interrogés. La formule la plus commune est un modèle de télétravail hybride, qui dicte le nombre de jours par semaine où les employés doivent travailler au bureau.

**Tableau 2.1 – Description des ententes de travail**

| Mode                 | Proportion des employeurs interrogés | Description   |
|----------------------|--------------------------------------|---|
| Télétravail hybride  | 40 %                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>Les employés doivent travailler au bureau un certain nombre de jours par semaine</li><li>Le nombre de jours de présence au bureau varie grandement, d'un ou deux par semaine et sous réserve de révision mensuelle, à trois ou quatre jours prédéterminés et sans exception, dans le cadre de politiques plus rigoureuses</li></ul> |
| Télétravail flexible | 21 %                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>Permet aux employés de travailler à distance ou au bureau, à leur convenance.</li><li>Certaines politiques flexibles remettent la décision entre les mains des chefs d'équipe</li></ul>   |

<sup>7</sup> Dans le présent rapport, le « travail à distance et outre-frontière » renvoie à une entente de travail qui comprend des possibilités de télétravail, ainsi que le travail au-delà des frontières provinciales et internationales.

| Mode              | Proportion des employeurs interrogés | Description   |
|-------------------|--------------------------------------|---|
| Télétravail mixte | 16 %                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit d'une combinaison des diverses ententes de travail. La politique mixte la plus fréquente est celle où certains employés fonctionnent exclusivement à distance, tandis que d'autres adoptent un mode hybride ou flexible, selon le lieu où ils se trouvent et leurs préférences.</li> <li>C'est la politique la plus flexible, et donc, la plus avantageuse pour les employés.</li> </ul> |
| Travail au bureau | 14 %                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tout le travail a lieu au bureau.</li> </ul>   |

**Remarque :** la répartition des ententes de travail parmi les employeurs ne totalise pas 100 pour cent. Trois personnes interrogées ont répondu « sans objet » ou « à déterminer ». Ce tableau ne comprend pas les employeurs indécis.

De nombreuses personnes interrogées étaient encore en discussion sur la conception et la mise en œuvre de leurs modèles de travail. En août, des personnes interrogées nous ont répondu qu'en raison de la quatrième vague de COVID-19, leur entreprise reporterait en janvier 2022 le retour pour tous au bureau ou leurs plans de travail hybride, d'abord prévus en septembre 2021.

Seulement 14 pour cent des personnes interrogées ont indiqué que leur entreprise exigerait le retour pour tous au bureau. Toutes les personnes interrogées dans une entreprise sans politique de télétravail nous ont confié leur doute quant à la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir les gens qualifiés.

Les personnes interrogées ont souligné l'importance pour les employeurs qui se sont dotés de politiques de télétravail d'accorder la priorité à l'intégration de nouveaux moyens efficaces de favoriser la collaboration, la formation et l'accueil, à plus forte raison lorsqu'il est question de jeunes employés. Une personne du secteur juridique a repris cette idée en disant : « La tendance prédominante dans le domaine juridique est celle d'une entente de travail flexible ou à distance. [Or, ces modèles de travail] compliquent le mentorat des jeunes avocats, un volet important de la formation et de l'expérience. »

### **Le recrutement à distance à l'étranger est moins fréquent que le recrutement à distance à l'intérieur du Canada, malgré l'intérêt grandissant des employeurs**

Nos observations suggèrent que les employeurs canadiens sont plus ouverts au recrutement interprovincial à distance qu'au recrutement

international à distance (voir la figure 2.2 ci-dessous).

À l'heure actuelle, 65 pour cent des personnes interrogées comptent des employés en télétravail interprovincial ou songent à en recruter (53 pour cent ont amorcé un processus de recrutement interprovincial et 12 pour cent songent à le faire). Par comparaison, 38 pour cent des personnes interrogées comptent des employés en télétravail à l'étranger ou songent à en recruter (23 pour cent ont amorcé un processus de recrutement à l'étranger et 14 pour cent songent à le faire). Les données sont cohérentes avec les conclusions du sondage mené aux États-Unis par le Conference Board, selon lesquelles 36 pour cent des grands employeurs seraient disposés à embaucher exclusivement des employés à distance de partout au pays ou dans le monde, tandis que leur proportion se limitait à 12 pour cent avant la pandémie<sup>8</sup>. Nous observons toutefois qu'il est actuellement très rare pour les employeurs d'embaucher à distance un employé dans un pays étranger où l'entreprise n'est pas déjà établie. Cette rareté s'explique probablement en partie par la complexité des exigences en matière de conformité (voir la section 4 du présent rapport) et par le fait que le télétravail intégral était peu répandu avant la pandémie.

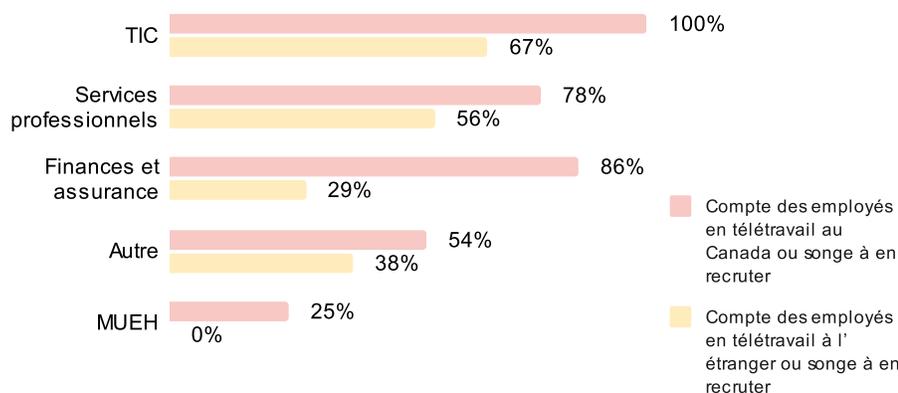
Pour expliquer l'absence d'intérêt pour le recrutement de travailleurs étrangers à distance, les employeurs ont mentionné la hausse des coûts, le fardeau de la conformité de la paie et de la fiscalité, l'incertitude entourant les exigences législatives et le désir de soutenir l'économie locale en embauchant des

<sup>8</sup> The Conference Board US, [Survey: Companies 3 Times More Willing to Hire Remote Workers Anywhere in US or World](#) (sondage : les entreprises sont trois fois plus disposées à embaucher des travailleurs à distance, où qu'ils se trouvent aux États-Unis ou dans le monde).

travailleurs d'ici. Parmi les secteurs ciblés par notre étude, les employeurs du secteur des MUEH sont les plus réfractaires au recrutement à l'étranger. Les employeurs interrogés ont invoqué plusieurs motifs, y compris la capacité à protéger les données

sensibles sur des serveurs internationaux, le fait que le salaire de nombreux employés est financé par les contribuables canadiens et le caractère de proximité de nombreux postes du secteur, ce qui les rend difficiles à pourvoir (par exemple, les infirmières).

**Figure 2.2 – Volonté des employeurs interrogés de recruter des employés à distance, par secteur**

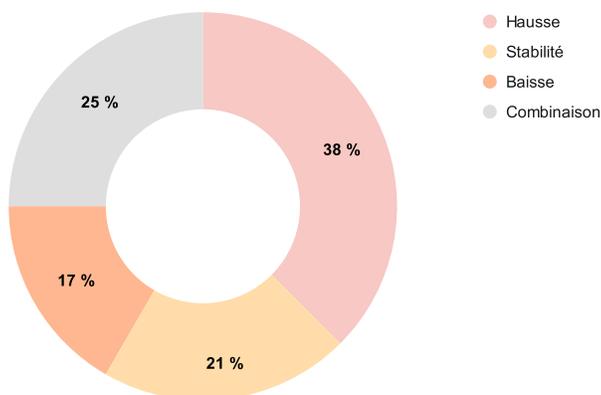


### L'incidence sur la productivité varie d'un employé à l'autre

Les preuves de l'incidence du télétravail sur la productivité sont mitigées. Statistique Canada rapporte que 90 pour cent des employés nouvellement en télétravail se disent aussi productifs ou plus productifs à la maison qu'à leur lieu de travail habituel<sup>9</sup>. Toutefois, une étude menée au Canada et à l'étranger au moyen de données d'entreprises

montre que, bien que le nombre d'heures de travail ait augmenté durant la pandémie, la production est demeurée stable ou a décliné, ce qui suggère un déclin de la productivité<sup>10,11</sup>. Les employés avec des enfants ont connu les baisses de productivité les plus importantes en télétravail, probablement en raison de la fermeture prolongée des écoles et des milieux de garde durant la pandémie<sup>12</sup>.

**Figure 2.3 – Incidence du télétravail sur la productivité selon les personnes interrogées**



10 Becker Friedman Institute, [Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals](#) (télétravail et productivité : données personnelles et fondées sur l'analyse à propos des professionnels en TI).

11 Aternity, [The Global Remote Work Productivity Tracker](#) (outil de suivi de la productivité du télétravail à l'échelle mondiale).

12 Becker Friedman Institute, [Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals](#) (télétravail et productivité : données personnelles et fondées sur l'analyse à propos des professionnels en TI).

9 Statistique Canada, [Travail à domicile : productivité et préférences](#).

Dans le cadre de nos entrevues, 58 pour cent des répondants ont affirmé que la productivité de leur entreprise avait augmenté ou était demeurée stable, comme le montre la figure 2.3. Toutefois, 42 pour cent d'entre eux croient que le télétravail a des conséquences mitigées ou négatives sur la productivité. Selon les personnes interrogées, certains employés sont moins motivés, tandis que d'autres travaillent plus longtemps que nécessaire. De nombreux employeurs ont constaté que les employés étaient victimes d'épuisement professionnel et de fatigue. L'épuisement professionnel en télétravail peut être aggravé par le report des vacances de plusieurs employés après la levée des restrictions liées à la COVID-19<sup>13</sup>. Ces observations mitigées sur la productivité sont une des raisons pour laquelle de nombreux employeurs proposent des modes de travail flexibles.

### **Le travail à distance peut favoriser l'équité et le mieux-être des employés**

Les modèles de travail, notamment le travail à distance, peuvent favoriser l'équité en milieu de travail et le mieux-être des employés. Les recherches montrent que l'adaptation aux besoins des personnes exerçant des responsabilités familiales et des personnes handicapées figure parmi les avantages potentiels en matière d'équité. Par exemple, devant la nécessité de composer avec les responsabilités en matière de garde d'enfants, les politiques de télétravail peuvent réduire le stress associé à la planification des engagements familiaux, comme l'accompagnement des enfants au début et à la fin des classes et les rendez-vous médicaux<sup>14</sup>. Les recherches de l'Institute for Gender and the Economy de l'Université de Toronto révèlent que les femmes sont moins susceptibles d'accéder aux postes les mieux rémunérés dans les villes en raison des répercussions du temps de déplacement sur leurs obligations familiales. Les ententes de travail flexible et à distance favorisent un meilleur équilibre travail-vie personnelle, permettant aux femmes

d'accepter des postes mieux rémunérés<sup>15</sup>. Le travail à distance peut aussi convenir particulièrement aux employés vivant avec un handicap en leur offrant de la flexibilité en ce qui a trait à l'environnement de travail et aux horaires<sup>16,17</sup>.

En somme, l'incidence du télétravail sur le mieux-être des employés varie d'une personne à l'autre, mais tend à être plus positive que négative. Certains employés signalent une amélioration de leur bien-être grâce à la réduction du temps de déplacement et à une plus grande flexibilité pour intégrer des pauses et de l'exercice dans leur journée<sup>18</sup>. D'autres ont émis des inquiétudes quant à la solitude et à l'isolement, à la difficulté de s'adapter aux changements rapides et à des chances réduites de promotion<sup>19</sup>. Comme c'est le cas pour la productivité, le fait que le travail à distance favorise ou non le mieux-être dépend de la situation de chacun, y compris de son lieu de résidence ou de ses responsabilités familiales.

### **Moins de la moitié des employeurs réduisent l'espace occupé par leurs bureaux**

Certains employeurs songent à réduire leur surface de bureaux en raison de la montée du télétravail. Parmi les employeurs interrogés, 38 pour cent prévoient réduire leur surface de bureaux, tandis que 33 pour cent n'ont pas de plans à cet égard. Plusieurs personnes interrogées disent ne pas prévoir augmenter leur surface de bureaux malgré une augmentation importante de leur effectif durant la pandémie. Elles proposent plutôt des ententes de travail hybrides ou flexibles et mettent en place un système de bureau à la carte<sup>20</sup> qui leur permet de mieux s'adapter aux pratiques de travail hybrides. Un employeur du secteur des TIC a constaté qu'après avoir instauré une politique de travail entièrement flexible, de nombreux employés avaient quitté la ville

15 Institute for Gender and the Economy, [Remote Work and Gender Inequality Throughout and Beyond the COVID-19 Pandemic](#), (le travail à distance et l'inégalité entre les genres pendant et après la pandémie de COVID-19).

16 The Atlantic, [The Hidden Toll of Remote Work](#) (le tribut caché du travail à distance).

17 Forbes, [How The New Normal Of Remote Work Evens The Playing Field For Workers With Disabilities](#) (la nouvelle normalité du télétravail comme facteur égalisateur des chances pour les travailleurs handicapés).

18 The Washington Post, [What we learned about wellness while working from home, and how to use those insights](#), (les enseignements tirés du télétravail en matière de mieux-être et leur mise à profit).

19 Forbes, [The Untold Side Of Remote Working: Isolation And Lack Of Career Progression](#), (la face cachée du travail à distance : l'isolement et le manque de perspectives d'avancement).

20 Le bureau à la carte est une pratique selon laquelle les employés utilisent un système de réservation pour planifier l'utilisation d'un espace de travail, comme les postes de travail, les bureaux à cloisons et les bureaux fermés.

13 ADP, [Diminution des vacances : la moitié des travailleurs canadiens prennent peu ou ne prennent pas de vacances pendant la période des Fêtes](#).

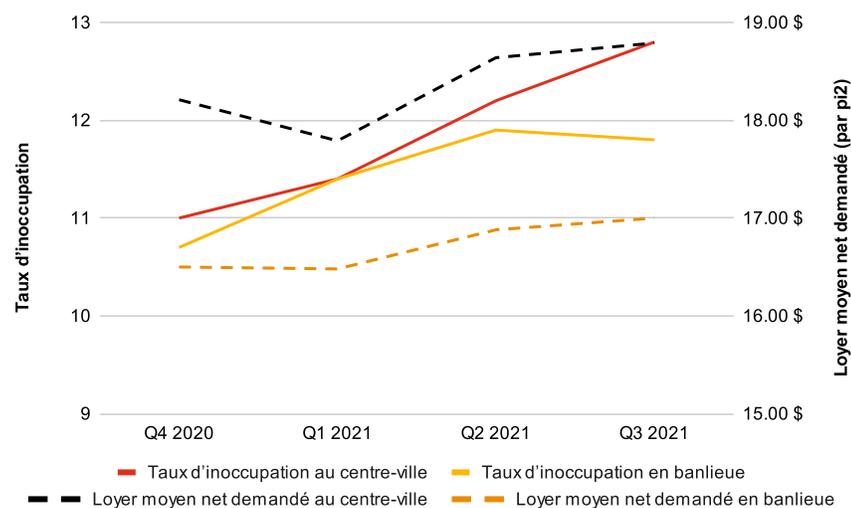
14 Institute for Gender and the Economy, [Remote Work and Gender Inequality Throughout and Beyond the COVID-19 Pandemic](#), (le travail à distance et l'inégalité entre les genres pendant et après la pandémie de COVID-19).

ou le pays, ce qui a modifié les besoins en surface de bureaux dans plusieurs villes des États-Unis et du Canada. L'entreprise pourrait devoir augmenter la surface de bureaux dans des « villes secondaires », notamment en ajoutant un bureau à Surrey et en réduisant la surface de bureaux du centre-ville de Vancouver.

Les effets de la pandémie se font toujours sentir dans le secteur immobilier des locaux à bureaux. Au troisième trimestre de 2021, les bureaux du centre-ville affichaient un taux d'inoccupation de 12,8 pour cent, supérieur d'un point de pourcentage à celui de la banlieue (voir la figure 2.4)<sup>21</sup>. Toutefois, certains signes indiquent que la demande de locaux à bureaux urbains pourrait connaître une remontée. Plusieurs entreprises du centre-ville de Toronto sont

récemment revenues sur leur décision de sous-louer leurs locaux à bureaux en raison de la demande de leurs employés d'y retourner<sup>22,23</sup>. Les effets à long terme sur le marché immobilier demeurent incertains. Pendant les entrevues, de nombreux employeurs ont dit qu'ils retardaient leurs décisions concernant les surfaces de bureaux jusqu'à ce qu'ils déterminent leurs besoins à long terme en la matière. Malgré l'incertitude, les marchés des grandes villes canadiennes comme Toronto ou Vancouver sont parmi les plus tendus et concurrentiels en Amérique du Nord en ce qui a trait aux prévisions annuelles sur l'offre de locaux à bureaux et le prix au mètre carré<sup>24</sup>. La pandémie de COVID-19 a causé de l'incertitude sur les futurs besoins des locataires, mais la construction d'immeubles de bureaux est demeurée stable au Canada.

**Figure 2.4 – Portrait du marché de l'immobilier au Canada, du T4 2020 au T3 2021**



Source : analyse de PwC fondée sur les données de Colliers Canada.

21 Colliers, [National Market Snapshot Q3 2021](#) (portrait du marché national au T3 de 2021).

22 The Globe and Mail, [Companies drop plans to sublease space as more workers want to return to the office](#) (les entreprises abandonnent leurs projets de sous-location de bureaux, alors que de plus en plus de travailleurs souhaitent retourner au bureau).

23 Toronto Star, [Businesses pulling back on sublet space as return to office looms: report](#) (les entreprises se retirent de la sous-location en raison de l'imminence du retour aux bureaux : rapport).

24 CBRE, [Perspectives sur le marché de l'immobilier au Canada en 2020](#).



L'un des principaux enjeux consiste à déterminer qui se trouve au bureau, qui n'y est pas, qui est en vacances et qui ne l'est pas. »

### Le télétravail peut réduire l'empreinte environnementale

Non seulement le télétravail améliore-t-il le bien-être et permet-il de faire des économies, mais il peut aussi engendrer des effets bénéfiques pour l'environnement, en réduisant les déplacements domicile-travail, la consommation énergétique dans les bureaux et les déchets de bureau<sup>25</sup>. Avant la pandémie, les déplacements domicile-travail étaient longs et tendaient à s'allonger<sup>26</sup>. Une étude menée en 2016 par Statistique Canada révèle que plus de 12,5 millions de Canadiens (plus de 70 pour cent des gens en déplacement)<sup>27</sup> se rendaient au travail en voiture, et que plus de 1,5 million de Canadiens disaient que leur aller-retour totalisait au moins une heure chaque jour<sup>28</sup>. L'élimination des déplacements vers le travail peut entraîner des réductions d'émissions considérables. Si les employés qui occupent un poste compatible avec le télétravail adoptaient ce mode de travail à temps plein, les émissions de gaz à effet de serre (GES) seraient réduites d'environ 8,6 mégatonnes annuellement<sup>29</sup>. C'est l'équivalent de 6 pour cent des émissions produites par les ménages canadiens et de 11 pour cent des émissions provenant du transport<sup>30</sup>. Il est à noter que si le domicile des employés est moins écoénergétique que l'immeuble de bureaux, une partie des réductions des GES pourrait être annulée par les émissions causées par le chauffage et la climatisation des habitations.

25 Global Workplace Analytics, [Advantages of Agile Work Strategies For Companies](#) (les avantages des stratégies de travail flexible pour les entreprises).

26 Statistique Canada, [Étude : Les trajets de longue durée en automobile pour se rendre au travail](#).

27 Statistique Canada, [Le déplacement domicile-travail](#).

28 Statistique Canada, [Étude : Les trajets de longue durée en automobile pour se rendre au travail](#).

29 Statistique Canada, [Étude : Travail à domicile : répercussions possibles sur le transport en commun et les émissions de gaz à effet de serre](#).

30 *Ibid.*

## 2.2 Aperçu : secteurs ciblés

Cette section résume nos constatations sur le télétravail et le travail à distance depuis l'étranger dans différents secteurs. Elles se fondent sur nos entrevues et sont organisées par thèmes communs à tous les secteurs et par sujets qui ont trait à un domaine en particulier. Voir le tableau 2.2 ci-dessous sur l'augmentation du télétravail chez les personnes interrogées, selon le secteur.

### Perspectives communes des employeurs sur le télétravail

Les employeurs proposent des ententes de travail flexibles (travail à la maison ou au bureau) notamment pour :

- suivre l'exemple de leurs principaux concurrents pour éviter de perdre des employés compétents (un sondage mené aux États-Unis a démontré que 65 pour cent des répondants accepteraient une réduction salariale de 5 pour cent pour avoir la possibilité de travailler de la maison à temps plein)<sup>31</sup>;
- offrir aux employés un meilleur équilibre travail-vie personnelle;
- tenir compte des préférences des employés;
- répondre à la pénurie de main-d'œuvre;
- créer une politique qui fonctionne auprès des jeunes travailleurs, qui ont tendance à valoriser la flexibilité;

31 Breeze Insurance, [To remain remote, employees are ready to give up benefits, PTO, & salary](#) (pour continuer à travailler à distance, les employés sont prêts à renoncer à des avantages, à des congés rémunérés et à une partie de leur salaire).

- économiser (p. ex. en réduisant la surface de bureaux);
- atteindre l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations des employés.

Les politiques hybrides et flexibles qui prévoient une combinaison de télétravail et de présence au bureau permettent aux employeurs d'offrir les avantages du travail à la maison tout en préservant une certaine proximité entre clients et employés.

Or, malgré leurs nombreux avantages, les formules flexibles qui permettent aux employés d'opter pour le télétravail à leur gré posent certaines difficultés aux professionnels de la paie en raison des enjeux concernant l'emplacement de l'employé aux fins d'administration et de conformité de la paie. Une personne interrogée a décrit la situation : « L'un des principaux enjeux consiste à déterminer qui se trouve au bureau, qui n'y est pas, qui est en vacances et qui ne l'est pas. » Cette difficulté s'applique aussi aux professionnels de la paie d'un employeur qui offre des conditions hybrides (avec journées de télétravail déterminées) sans établir de système fiable de déclaration de l'emplacement. De nombreux professionnels de la paie traitent une variété de problèmes de conformité causés par les employés qui ont changé de province de façon permanente sans approbation préalable. Un compte rendu détaillé de l'incidence sur la paie et des obligations en matière de conformité des employeurs canadiens

figure aux sections 3 et 4.

Les raisons de mettre en œuvre une politique hybride stricte, dont les modalités de télétravail sont déterminées par l'employeur, ressemblent aux motifs d'adoption d'une politique de travail du bureau :

- promouvoir la culture d'entreprise au bureau;
- tisser des liens entre les collègues;
- soutenir l'économie locale aux alentours du bureau;
- intégrer efficacement les nouveaux venus;
- garder le contact avec les employés.

Nous avons entendu des commentaires semblables de la part des professionnels des RH et de la paie d'entreprises qui ont adopté des mesures hybrides strictes ou un modèle de télétravail à temps plein. Par ailleurs, plusieurs professionnels de la paie interrogés croient que, malgré les enjeux associés à la rémunération, les employés devraient pouvoir gérer leur propre horaire sans être tenus de travailler à des heures fixes (p. ex. de 9 h à 17 h) ou de venir au bureau les jours où l'employeur le décide. Les répondants se soucient également des effets de ces modalités sur la rétention; un professionnel de la paie que nous avons interrogé mentionne que « toute entreprise qui insiste pour ramener ses employés au bureau court le risque de les perdre au profit de la concurrence ».

**Tableau 2.2 – Augmentation du télétravail, selon le secteur**

|   | Finances et assurance | TIC   | Services professionnels | MUEH | Autre |
|---|-----------------------|-------|-------------------------|------|-------|
| Augmentation du télétravail                             | 100 %                 | 100 % | 88 %                    | 63 % | 69 %  |
| Télétravail interprovincial (en cours ou intérêt futur) | 86 %                  | 100 % | 78 %                    | 25 % | 54 %  |
| Télétravail international (en cours ou intérêt futur)   | 29 %                  | 67 %  | 56 %                    | 0 %  | 38 %  |

Source : analyse de PwC fondée sur les données des entrevues.

|                                |                          |                            |                           |                                    |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Très forte (90 à 100 %)</b> | <b>Forte (70 à 89 %)</b> | <b>Moyenne (50 à 69 %)</b> | <b>Faible (30 à 49 %)</b> | <b>Très faible (29 % et moins)</b> |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|

## Perspectives communes des employeurs sur l'embauche interprovinciale et internationale

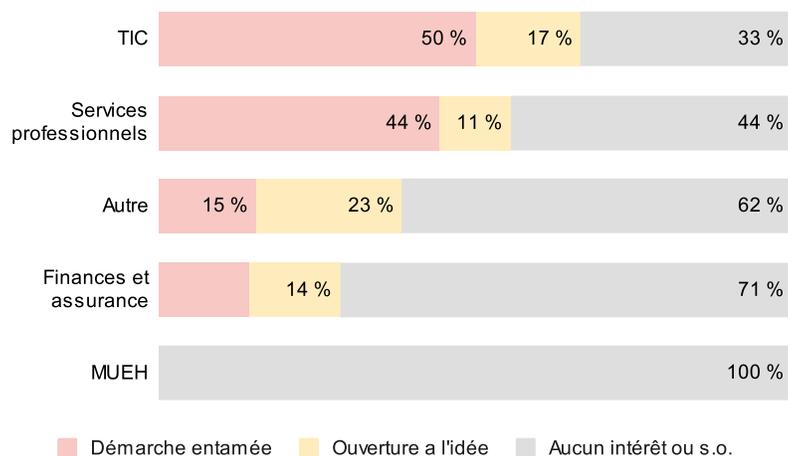
La volonté de recruter au-delà des frontières est motivée par la forte concurrence par rapport au bassin de talents. Les personnes interrogées qui recrutent une main-d'œuvre en télétravail dans un marché hautement compétitif soutiennent que le recrutement à l'étranger a pour objectif principal de trouver la bonne personne pour un poste donné. Ce principe s'applique à la fois au recrutement et à la rétention des employés actuels qui veulent déménager.

Les représentants interrogés mentionnent que les employeurs dont le personnel compte des membres à l'étranger sont souvent déjà établis dans le pays en question, ou avaient mis en œuvre un programme

de mobilité internationale avant la pandémie. Voir le tableau 2.5 sur la volonté des employeurs d'embaucher des employés en télétravail à l'étranger, par secteur.

Selon plusieurs témoignages, la possibilité qu'une entreprise accorde des ententes de travail à distance internationale dépend de sa réussite au Canada en matière de travail à distance. En effet, si les employeurs ne sont pas à l'aise avec le principe de télétravail à temps plein, le recrutement outre-frontière devient moins attrayant. D'autres répondants ont souligné que leur société pourrait envisager le recrutement interprovincial à l'avenir, mais pas à l'échelle mondiale en raison des répercussions fiscales et des complications relatives à la paie.

**Figure 2.5 – Perspectives des employeurs interrogés sur l'embauche internationale**



Le tableau ci-dessous résume les thèmes communs et propres aux secteurs présentés dans cette section. Les pages suivantes offrent plus de renseignements détaillés sur chaque secteur.

**Tableau 2.3 – Résumé des principaux thèmes par secteur**

| Secteur   | Thèmes principaux  |
|---|--|
| <b>Communs à l'ensemble des secteurs</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>83 pour cent des employeurs mettent en œuvre une politique dotée d'un volet de télétravail. Un modèle hybride constitue la politique la plus populaire.</li> <li>65 pour cent des répondants sont ouverts ou ont recours au télétravail interprovincial.</li> <li>38 pour cent des répondants sont ouverts ou ont recours au télétravail international (presque exclusivement dans les régions où l'entreprise est déjà établie, souvent dans le cadre d'un programme de mobilité mondiale).</li> <li>100 pour cent des employeurs sans politique de télétravail se préoccupent de l'attraction et du maintien en poste des talents.</li> <li>58 pour cent des employeurs croient que la productivité des employés en télétravail s'est maintenue ou s'est améliorée. La documentation indique que les heures de travail ont augmenté alors que le rendement demeure constant ou a légèrement diminué<sup>32,33</sup>.</li> <li>38 pour cent des répondants font état de plans pour réduire la taille de leur surface de bureaux. Bon nombre d'entre eux attendent l'entrée en vigueur des nouvelles politiques avant d'évaluer leurs besoins en matière de surface de bureaux.</li> <li>Certains employeurs réduisent les régimes de rémunération en fonction de l'emplacement de l'employé (par exemple, un employé qui déménage du centre-ville vers une région éloignée où le coût de la vie est inférieur).</li> </ul> |
| <b>Finances et assurance</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>100 pour cent des employeurs interrogés dans ce secteur proposent une politique de télétravail; la plupart en mode hybride. La raison varie, mais la plupart veulent que les employés se réunissent les jours prévus pour profiter des avantages du travail au bureau en ce qui a trait à la culture d'entreprise et à la collaboration.</li> <li>86 pour cent ont adopté le télétravail interprovincial ou songent à le faire.</li> <li>29 pour cent ont adopté le recrutement international ou songent à le faire.</li> <li>Les entreprises de services financiers et d'assurance éprouvent une pénurie de main-d'œuvre en analyse des données et en statistique.</li> </ul>  |
| <b>Technologies de l'information et de la communication (TIC)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>100 pour cent des employeurs interrogés dans ce secteur proposent une politique de télétravail; la plupart ont adopté une politique mixte (p. ex. permettre le télétravail flexible ou à temps plein) qui procure aux employés un maximum de souplesse.</li> <li>100 pour cent ont adopté le recrutement interprovincial ou songent à le faire.</li> <li>67 pour cent ont adopté le recrutement international ou songent à le faire.</li> <li>La concurrence est féroce pour les talents dans ce secteur; les postes en TIC figurent parmi les plus difficiles à pourvoir. Les employeurs en TIC consacrent davantage d'efforts au recrutement et embauchent de plus en plus à l'étranger.</li> </ul>   |
| <b>Services professionnels</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>88 pour cent des employeurs interrogés dans ce secteur proposent une politique de télétravail. La politique flexible est la plus courante. Quatre employeurs ont actuellement recours au télétravail international.</li> <li>78 pour cent comptent des employés qui travaillent à distance dans une autre province.</li> <li>56 pour cent ont adopté le télétravail interprovincial ou songent à le faire.</li> <li>Les cabinets de services professionnels éprouvent une pénurie de main-d'œuvre en génie mécanique, en analyse des données et en statistique. Les employeurs interrogés ne modifient pas leur régime de rémunération pour remédier au problème.</li> </ul>  |
| <b>Municipalités, universités, écoles et hôpitaux (MUEH)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ce secteur présente un relativement faible potentiel de télétravail, surtout en raison des enjeux de protection des données et des TI, et de la collaboration des rôles qui nécessite une présence sur place ou au bureau.</li> <li>63 pour cent des employeurs interrogés proposent une politique de télétravail; la plupart en mode hybride avec restrictions. Certains employeurs préconisent le travail au bureau à temps plein dans tous les secteurs d'activité pour éviter les inégalités.</li> <li>25 pour cent ont adopté le télétravail interprovincial ou songent à le faire, aucun employeur n'est en faveur du télétravail international.</li> </ul>   |
| <b>Autres secteurs et postes au siège social</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>69 pour cent des employeurs interrogés dans ce secteur proposent une politique de télétravail. Certains employeurs préconisent le travail au bureau à temps plein dans tous les secteurs d'activité pour éviter les inégalités.</li> <li>54 pour cent des employeurs interrogés dans ce secteur ont adopté le télétravail interprovincial ou songent à le faire; 38 pour cent ont adopté le recrutement international ou songent à le faire.</li> </ul>   |

32 Becker Friedman Institute, [Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals](#) (télétravail et productivité : données personnelles et fondées sur l'analyse à propos des professionnels en TI).

33 Aternity, [The Global Remote Work Productivity Tracker](#) (outil de suivi de la productivité du télétravail à l'échelle mondiale).

## 2.2.1 Finance et assurance

Les employeurs du secteur de la finance et de l'assurance proposent généralement des conditions flexibles et hybrides combinant le télétravail et

le travail au bureau, mais hésitent à recourir au recrutement international à l'heure actuelle. Vous trouverez de plus amples détails sur les tendances de ce secteur ci-dessous.

**Tableau 2.4 : Définition et principales statistiques dans le secteur de la finance et de l'assurance au Canada**

| Définition  | Principales statistiques  |
|---|---|
| <p>Les entreprises de ce secteur concluent des transactions financières et participent au partage des risques en souscrivant des régimes de rente et d'assurance. Cela comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• les banques commerciales;</li><li>• les caisses populaires;</li><li>• les services d'administration des prêts, d'encaissement de chèques et autres;</li><li>• les services d'échange de devises;</li><li>• l'assurance vie et les rentes;</li><li>• l'assurance habitation, dommages et directe;</li><li>• les courtiers et les compagnies d'assurance;</li><li>• les sociétés de placement immobilier.</li></ul> | <p>En 2019, le secteur de la finance et de l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• a contribué à hauteur de 136,6 milliards de dollars au PIB<sup>34</sup> et a généré un revenu de 424,4 milliards de dollars<sup>35</sup>;</li><li>• employait près de 750 000<sup>36</sup> personnes partout au Canada dont le salaire annuel moyen s'élevait à 56 550 \$<sup>37</sup>;</li><li>• comptait plus de 236 000 établissements, y compris un grand nombre d'entrepreneurs autonomes<sup>38</sup>;</li><li>• a connu une pénurie d'analystes de données et de statisticiens et actuaires pour ce qui est du Canada<sup>39</sup>.</li></ul> <p>Difficultés d'embauche :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selon nos entrevues, les postes les plus difficiles à pourvoir sont ceux de technicien juridique et de comptable ainsi que les emplois en région éloignée ou nordique, les postes de débutant et ceux offrant un salaire horaire inférieur à 20 \$.</li><li>• Pour pallier les problèmes d'embauche, les entreprises font appel à des recruteurs qui cherchent les talents au sein de l'organisation et privilégient la recommandation d'autres employés.</li><li>• Certains employeurs de ce secteur considèrent leur politique de télétravail comme un avantage aux yeux des candidats.</li></ul> |

### Potentiel élevé de télétravail dans le secteur de la finance et de l'assurance

Le secteur de la finance et de l'assurance présente un grand potentiel en ce qui a trait aux ententes de télétravail hybrides ou à temps plein, et ce, à long terme. La vaste majorité des activités du secteur (p. ex. recherche, analyse, réunions) peut se dérouler à distance. Or, certains employeurs et employés réalisent plus efficacement certaines tâches en personne, notamment lorsqu'il s'agit de bâtir un réseau, de tisser des liens, de collaborer et de former ou d'encadrer quelqu'un (les jeunes employés en particulier). C'est ce qui empêche des entreprises d'adopter un modèle entièrement fondé sur le télétravail. Au cours de nos entrevues, nous avons constaté que toutes les sociétés de finance et d'assurance proposent des politiques de télétravail sous une forme ou une autre dans leurs bureaux canadiens.

### Au chapitre de l'adoption d'une entente de travail, la rétention des employés et la culture d'entreprise sont des facteurs déterminants

Dans ce secteur, 71 pour cent des employeurs interrogés proposent une formule de travail hybride, généralement d'un à trois jours de présence hebdomadaire au bureau. Un répondant a mentionné qu'un employé qui préfère travailler à distance à temps plein a dû démissionner en raison des exigences de présence au bureau un certain nombre de jours par semaine. Parmi les services financiers, le secteur bancaire est plus porté que d'autres à exiger le retour de ses employés au bureau. En proposant une politique de télétravail, les banques se disent inquiètes de rater la « frénésie » des parquets de négociation et ont peur de perdre leur avantage par rapport aux concurrents qui rencontrent les clients en personne<sup>40</sup>.

34 Statistique Canada, [Produit intérieur brut \(PIB\) aux prix de base, par industries, moyenne annuelle, niveau d'industrie la plus détaillée \(x 1 000 000\)](#).

35 Statistique Canada, [Multiplicateurs d'entrées-sorties, niveau détail](#).

36 Statistique Canada, [Emploi selon l'industrie, données annuelles](#).

37 Gouvernement du Canada, [Statistiques relatives à l'industrie canadienne](#).

38 *Ibid.*

39 OCDE, [Skills of the Canadian workforce](#) (compétences des travailleurs canadiens).

40 Forbes, [Wall Street Banks That Demanded Workers To Return To Their Offices May Have To Change Their Plans Due To The Delta Variant](#) (les banques de Wall Street qui ont demandé aux employés de revenir au bureau pourraient devoir modifier leur plan en raison du variant Delta).



Un répondant a mentionné qu'un employé qui préfère travailler à distance à temps plein avait démissionné en raison des exigences strictes de nombre de jours de présence au bureau par semaine.»

### Malgré leur adhésion au télétravail interprovincial, certains employeurs se méfient du télétravail international

Le potentiel de télétravail s'est accru pendant la pandémie et pourrait se concrétiser dans ce secteur compte tenu de la capacité de travail à distance pour la plupart des postes. Parmi les employeurs du secteur de la finance et de l'assurance interrogés, 86 pour cent comptent des employés en télétravail interprovincial ou songent à adopter cette pratique et 29 pour cent ont recours au télétravail international ou y songent. Selon notre expérience, les plus grandes sociétés de finance et d'assurance sont plus susceptibles que les autres secteurs d'explorer de nouveaux territoires, et donc de permettre aux employés de travailler à distance dans des régions où

elles flairent des occasions d'affaires, même si elles n'y ont pas d'établissement stable. Ce phénomène peut être dû au fait que de nombreuses sociétés de finance et d'assurance exercent leurs activités à l'échelle multinationale et connaissent mieux les enjeux d'exploitation dans une nouvelle région.

### 2.2.2 Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les TIC font partie des secteurs les plus ouverts au télétravail et au travail outre-frontière, y compris le télétravail international. Vous trouverez de plus amples détails sur les ententes de travail dans ce secteur ci-dessous.

**Tableau 2.5 – Définition et principales statistiques du secteur des TIC au Canada**

| Définition   | Principales statistiques   |
|--|--|
| <p>Le secteur est composé de fabricants et de fournisseurs de services, dont les produits permettent le traitement de l'information et la communication par voie électronique. Cela comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>la science des données;</li><li>la cybersécurité;</li><li>le génie logiciel;</li><li>la programmation;</li><li>l'ingénierie de systèmes;</li><li>la conception Web;</li><li>le soutien technique.</li></ul> | <p>En 2019, le secteur des TIC :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a contribué à hauteur de 94,1 milliards de dollars au PIB<sup>41</sup> et a généré un revenu de 210 milliards de dollars<sup>42</sup>;</li><li>employait plus de 666 500 personnes partout au Canada dont le salaire annuel moyen s'élevait à 82 221 \$. Ce secteur compte plus de 43 200 entreprises<sup>43</sup>.</li></ul> <p>Difficultés d'embauche :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Le Canada subit une pénurie de main-d'œuvre touchant bon nombre de postes en TIC, notamment les ingénieurs informatiques, les ingénieurs et concepteurs logiciels, les programmeurs et les concepteurs de médias interactifs<sup>44</sup>.</li><li>En 2020 et en 2021, les répondants ont eu du mal à attirer des talents internationaux au Canada en raison des restrictions entourant la COVID-19.</li><li>Les entreprises du secteur des TIC prennent des mesures considérables pour appréhender les enjeux d'embauche déjà évoqués.</li><li>Leurs stratégies comprennent le recours à des recruteurs, l'augmentation de l'offre en matière de formation et de perfectionnement, la possibilité de contribuer à des projets importants, les horaires flexibles et un nombre illimité de congés de maladie.</li><li>Les employeurs en TIC augmentent également leur régime de rémunération.</li></ul> |

41 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, [Profil du secteur canadien des TIC 2020](#).

42 *Ibid.*

43 *Ibid.*

44 *Ibid.*



Les personnes interrogées dans le secteur des TIC considèrent les politiques de télétravail comme un avantage incontournable pour demeurer concurrentiel dans l'attraction et la rétention de main-d'œuvre.»

### **Secteur des TIC : Ententes de télétravail courantes engendrées par la course aux talents**

De nombreuses grandes entreprises technologiques américaines ont opéré une transition vers le télétravail à titre de pratique permanente. Elles ont en effet annoncé au printemps 2020 que les employés seraient autorisés à travailler à distance indéfiniment<sup>45</sup>. Nos entrevues ont révélé que toutes les entreprises de TIC proposent des politiques de télétravail sous une forme ou une autre dans leurs bureaux canadiens. La plupart des employeurs interrogés proposent un régime flexible qui permet aux employés de choisir eux-mêmes entre le travail à la maison ou au bureau. La majorité des activités du secteur des TIC sont informatisées. Elles présentent donc un grand potentiel de travail à distance. Toutefois, les répondants soulignent que certaines tâches liées au domaine sont plus efficaces en personne, notamment certains rôles d'ingénierie qui comportent la création de nouveaux produits et nécessitent l'accès à de l'équipement ou à des collaborateurs sur place. En outre, bien des postes de soutien en TIC ont trait au dépannage en personne, une tâche impossible à réaliser à distance.

Les personnes interrogées dans ce secteur considèrent les politiques de télétravail comme un avantage incontournable pour demeurer dans la course aux talents. Un répondant a bien résumé ce principe : « Chaque fois que vous refusez d'accéder à la demande d'un employé, vous courez le risque de le perdre. » Les employeurs des TIC

qui étaient réticents au recrutement interprovincial et international avant la pandémie ont déclaré avoir éprouvé davantage de difficultés quand la COVID-19 a frappé, en raison des restrictions de déplacement les empêchant de faire venir des employés au Canada.

### **Les TIC : le secteur le plus ouvert au recrutement à distance parmi les domaines ciblés**

De tous les répondants, 100 pour cent des employeurs des TIC ont adopté une politique de recrutement interprovincial et 67 pour cent d'entre eux sont ouverts ou ont recours au recrutement international. Toutes les entreprises qui comptent des employés recrutés à distance à l'échelle internationale avaient adopté ce type d'entente avant la pandémie, surtout dans les villes où se trouvent leurs bureaux. Cela représente la plus grande proportion parmi les secteurs ciblés par cette étude, de concert avec les services professionnels. Néanmoins, les entreprises embauchent rarement des candidats internationaux dans les régions où elles ne sont pas déjà établies. Les employeurs des TIC qui tournent le dos au recrutement international se justifient en citant des enjeux de sécurité en matière de TI et de fuseaux horaires.

### **2.2.3 Services professionnels**

Après les TIC, le secteur des services professionnels est le plus ouvert au travail à distance et outre-frontière. Vous trouverez ci-dessous de plus amples précisions sur les ententes de travail que proposent les employeurs de ce domaine.

<sup>45</sup> The Observer, [Interest in Twitter, Facebook Jobs Surges After CEOs Allow Permanent Work From Home](#). (l'intérêt à l'égard des postes au sein de Twitter et Facebook explose après l'annonce par les PDG d'une politique permanente de télétravail).

**Tableau 2.6 – Définition et principales statistiques du secteur des services professionnels au Canada**

| Définition  | Principales statistiques   |
|---|--|
| <p>Les entreprises de ce secteur se fient à l'expertise et à la compétence des employés pour offrir des services fondés sur le savoir à leur clientèle. Cela comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les services juridiques;</li> <li>• les services de gestion;</li> <li>• les services de consultation scientifiques et techniques;</li> <li>• la publicité, les relations publiques et les services connexes;</li> <li>• la comptabilité, la préparation des déclarations de revenus, la tenue des comptes et les services de paie;</li> <li>• les services de recrutement;</li> <li>• les services d'architecture et de génie;</li> <li>• les services de conception spécialisée.</li> </ul> | <p>En 2019, le secteur des services professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a contribué à hauteur de 101 milliards de dollars au PIB<sup>46</sup> et a généré un revenu de 161,6 milliards de dollars<sup>47</sup>;</li> <li>• employait plus de 897 600 personnes partout au Canada dont le salaire annuel moyen s'élevait à 63 434 \$;</li> <li>• comptait plus de 361 280 établissements, y compris un grand nombre d'entrepreneurs autonomes<sup>48</sup>;</li> <li>• a connu une pénurie d'analystes de données, d'ingénieurs mécaniques et de statisticiens et actuaires pour ce qui est du Canada<sup>49</sup>.</li> </ul> <p>Difficultés d'embauche :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans la plupart des cas, ces entreprises n'ont pas adapté leurs stratégies pour répondre aux enjeux d'embauche;</li> <li>• cela donne à penser que leurs difficultés à cet égard perturbent peu leurs activités; les employeurs continuent d'avoir recours aux recruteurs et aux sites d'emploi pour annoncer leurs postes;</li> <li>• certains employeurs de ce secteur considèrent leur politique de télétravail comme un avantage aux yeux des candidats.</li> </ul> |



Un répondant dans le secteur des services professionnels a mentionné que le télétravail pourrait avoir un effet néfaste sur les relations avec la clientèle et entre les collègues et pourrait nuire à la collaboration, notamment les « solutions qui sont le fruit du hasard.»»

**Services professionnels : Options hybrides et flexibles courantes et employeurs à la recherche du meilleur des deux mondes**

Tout comme le secteur de la finance et de l'assurance, les services professionnels disposent d'un important potentiel de maintien des ententes de travail à distance à long terme. Les principales tâches des employés de ce secteur nécessitent des aptitudes cognitives (réflexion), des compétences en résolution de problèmes et en analyse de données. Elles peuvent être réalisées à distance. Or, les ententes de télétravail pourraient avoir un

effet néfaste sur les relations avec la clientèle et entre les collègues et restreindre les avantages de la collaboration, notamment les « solutions qui sont le fruit du hasard », a noté un répondant. Parmi les employeurs du secteur des services professionnels interrogés, 88 pour cent proposent une certaine forme de télétravail. La politique flexible est la plus courante, suivie de la politique hybride. Un seul employeur parmi les répondants du secteur oblige tous ses employés sans exception à revenir au bureau.

<sup>46</sup> Statistique Canada, [Multiplicateurs d'entrées-sorties, niveau détail](#).  
<sup>47</sup> IBISworld, [Professional Services in Canada](#) (services professionnels au Canada).  
<sup>48</sup> *Ibid.*  
<sup>49</sup> OCDE, [Skills of the Canadian workforce](#) (compétences des travailleurs canadiens).

## Une course aux talents qui suscite l'intérêt pour le recrutement à distance

De tous les répondants, 78 pour cent ont adopté une politique de recrutement interprovincial et 56 pour cent d'entre eux sont ouverts ou ont recours au recrutement international. Des preuves empiriques démontrent que les cabinets d'avocats américains embauchent des Canadiens qui travaillent à distance et offrent des salaires beaucoup plus élevés que les cabinets du Canada<sup>50</sup>. Cette tendance démontre que les cabinets canadiens pourraient exploiter leur potentiel de recrutement à distance et outre-frontière à l'avenir.

## 2.2.4 Municipalités, universités, écoles et hôpitaux (MUEH)

De tous les secteurs qui font l'objet de cette étude, les employeurs des MUEH sont les plus réticents à proposer le travail à distance et outre-frontière en raison de la nature des postes et des établissements. Vous trouverez de plus amples détails sur leurs intentions ci-dessous.

**Tableau 2.7 – Définition et principales statistiques du secteur des MUEH au Canada**

| Définition   | Principales statistiques  |
|--|---|
| <p>Le secteur des MUEH comprend les établissements de ces sous-secteurs publics :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'administration publique locale, municipale et régionale;</li><li>• les universités, collèges communautaires et cégeps;</li><li>• les commissions scolaires;</li><li>• les services de santé et d'aide sociale.</li></ul> | <p>En 2019, le secteur des services professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• a contribué à hauteur de 374,9 milliards de dollars au PIB<sup>51</sup> et employait 3 203 377 personnes partout au Canada<sup>52</sup> avec un salaire moyen de 56 340 \$<sup>53</sup>. Ce secteur compte plus de 287 860 établissements<sup>54</sup>.</li></ul> <p>Difficultés d'embauche :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• a connu une pénurie d'analystes de données, de mathématiciens, statisticiens et actuaires, de professeurs spécialistes, de médecins spécialistes, de médecins omnipraticiens et de famille, d'optométristes, de chiropraticiens, de dentistes et professionnels en soins dentaires, de physiothérapeutes, de technologues et techniciens de laboratoire médical, de technologues en cardiologie et d'infirmières pour ce qui est du Canada<sup>55</sup>.</li><li>• pour remédier à ces difficultés, les employeurs du secteur des MUEH tentent de mettre de l'avant leurs régimes d'avantages sociaux et de retraite ainsi que leur flexibilité.</li></ul> |



Les employeurs se disent hésitants à proposer le télétravail aux employés de certains postes afin d'établir l'équité avec ceux qui doivent travailler sur place. »

50 The Globe and Mail, [Wall Street looks north for legal talent amid surge of deals, IPOs](#) (Wall Street se tourne vers le Nord pour dénicher des talents juridiques en pleine frénésie des contrats et des appels publics à l'épargne).

51 Statistique Canada, [Produit intérieur brut \(PIB\) aux prix de base, par industries, moyenne annuelle, niveau d'industrie la plus détaillée \(x 1 000 000\)](#).

52 *Ibid.*

53 Gouvernement du Canada, [Statistiques relatives à l'industrie canadienne](#).

54 *Ibid.*

55 OCDE, [Skills of the Canadian workforce](#) (compétences des travailleurs canadiens).

## Nombreux postes du secteur de MUEH ne se prêtent pas au télétravail

Le potentiel de télétravail de ce secteur varie beaucoup et les répondants ont exprimé toute une gamme de préférences selon leur poste. Au gouvernement, certains postes s'apparentent aux emplois des TIC, des services professionnels et des finances et assurances, où presque toutes les tâches peuvent être réalisées à distance. Les activités du secteur des MUEH qui se prêtent le mieux au télétravail sont celles qui se déroulaient déjà au bureau ou devant un ordinateur, par exemple l'analyse et la planification des RH. En ce qui a trait aux soins de santé, il est également possible d'utiliser les technologies numériques pour communiquer avec les patients. Les médecins omnipraticiens ou les psychologues peuvent notamment tirer profit de ces ressources pour augmenter leur cadence et leur capacité tout en bonifiant l'équité sociale et l'accessibilité.

Or, les rôles du secteur des MUEH sont variés. Certains postes à l'échelle municipale comme celui d'ingénieur civil comportent des responsabilités impossibles à assumer à distance, ou de la matière hautement confidentielle qu'on ne peut traiter à la maison. Sur le plan de l'enseignement, il est possible de réaliser certaines tâches à distance, notamment les exposés magistraux et les discussions de groupe (certaines universités préconisent toutefois l'enseignement en présence). D'autres tâches comme le mentorat ou l'enseignement aux enfants sont beaucoup plus efficaces en personne. Dans le secteur de la santé, la prestation des soins, les chirurgies et la manipulation d'équipement technique nécessitent généralement une présence physique. Néanmoins, des avancées récentes en chirurgie à distance soutenue par la technologie 5G pourraient révolutionner le domaine<sup>56</sup>. Pour pallier les difficultés de recrutement dans le secteur des MUEH, un employeur interrogé a commencé à offrir une prime à l'embauche pendant la pandémie, et un autre répondant passe actuellement en revue son système

de rémunération pour mieux se positionner à l'égard de la concurrence.

## Travail à distance et outre-frontière moins courant que dans les autres secteurs

Au cours de nos entrevues, 63 pour cent des employeurs du secteur des MUEH ont affirmé qu'ils proposent un certain type de politique de télétravail. La formule la plus répandue est un modèle hybride strict, qui exige des employés une présence au bureau les jours donnés ou un certain nombre de jours par semaine ou par mois. Une part importante des employés du secteur doivent se déplacer; les employeurs se disent hésitants à proposer le télétravail aux employés de certains postes afin d'établir l'équité avec ceux qui doivent travailler sur place. Seulement 13 pour cent des organisations ont recours au recrutement interprovincial et autant d'autres manifestent leur intérêt à cet égard. Aucun répondant ne recrute outre-frontière ou n'est ouvert à le faire à l'heure actuelle, sauf pour les employés qui bénéficient d'une dérogation temporaire ou d'un contrat spécial.

### 2.2.5 Autres secteurs et postes au siège social

Cette sous-section explore les tendances dans une variété de secteurs. Nous ciblons les postes situés au siège social d'une entreprise, y compris les services de paie, en raison de leur potentiel de télétravail peu importe le domaine. Or, de nombreux employeurs interrogés proposent le travail à distance et à l'étranger au-delà de ces rôles. Vous trouverez ci-dessous de plus amples détails sur le travail à distance et outre-frontière dans les secteurs décrits ci-dessus.

<sup>56</sup> Business Insider, [5G is being used to perform remote surgery from thousands of miles away, and it could transform the healthcare industry](#) (la technologie 5G permet la réalisation de chirurgies à des milliers de kilomètres de distance, ce qui pourrait révolutionner le secteur des soins de santé).

**Tableau 2.8 – Définition et principales statistiques des autres secteurs et postes au siège social au Canada**

| Définition   | Principales statistiques   |
|--|--|
| <p>Cette analyse cible les employés d'un siège social parmi tous les secteurs compatibles avec le travail à distance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés dont le poste est situé au siège social participent au bon fonctionnement ou à la gestion globale de l'entreprise.</li> <li>Leur mandat comprend la direction générale et les services de soutien administratif (des tâches réalisables à distance).</li> <li>Ces activités englobent les fonctions à l'échelle de l'entreprise, notamment la planification stratégique, les communications, la préparation des impôts, les services juridiques, le marketing, les finances, les RH et les services de paie et de TI<sup>57</sup>.</li> </ul> <p>Lors de nos entrevues, nous avons recueilli le témoignage d'employeurs du secteur de la fabrication, de la vente au détail, des aliments et boissons, de l'énergie, des services publics, de l'automobile et de la logistique du transport.</p> | <p>En 2019, les sièges sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>comptaient plus de 227 600 employés occupant des postes dans 2 750 entreprises partout au Canada<sup>58</sup>;</li> <li>versaient un salaire annuel moyen de 40 852 \$<sup>59</sup>;</li> <li>ont connu une pénurie de statisticiens et actuaires, ingénieurs informatiques, professionnels de la paie, programmeurs informatiques, ingénieurs mécaniques, talents en TI à l'interne et concepteurs graphiques pour ce qui est du Canada<sup>60</sup>.</li> </ul> <p>Difficultés d'embauche :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour remédier à ces problèmes, les employeurs du secteur ont recours à des recruteurs, se tournent vers le marché international, embauchent des candidats sous-qualifiés et les forment, collaborent avec les établissements d'enseignement postsecondaire locaux pour créer en collaboration des programmes d'étude et demandent aux employés actuels de recommander des candidats.</li> </ul> |

### Décisions en matière d'ententes de travail orientées par la culture d'entreprise

La plupart des postes au sein d'un siège social ont trait à l'administration, à la vente et à la gestion, et se prêtent au télétravail. C'est le cas notamment des rôles liés à la paie, malgré le besoin d'être présent au bureau qu'ont manifesté certains professionnels de la paie qui dépendent davantage des documents au format imprimé et des dossiers d'employés gardés en lieu sûr. À l'instar des secteurs de la finance et de l'assurance, des services professionnels et des TIC, certaines tâches se mènent plus efficacement en personne, comme la collaboration, la formation et le réseautage. Parmi les répondants, 69 pour cent adoptent une certaine forme de politique de télétravail, le mode hybride étant le plus populaire. Les personnes interrogées qui ont opté pour le retour au bureau à temps plein soulignent que, même si les activités du siège social se prêtent au télétravail, l'entreprise privilégie une approche égalitaire parmi tous les services (p. ex. si les employés du

secteur de la logistique et de l'exploitation doivent se présenter en personne, les gens du siège social devraient aussi le faire) pour éviter les injustices.

### Télétravail interprovincial permis par certains employeurs et réticence au télétravail international en raison des enjeux de conformité

De tous les répondants, 54 pour cent ont adopté une politique de recrutement interprovincial ou songent à le faire et 38 pour cent d'entre eux sont ouverts ou ont recours au recrutement international. Les personnes interrogées soulignent que certains employés qui ont quitté le pays temporairement pendant la pandémie sont incapables d'y revenir en raison des restrictions de déplacement. Les employeurs qui ont à traiter ces situations regrettent d'avoir permis aux employés de voyager à l'étranger pendant la pandémie et comptent dorénavant éviter les complications liées au travail outre-frontière.

57 Statistique Canada, [Système de classification des industries de l'Amérique du Nord \(SCIAN\) Canada 2017 version 3.0](#).

58 Statistique Canada, [Sièges sociaux et emploi dans les sièges sociaux](#).

59 Glassdoor, [Head office salaries in Canada](#) (salaires dans les sièges sociaux au Canada).

60 OCDE, [Skills of the Canadian workforce](#) (compétences des travailleurs canadiens).

# 3. Conséquences pour les employeurs canadiens

---

## 3.1 Principaux enjeux pour les employeurs

Comme il en a été question à la section 2, de nombreux employeurs commencent à concevoir ou à établir de nouvelles ententes de travail. Leurs motivations sont diverses et vont du recrutement et de la rétention des talents à la diminution des coûts d'exploitation. Or, d'importantes obligations liées à la paie et à la conformité accompagnent ces nouveaux modèles de travail. Au cours de nos entrevues, un professionnel de la paie a illustré cette situation : « Les changements concernant la paie sont coûteux, mais la flexibilité est cruciale pour obtenir la main-d'œuvre de demain. » Cette section résume l'incidence sur la paie des différentes ententes de travail et passe en revue les éléments à considérer par les entreprises.

Des employeurs interrogés, 14 pour cent n'envisagent pas d'adopter un nouveau modèle de travail et comptent rappeler tous leurs employés au bureau. Le reste des répondants envisage de mettre en œuvre l'un ou l'autre des modèles de travail suivants :

- travail hybride ou flexible au Canada, y compris le télétravail interprovincial (parmi les provinces et territoires);
- travail hybride ou flexible à l'échelle internationale;
- télétravail au sein du Canada;
- télétravail à l'étranger.



Les changements liés à la paie sont coûteux, mais la flexibilité est cruciale pour rendre possible la main-d'œuvre de demain.»

Le tableau 3.1 résume les principaux enjeux liés à la paie auxquels se heurtent les employeurs pour chaque modèle de travail. Ces difficultés émanent à la fois de nos entrevues et de l'expérience de PwC en matière de soutien des clients qui mettent en œuvre de tels modèles.

**Tableau 3.1 – Éléments à prendre en compte au sujet de la paie pour les divers modèles de travail**

|  | Province d'emploi | Normes d'emploi | Salaires et indemnisation des travailleurs | Détermination et évaluation des avantages imposables | Dépenses de télétravail | Difficulté à définir le lieu de travail de l'employé | Complexités liées à la conformité internationale | Double retenue à la source | Perte d'avantages sociaux perçue par les employés |
|--|-------------------|-----------------|--|--|-------------------------|--|--|----------------------------|---|
| Travail hybride ou flexible – local ou interprovincial | ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                       | ✓  |  |                            |   |
| Travail hybride ou flexible – international            | ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                       | ✓  | ✓  | ✓                          |   |
| Travail à distance – à l'échelle locale                | ✓                 | ✓               | ✓  |  | ✓                       | ✓  |  |                            | ✓   |
| Travail à distance – international                     | ✓                 | ✓               | ✓  |  | ✓                       | ✓  | ✓  | ✓                          |   |

Chacun de ces modèles fait l'objet d'une discussion ci-dessous. La rangée correspondante du tableau ci-dessus a été reproduite pour faciliter la lecture.

## 3.2 Travail hybride ou flexible

### 3.2.1 Travail hybride ou flexible – local ou interprovincial

Le travail hybride ou flexible procure aux employés la possibilité de travailler temporairement ou de s'installer de façon permanente dans une autre province ou un autre territoire que leur employeur. Les enjeux soulevés concernant la paie figurent dans le tableau 3.2 et sont décrits en détail ci-dessous.

**Tableau 3.2 – Travail hybride ou flexible – local ou interprovincial**

|  | Province d'emploi | Normes d'emploi | Salaires et indemnisation des travailleurs | Détermination et évaluation des avantages imposables | Dépenses de télétravail | Difficulté à définir le lieu de travail de l'employé | Complexités liées à la conformité internationale | Double retenue à la source | Perte d'avantages sociaux perçue par les employés |
|--|-------------------|-----------------|--|--|-------------------------|--|--|----------------------------|---|
| Travail hybride ou flexible – local ou interprovincial | ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                       | ✓  |  |                            |   |

Comme le précise le tableau 2.1, 61 pour cent des employeurs tendent vers un modèle hybride (qui dicte le nombre de jours par semaine où un employé doit se présenter au bureau) ou flexible (qui permet aux employés de choisir quand ils travaillent à la maison ou au bureau). Ces modèles comportent de nombreux avantages, mais créent des problèmes relativement à la paie.

En effet, les employeurs dont le personnel exerce ses activités dans plus d'une province doivent tenir compte de leurs obligations à l'égard de l'impôt provincial des sociétés s'ils n'ont pas d'établissement stable ou une installation d'affaires fixe dans la province où ces employés travaillent.

### **Détermination de la province d'emploi compliquée par le travail hybride, flexible ou à distance**

L'employeur doit retenir à la source l'impôt sur le revenu et les contributions aux programmes sociaux selon la province d'emploi. À l'heure actuelle, la province d'emploi est déterminée par le lieu physique où se présente l'employé pour travailler ou selon l'établissement d'affaires de l'employeur. En l'absence d'un lieu physique de travail, la province d'emploi est déterminée en fonction de l'endroit où la paie est traitée.

Des directives administratives de l'Agence du revenu du Canada (ARC) concernant l'emplacement physique confirment que la détermination du lieu d'affaires peut se révéler complexe :

« Cet établissement n'est pas obligé d'être un lieu physique permanent. Par exemple, le lieu d'affaires d'une entreprise de construction peut inclure plus d'un chantier, et celui d'une entreprise foraine peut inclure le stationnement d'un centre commercial. Dans ces exemples, la province ou le territoire d'emploi correspond à la province ou au territoire où est situé le bureau de chantier ou le centre commercial. »<sup>61</sup>

La définition du lieu de travail peut se compliquer davantage lorsqu'un employé travaille dans une province ou un territoire sans y habiter. Un exemple



**La définition du lieu de travail peut se compliquer davantage lorsqu'un employé travaille dans une province ou un territoire sans y habiter. »**

courant concerne les employés qui habitent et travaillent en Ontario au sein d'un bureau situé en Ontario pour un employeur partir au Québec dont la paie est gérée hors du Québec. Conformément aux directives de l'ARC, le lieu d'emploi inscrit dans le système de paie de ces employés se situe en Ontario. Dans ce cas, il s'agit également de la province de résidence de l'employé aux fins d'impôt sur le revenu. Cela signifie que l'employeur retient à la source le même pourcentage d'impôt que celui que l'employé devra payer au moment de produire sa déclaration de revenus. Les contributions aux régimes de sécurité sociale font également l'objet d'une retenue en fonction du lieu d'emploi en Ontario.

Si l'employé optait pour une formule de télétravail sans présence au bureau, son lieu d'emploi deviendrait l'emplacement du service de paie (au Québec dans l'exemple). En ce qui a trait aux primes de sécurité sociale, l'employeur devrait passer du Régime de pensions du Canada (RPC) au Régime de rentes du Québec (RRQ) et au Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) tout en continuant de cotiser à l'Assurance-emploi (AE). Ce versement est requis en raison des obligations en matière de paie au Québec, qui exigent la contribution aux régimes provinciaux, alors que toutes les autres provinces demandent la participation aux programmes fédéraux. Les coûts de la paie pour l'employeur augmenteraient également, puisque le Québec compte davantage de frais à cet égard que les autres provinces.

<sup>61</sup> Gouvernement du Canada, [Quelles tables provinciales ou territoriales devez-vous utiliser?](#)

Pendant la COVID-19, l'ARC et Revenu Québec ont convenu que le changement de lieu d'emploi d'un employé n'était pas requis si celui-ci travaillait de la maison à cause de la pandémie. Si toutefois les ententes de télétravail se poursuivent après le retour à la normale, il pourrait être nécessaire de modifier ce renseignement.

La complexité de la définition du lieu d'emploi incite de nombreux employeurs à demander l'aide de cabinets spécialisés, notamment des bureaux de comptables ou d'avocats, ce qui engendre des frais. Les directives actuelles laissent matière à interprétation, surtout si l'on tient compte de l'intégration rapide des ententes de travail hybride, flexible et entièrement en télétravail. Les frais liés aux services professionnels peuvent également augmenter en fonction du besoin d'assistance de l'employeur pour communiquer avec ses employés et de l'accompagnement tout au long des étapes à suivre pour rétablir le bon lieu d'emploi par rapport au lieu de résidence (s'il y a lieu).

La majorité de nos répondants ont exprimé le désir de faire correspondre le lieu d'emploi au lieu de résidence de l'employé. Cette stratégie semble éviter bien des complications énumérées ci-dessus. Or, il faut souligner que le passage du lieu d'emploi au lieu de résidence peut obliger les employeurs à établir un compte de paie au Québec et à faciliter les versements et les cotisations là où ils n'ont pas à le faire et en fonction d'une base d'imposition distincte, puisque le Québec suit ses propres règles en matière d'impôt et de services sociaux. Il pourrait s'agir d'un obstacle à l'embauche d'employés du Québec aux yeux des entreprises qui ne sont pas établies dans cette province.

D'autres impôts sur les salaires des provinces et territoires, comme la contribution santé et la taxe scolaire sont également à prendre en considération. Par exemple, un employeur situé en Alberta qui embauche un employé établi en Colombie-Britannique devra verser l'impôt santé des employeurs, ce qu'il n'est pas tenu de faire à l'heure actuelle.

### **Les variations des normes d'emploi dans différentes provinces peuvent semer une confusion dans un environnement hybride**

Au Canada, les normes d'emploi varient selon les provinces et les territoires et définissent les exigences liées aux vacances, aux congés de maladie, au salaire minimum, aux indemnités de cessation d'emploi et aux autres obligations des employeurs. Nombre de ces exigences nécessitent un traitement particulier par le service de paie. Le besoin de comprendre les normes de chaque administration et leur application augmente le fardeau de la conformité pour les employeurs.

Le respect des normes provinciales lorsque les employés travaillent à distance dans des provinces différentes est un défi important pour les employeurs. Généralement, les normes d'emploi de la province dans laquelle l'employé travaille physiquement s'appliquent. Cependant, si un employé travaille à temps partiel dans deux provinces en raison d'une entente de travail hybride ou flexible, la situation est plus floue. Il n'existe pas de directives générales sur l'application des normes d'emploi lorsqu'un emploi s'exerce dans plus d'un milieu de travail. Cela étant dit, si l'entente de télétravail est une prolongation de l'entente de travail au bureau, les normes d'emploi



Le respect des normes provinciales lorsque les employés travaillent à distance dans des provinces différentes est un défi important pour les employeurs. »



Si les employeurs ne savent pas où un employé travaille ou ne connaissent pas leurs obligations dans un scénario de travail hybride ou flexible, ils pourraient se trouver en situation de non-conformité. »

relatives au travail au bureau s'appliquent. Le fait de déterminer si l'entente de télétravail est une prolongation de l'entente de travail au bureau est nécessaire pour maintenir les normes d'emploi du bureau. La majorité des personnes interrogées ont manifesté le désir d'avoir un ensemble de normes d'emploi uniforme à travers le Canada. Même si cet objectif peut sembler ambitieux, on pourrait envisager de parvenir à un degré de cohérence pour la plupart des normes, tout en comprenant que le salaire minimum est administré au niveau provincial pour correspondre au coût de la vie dans les provinces. Cette norme ne serait donc probablement pas harmonisée.

Il est important de noter que les normes d'emploi établissent actuellement les exigences minimales. Les employeurs qui doivent respecter de nombreuses normes d'emploi pourraient choisir leur propre ensemble de normes à appliquer à l'échelle nationale, à condition que les exigences minimales soient respectées dans chaque province. Les employeurs devront toutefois déterminer si cette approche est viable et efficace.

### **Dans les scénarios hybrides, les primes d'indemnisation des travailleurs pourraient devoir être fractionnées dans différentes provinces**

Les primes d'indemnisation des travailleurs sont fondées sur les gains des employés découlant du travail dans une province en particulier. Dans le cadre d'une entente de travail hybride ou flexible, des employés pourraient travailler dans plus d'une province. Dans une telle situation, un employeur

pourrait être tenu de payer des primes dans toutes les provinces où l'employé travaille en fonction du temps travaillé dans chaque province. Pour remédier à ce scénario, les commissions des accidents du travail au Canada ont signé une entente interterritoriale en matière d'indemnisation des travailleurs (EIIT) dans l'intérêt des travailleurs et des employeurs, qui prévoit une répartition des gains aux provinces où le travail est effectué afin d'éviter que les employeurs paient des primes en double. L'EIIT contient également des directives sur le traitement des demandes de règlement en cas de blessure d'un employé.

Cependant, si les employeurs ne savent pas où un employé travaille ou ne connaissent pas leurs obligations dans un scénario de travail hybride ou flexible, ils pourraient se trouver en situation de non-conformité. Pour se conformer, les employeurs devront prévoir du temps et des coûts supplémentaires afin de confirmer une bonne répartition des gains et de déterminer le niveau approprié de primes d'indemnisation des travailleurs à payer dans chaque province ou territoire.

### **Les avantages imposables doivent être repérés et évalués**

Certains éléments de rémunération peuvent être proposés en fonction du nombre de jours au bureau, comme le stationnement ou les repas fournis par l'employeur. Les ententes de travail hybrides ou flexibles ajoutent bien des complications au moment de déterminer la valeur de ces avantages imposables, car les employeurs doivent faire le suivi du nombre de jours travaillés par chaque employé



Tous les employeurs que nous avons interrogés ont trouvé qu'il y avait un manque de clarté quant à savoir si les employés qui profitent d'une entente flexible de télétravail ont le droit de réclamer des dépenses de télétravail. »

à un emplacement particulier pour veiller à ce que les avantages imposables soient consignés adéquatement. Par exemple, un avantage offert au bureau, comme le stationnement, ne doit pas être inclus dans le revenu pour les jours où l'employé travaillait à domicile et n'avait pas accès au stationnement. Si l'employé a toujours accès au stationnement pendant qu'il travaille à domicile, l'avantage imposable s'applique en entier, ce qui pourrait entraîner de la confusion pour l'employé et nécessiter du temps de la part du personnel de paie pour répondre aux questions soulevées.

### **Manque de clarté pour les employeurs sur la façon de traiter les dépenses de télétravail après les mesures de confinement**

Les directives gouvernementales obligeant les employés à faire du télétravail pendant la pandémie de COVID-19 ont entraîné une augmentation importante des dépenses de télétravail. En conséquence, les gouvernements ont apporté un soulagement en accordant un crédit d'impôt forfaitaire quotidien aux employés admissibles. Le formulaire simplifié T2200S Déclaration des conditions d'emploi liées au travail à domicile en raison de la COVID-19 a également été fourni. Avant la pandémie de COVID-19, le formulaire T2200 Déclaration des conditions de travail était fourni aux employés qui devaient assumer des dépenses liées à leur emploi et qui étaient admissibles à la déclaration des dépenses de travail à domicile, notamment. Lors de la pandémie, le formulaire a été complété par le formulaire T2200S afin que les employeurs n'aient pas à remplir le formulaire T2200 plus long lorsque les dépenses admissibles engagées sont

liées uniquement à l'exigence de télétravail. Dans la plupart des cas, ce formulaire n'était pas requis, car la grande majorité des employés avaient intérêt à réclamer le taux journalier forfaitaire prescrit par l'ARC pour le remboursement des dépenses de télétravail en raison des exigences de santé et de sécurité liées à la COVID-19.

Il est important de noter que certains employeurs ont tout de même eu de la difficulté à préparer le formulaire T2200S pour 2020. Il était difficile de déterminer qui était admissible et si les formulaires T2200 et T2200S devaient tous deux être remis aux employés. La marche à suivre pour remplir le formulaire a également posé problème.

Tous les employeurs que nous avons interrogés ont trouvé qu'il y avait un manque de clarté quant à savoir si les employés qui profitent d'une entente flexible de télétravail ont le droit de réclamer des dépenses de télétravail. Par exemple, dans certains modèles hybrides, les employeurs exigent un nombre minimum de jours de télétravail. Dans ces situations, les employés n'ont pas la possibilité d'aller au bureau cinq jours par semaine. Ont-ils alors le droit de réclamer des dépenses de télétravail? Que se passe-t-il si l'employé peut choisir son propre horaire et a la possibilité de ne pas du tout travailler au bureau? Dans tout modèle hybride ou flexible, incombe-t-il à l'employeur d'établir l'admissibilité de l'employé à réclamer les dépenses de télétravail comme dans le système actuel?

La version actuelle du formulaire T2200 a été conçue pour couvrir toutes les dépenses payées par l'employé et est difficile à remplir. Si le formulaire

est utilisé, l'employeur devra investir plus de temps pour fournir des formulaires remplis aux employés. Plus précisément, voici la question 10 du formulaire : « Selon son contrat d'emploi, l'employé devait-il utiliser un espace de sa maison consacré au travail à domicile? Si oui, quel est le pourcentage approximatif de la journée de travail pour lequel cet employé travaillait de son bureau à domicile? » La réponse à cette seule question peut changer d'une semaine à l'autre et varier d'un employé à l'autre.

Les personnes interrogées ont manifesté le vif désir qu'une version simplifiée permanente du formulaire T2200, semblable au formulaire T2200S, soit offerte aux employés qui travaillent à domicile en raison d'ententes de travail hybrides et flexibles.

### Il faut maintenant faire le suivi des lieux de travail des employés

Pour respecter les exigences de conformité dans un modèle hybride ou flexible, les employeurs devront établir un processus laborieux permettant de définir le temps passé au bureau par rapport au temps passé à travailler à partir de différents endroits, et de faire le suivi de ces emplacements. Pour certains employeurs, ce processus sera manuel. D'autres employeurs pourraient faire des investissements technologiques à cet égard. Comme il a été décrit ci-dessus, le suivi précis du lieu de travail d'un employé

(sur place ou à domicile et dans quelle province) a des conséquences sur les obligations en matière d'indemnisation des travailleurs, les normes d'emploi et la possibilité de réclamer les dépenses liées au télétravail.

Parmi les personnes interrogées, 81 pour cent n'avaient pas de système de suivi de l'emplacement des employés qui travaillent à distance en vertu d'une entente hybride ou flexible. Certains employeurs collaboraient avec les fournisseurs des systèmes de renseignements sur les RH pour faire le suivi, tandis que d'autres demandaient aux gestionnaires de faire un suivi manuel. L'absence d'un mécanisme efficace pour assurer le suivi de l'emplacement des employés est une préoccupation exprimée par la plupart des employeurs qui ont mis en place un modèle hybride ou flexible, car, sans cette fonctionnalité, il leur est difficile de satisfaire aux exigences de paie très réglementées actuellement en vigueur.

### 3.2.2 Travail hybride ou flexible – international

Les points à considérer en matière de paie pour le travail hybride ou flexible outre-frontière sont indiqués au tableau 3.3. Les points qui ne figurent pas à la section 3.1 seront décrits ci-dessous, notamment les exigences de conformité outre-frontière et la double retenue à la source.

**Tableau 3.3 – Travail hybride ou flexible – International**

|   | Province d'emploi | Normes d'emploi | Salaires et indemnisation des travailleurs | Détermination et évaluation des avantages imposables | Dépenses de télétravail | Difficulté à définir le lieu de travail de l'employé | Complexités liées à la conformité internationale | Double retenue à la source | Perte d'avantages sociaux perçue par les employés |
|---|-------------------|-----------------|--|--|-------------------------|--|--|----------------------------|---|
| Travail hybride ou flexible – international | ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                       | ✓  | ✓  | ✓                          |   |



Les employeurs qui embauchent à l'étranger risquent de créer un établissement stable, ce qui aurait des implications fiscales sur les sociétés. »

**Les employeurs dont les employés en mode hybride ou flexible travaillent à l'international ne peuvent plus éviter les complexités**

Lorsqu'une multinationale exerce ses activités près d'une frontière, il arrive souvent qu'un modèle hybride international soit adopté. Le travail hybride ou flexible outre-frontière est monnaie courante dans les secteurs de la fabrication, des services publics, de l'agriculture et des services financiers, où les biens ou les services sont produits, offerts ou vendus par une entreprise des deux côtés de la frontière. Il est également répandu dans les secteurs dont les chaînes d'approvisionnement sont longues et compliquées, comme l'industrie manufacturière, où une seule pièce peut franchir plusieurs fois une frontière internationale à mesure qu'elle est intégrée à des systèmes plus complets et plus complexes. Cette approche est entièrement intégrée au sein de l'Union européenne, mais pourrait aussi être très viable pour les entités qui exercent leurs activités à la frontière entre le Canada et les États-Unis. Les deux pays possèdent une main-d'œuvre qualifiée, et il serait naturel que les employeurs veuillent puiser dans ces marchés. Bon nombre d'entreprises canadiennes ont des employés américains qui traversent régulièrement la frontière pour aller au travail, et vice-versa.

Avant la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises considéraient ces personnes qui traversaient les frontières pour travailler comme des employés de l'entité dont elles relevaient (c.-à-d. leur lieu de travail sur place). De nombreux employeurs se contentaient de se conformer aux exigences de déclaration des salaires du pays d'emploi et laissaient l'employé s'occuper de la déclaration de

ses revenus dans son pays d'origine. Dans l'exemple du Canada et des États-Unis, cela aurait signifié que l'employé aurait dû remplir une déclaration de revenus dans les deux pays et déterminer les revenus corrects à déclarer dans la déclaration de son pays de résidence. Dans le cas d'un Canadien qui travaille aux États-Unis, l'employé devra également verser des acomptes provisionnels tout au long de l'année civile pour compenser l'absence de retenues à la source au Canada, car les taux d'imposition canadiens sont plus élevés que les taux d'imposition fédéral et État combinés auxquels il serait soumis en tant qu'employé américain à temps plein.

Les employeurs ne pourront plus ignorer les obligations de conformité du pays d'origine lorsque les employés dans cette situation travaillent en vertu d'un modèle hybride ou flexible. S'ils continuent à le faire, trop d'impôts seraient versés à l'emplacement du travail au bureau et aucun à l'emplacement du travail à domicile. L'employé aurait alors un problème de liquidités et il serait plus probable que les autorités fiscales repèrent le cas de non-conformité.

Les employeurs de travailleurs qui traversent les frontières internationales mettent également en place des ententes de retour au travail hybrides et flexibles. En conséquence, ils doivent maintenant composer avec les exigences de déclaration liées au fait qu'un employé ne réside pas dans le même pays qu'eux. Les complications sont innombrables : nombre d'entre elles découlent des défis que pose un modèle hybride national. Cependant, l'employeur devra aussi composer avec les exigences du pays d'origine de ses employés en matière de déclaration et de versement, y compris les normes d'emploi.

Ces ententes se compliquent encore davantage lorsque le travail à l'étranger est motivé par les besoins organisationnels de l'employeur, plutôt que par le choix personnel des employés. Comme l'obligation de payer l'impôt sur le revenu dépend largement de l'endroit physique où l'employé exerce ses fonctions, l'employé pourrait devoir payer l'impôt sur le revenu dans le pays où il travaille à distance. Lorsque l'employé choisit cette option en fonction de sa situation personnelle, cet impôt supplémentaire est souvent sa responsabilité. Par contre, si l'employeur a demandé une telle entente de travail, il assume souvent la charge fiscale personnelle supplémentaire en appliquant une politique de péréquation fiscale. Le paiement de l'impôt sur le revenu au nom d'un employé est un avantage imposable qui doit être défini et correctement comptabilisé.

Alors que les politiques de péréquation fiscale sont courantes chez les employeurs dont les employés sont mobiles à l'échelle mondiale, les employeurs qui envisagent le travail hybride et flexible à l'échelle internationale pourraient se voir contraints de recourir à cette option.

Les employeurs doivent examiner attentivement la question de l'établissement stable dans les situations de travail ci-dessus, car ce type d'entente peut avoir des répercussions sur l'impôt sur les sociétés en fonction de la nature du travail effectué par l'employé.

### **Les travailleurs outre-frontière exposés au risque de double retenue**

Si un travailleur qui traverse une frontière internationale est un résident canadien, il peut être assujéti à une double retenue. En effet, ces travailleurs sont assujéti à une retenue sur leur revenu d'emploi mondial, peu importe l'allègement de la double imposition dont ils pourraient profiter au moment de produire leur déclaration fiscale. Les employés devront effectuer une analyse supplémentaire pour déterminer si des exonérations (voir ci-dessous) leur permettraient de réduire les retenues à la source. Le Canada exige que l'employé fasse une demande pour de telles exonérations, mais la demande nécessite généralement la participation

de l'employeur. De nombreux employeurs n'estiment pas avoir l'expertise nécessaire à l'interne pour passer en revue de tels scénarios. Cette détermination est basée à la fois sur les entretiens menés pour le présent rapport et sur notre expérience professionnelle auprès d'employeurs dans cette situation.

Les employés canadiens doivent remplir le formulaire T1213 – Demande de réduction des retenues d'impôt à la source de l'ARC pour recevoir une approbation pour la réduction des retenues selon le revenu assujéti aux retenues en fonction des jours travaillés en dehors du Canada. Aucune exigence similaire n'est imposée aux contribuables américains ou australiens. Cette exigence crée donc des obstacles pour les employeurs étrangers qui cherchent à embaucher des Canadiens.

### **Les exigences de conformité pour les employés internationaux fonctionnant selon des ententes hybrides et flexibles sont importantes**

Si un employeur américain qui emploie un Canadien veut assumer entièrement ses responsabilités à l'égard du Canada, il doit suivre un certain nombre d'étapes. Prenez note que pour l'entente de travail décrite ci-dessous, il est présumé que l'employeur américain ne se dote pas d'établissement stable au Canada.

Pour une entente de travail hybride ou flexible où la composante de télétravail est effectuée au Canada par un résident canadien, les exigences canadiennes pour l'employeur américain sont les suivantes :

- demander un numéro d'entreprise canadien à l'ARC et ouvrir un compte de paie;
- déterminer le montant approprié de la rémunération totale à déclarer selon les règles de chaque pays;
- répartir les gains entre le Canada et les États-Unis selon les jours de travail;
- appliquer le taux de retenue fiscale appropriée pour le Canada sur les gains totaux en plus du taux de retenue fiscale pour les États-Unis;

- demander une exonération au moyen du formulaire T1213 pour réduire les retenues à la source au Canada pour le crédit pour impôt étranger estimatif;
- effectuer les versements à l'ARC;
- remettre chaque année les relevés T4 – État de la rémunération payée de tous les employés et le relevé T4 – État de la rémunération payée de l'employeur;
- respecter les autres exigences si les provinces ont des versements à effectuer à d'autres organismes gouvernementaux, comme l'impôt-santé des employeurs.

Les exigences ci-dessus s'ajoutent aux obligations liées à la paie que l'employeur doit respecter aux États-Unis. Le concept d'utilisation d'une paie active dans le pays d'origine de l'employeur en la reproduisant pour créer une paie dans un pays étranger est appelé « paie fantôme ». Veuillez consulter la section 4 du présent rapport pour obtenir une comparaison des exigences administratives de différents pays.

L'une des exigences cruciales d'une entente de travail hybride ou flexible à l'étranger est le suivi des jours de travail. Cette situation est plus complexe que celle des ententes au sein d'un même pays, car des systèmes de paie de deux pays sont utilisés pour un seul employé. Selon nos entrevues avec des fournisseurs de logiciels et de services de paie, aucun fournisseur n'offre encore de solution qui peut automatiquement intégrer les exigences administratives de plusieurs pays. Cependant, chacun des fournisseurs a indiqué qu'il serait en mesure de bâtir un système capable de gérer plus d'un emplacement à l'étranger s'il y avait une demande. Ces solutions pourraient donc être offertes un jour.

### 3.3 Travail à distance

Le tableau 3.4 résume les points liés à la paie pour le travail effectué entièrement à distance n'importe où au Canada pour un employeur canadien. Ces points sont décrits dans les sections 3.1 et 3.2, sauf la perte d'avantages sociaux perçue, qui est détaillée ci-dessous.

**Tableau 3.4 – Travail à distance à l'échelle locale**

|   | Province d'emploi | Normes d'emploi | Salaires et indemnisation des travailleurs | Détermination et évaluation des avantages imposables | Dépenses de télétravail | Difficulté à définir le lieu de travail de l'employé | Complexités liées à la conformité internationale | Double retenue à la source | Perte d'avantages sociaux perçue par les employés |
|---|-------------------|-----------------|--|--|-------------------------|--|--|----------------------------|---|
| Travail à distance – à l'échelle locale | ✓                 | ✓               | ✓  |  | ✓                       | ✓  |  |                            | ✓   |

Une entente de travail entièrement à distance (où tout le travail est effectué à domicile) comporte la plupart des mêmes préoccupations que les ententes hybrides ou flexibles, comme les défis liés à la province d'emploi, les complications d'indemnisation des travailleurs et les difficultés entourant le formulaire T2200. Ce type d'entente donne lieu à d'autres défis, comme la perte d'avantages sociaux perçue par les employés qui font du télétravail par rapport à leurs collègues qui travaillent au bureau. Il peut notamment s'agir d'avantages sociaux liés à la pratique d'une activité physique, aux repas et

au stationnement (si un employé à distance ou en télétravail à temps partiel n'a pas droit à une place de stationnement à temps plein). Comme ces employés n'iront pas physiquement au bureau, ils devront fort probablement renoncer à ces avantages sociaux.

Parmi les défis mentionnés ci-dessus, la définition et l'évaluation des avantages imposables sont parmi les plus importants. Les directives actuelles de l'ARC concernant le paiement par un employeur des frais d'accès résidentiels à Internet prévoient que la partie relative à l'utilisation professionnelle est un avantage non imposable. L'application des lignes directrices

actuelles à un modèle de travail entièrement à distance entraîne une augmentation des coûts administratifs des employeurs. Les employeurs doivent alors établir un processus permettant de recueillir et d'évaluer les renseignements nécessaires

au moyen de la technologie ou manuellement pour respecter les exigences.

Le tableau ci-dessous résume les points clés sur la paie pour les ententes de travail à distance à l'international.

**Tableau 3.5 – Travail à distance – à l'international**

|  | Province d'emploi | Normes d'emploi | Salaires et indemnisation des travailleurs | Détermination et évaluation des avantages imposables | Dépenses de télétravail | Difficulté à définir le lieu de travail de l'employé | Complexités liées à la conformité internationale | Double retenue à la source | Perte d'avantages sociaux perçue par les employés |
|--|-------------------|-----------------|--|--|-------------------------|--|--|----------------------------|---|
| Travail à distance – à l'international | ✓                 | ✓               | ✓  |  | ✓                       | ✓  | ✓  | ✓                          |   |

La recherche de talents dans d'autres pays offre aux employeurs la possibilité d'élargir considérablement leur bassin de candidats. Toutefois, cette occasion entraîne un coût salarial et de conformité plus élevé que l'embauche locale. La décision d'embaucher dans un autre pays exige une collaboration entre les services de fiscalité, de RH, d'immigration, de droit du travail et de paie afin de définir le risque que les employés créent un établissement stable de l'employeur dans ce pays, ainsi qu'aux risques supplémentaires auxquels une entité pourrait s'exposer dans le nouveau pays. Les employeurs doivent aussi s'assurer qu'ils offrent des avantages sociaux concurrentiels, qu'ils respectent les normes de travail appropriées et qu'ils définissent, prévoient et gèrent l'ensemble de leurs obligations de paie.

Une analyse complète des facteurs à évaluer pour déterminer l'existence d'un établissement stable d'entreprise dépasse le cadre du présent rapport, mais il est important de noter que les fonctions d'un employé peuvent donner lieu à un établissement stable. La création d'un établissement stable dans un nouveau territoire de compétence pourrait donner lieu à l'obligation de produire une déclaration de revenus d'entreprise, ce que la plupart des organisations souhaitent éviter. La plupart des personnes interrogées ont cité ce risque comme la principale raison pour laquelle elles ne se tourneraient pas vers d'autres territoires de compétence pour leurs embauches.

De plus, si des employés d'un autre pays se joignent à l'entreprise, les RH doivent s'assurer que le niveau

de rémunération cadre avec les attentes locales, et non pas nécessairement celles du pays de l'employeur. D'autres complexités s'ajoutent lorsque l'employeur offre des avantages sociaux, par exemple un régime de retraite ou d'achat d'actions. Il faudra réviser la documentation du régime pour s'assurer que la conformité aux lois du pays d'origine de l'employé n'est pas affectée par le régime en soi, et pour veiller à ce que le fait d'avoir un employé non-résident n'ait pas d'incidence sur le régime.

### 3.4 Points à considérer pour les employeurs dans le cadre de modèles de travail non traditionnels

Comme nous l'avons vu plus haut, toute variation par rapport à un modèle de travail traditionnel entraîne des défis importants qui ne peuvent être relevés par un seul groupe au sein de l'employeur. Les professionnels des RH, du droit, de la fiscalité commerciale et de la paie doivent collaborer pour créer une politique globale garantissant la conformité générale tout en répondant aux besoins de l'employeur.

En plus des commentaires ci-dessus concernant chaque modèle de travail, il est important que les employeurs tiennent compte des lois sur les assurances et les droits de la personne, qui peuvent être différentes ailleurs. Ces points vont au-delà de la portée du présent rapport.

# 4. Examen des pratiques internationales

---

Avec l'augmentation des embauches internationales, les marchés pour certaines compétences se mondialisent. Nous savons, grâce à nos entrevues avec des employeurs, que les exigences réelles et perçues en matière de paie, ainsi que d'autres questions de conformité comme la fiscalité des entreprises, peuvent jouer un rôle quant à l'endroit où les employeurs décident d'embaucher ou d'autoriser leurs employés à travailler.

Dans cette optique, nous avons collaboré avec notre réseau mondial d'experts en fiscalité du travail et en mobilité mondiale pour analyser, comparer et évaluer les étapes requises pour respecter les exigences de paie dans six pays. Cette section présente les étapes que les employeurs étrangers doivent suivre pour embaucher des résidents de ces pays. Cette comparaison offre des perspectives utiles du point de vue des employeurs et du gouvernement. Pour les employeurs qui envisagent d'embaucher des personnes à distance dans un autre pays, elle met en évidence les principaux problèmes auxquels ils seront confrontés et indique la difficulté relative de respecter les obligations de conformité, soit l'un des facteurs que les employeurs prennent en compte pour décider où embaucher. Sur le plan des politiques, cette comparaison permet de cibler les exigences du Canada qui sont plus complexes que celles d'autres pays. Les gouvernements pourraient vouloir régler ces questions pour favoriser l'embauche internationale d'employés canadiens tout en permettant à ces derniers de rester au pays. Il y a à la fois des avantages et des inconvénients économiques généraux, mais un avantage important

est de permettre aux employés canadiens de rester au Canada plutôt que de déménager. La section 5 présente cette question plus en détail.

## 4.1 Comparaison des obligations de paie dans différents pays

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, nous avons sélectionné six pays à comparer en termes de facilité relative, ou d'absence de facilité, pour un employeur étranger de se conformer aux obligations de retenue, de remise et de déclaration des salaires d'un employé résident. Les six pays visés par l'analyse sont l'Australie, le Brésil, le Canada, l'Inde, le Royaume-Uni et les États-Unis. Nous les avons sélectionnés en fonction de la disponibilité des compétences demandées par les employeurs au Canada et ailleurs dans le monde.

Les obligations de paie dans chacun de ces pays sont complexes. Pour les besoins de notre analyse, nous nous sommes concentrés sur des thèmes généraux, à savoir l'enregistrement, les retenues à la source, les exigences de versement, la méthode de paiement et les obligations de déclaration. Nous avons résumé l'évaluation globale dans le tableau 4.1 et fourni des indications sur les exigences.

**Tableau 4.1 Aperçu : Complexité relative pour l'exploitation d'une masse salariale étrangère dans des juridictions comparatives**

|  | Canada                      | Australie                   | États-Unis | Royaume-Uni                    | Brésil | Inde  |
|--|-----------------------------|-----------------------------|------------|--------------------------------|--------|-------|
| Établissement local requis   | Vert                        | Vert                        | Vert       | Vert                           | Vert   | Rouge |
| Enregistrement du compte de paie en format papier (aucun processus en ligne) | Rouge                       | Vert                        | Vert       | Vert                           | Vert   | Vert  |
| Inscriptions multiples (p. ex. fédérale, étatique, locale, sociale)          | Jaune                       | Jaune                       | Rouge      | Vert                           | Vert   | Rouge |
| Frais d'inscription de la paie   | Vert                        | Vert                        | Jaune      | Vert                           | Vert   | Rouge |
| Employeur étranger sans exigences de versement à un établissement local      | Jaune                       | Jaune                       | Jaune      | Jaune                          | Vert   | Jaune |
| Exigences de versements périodiques de l'employeur                           | Rouge                       | Jaune                       | Rouge      | Jaune                          | Vert   | Jaune |
| Exigences de cotisation aux programmes sociaux                               | Jaune                       | Jaune                       | Jaune      | Jaune                          | Vert   | Jaune |
| Déclaration de fin d'année aux autorités fiscales et à l'employé             | Jaune                       | Jaune                       | Jaune      | Jaune                          | Vert   | Jaune |
| Équivalent du relevé d'emploi  | Rouge                       | Vert                        | Vert       | Jaune                          | Vert   | Jaune |
| Formulaire TD1 ou équivalent   | Rouge                       | Jaune                       | Jaune      | Jaune                          | Vert   | Vert  |
| Formulaire T2200 ou équivalent   | Rouge                       | Vert                        | Vert       | Vert                           | Vert   | Vert  |
| Formulaire T1213 ou équivalent   | Rouge                       | Vert                        | Vert       | Jaune                          | Vert   | Vert  |
|  | Défis limités de conformité | Défis modérés de conformité |            | Défis importants de conformité |        |       |

### Obligation d'inscription et d'obtenir un compte de déclaration de la paie

Dans tous les pays sauf le Brésil, un employeur étranger doit s'inscrire en tant qu'employeur dans le pays de résidence de l'employé. Au Brésil, la paie locale est requise seulement si un établissement stable est créé. L'Inde ne permet pas à un employeur étranger d'embaucher quelqu'un en Inde sauf si l'employeur est inscrit dans ce pays par l'intermédiaire d'une succursale, d'un bureau de liaison, d'un bureau de projet ou d'une autre entité. Cette obligation est beaucoup plus coûteuse, ce qui donne lieu à un défi de conformité important.

Des inscriptions sous-nationales sont exigées en Australie, au Canada, au Royaume-Uni et en Inde, ce qui complique le processus d'inscription selon l'emplacement de l'employé.

Le Canada est le seul pays qui n'offre pas de système d'inscription en ligne pour les employeurs étrangers.

### Retenues à la source

Tous les pays appliquent des obligations de retenue et de versement sur la base de 100 pour cent du salaire imposable versé à un employé résident.

Les employeurs ont cette obligation, peu importe le pays. Cependant, un employé résident du Brésil qui travaille pour une entité qui n'est pas brésilienne est tenu de payer l'impôt sur le revenu mensuel.

Lorsqu'un employé résidant dans un pays a une obligation fiscale dans un autre pays (p. ex. en raison d'un voyage d'affaires imposable dans un autre pays), toutes les administrations permettent

la prise en compte d'un éventuel crédit pour impôt étranger afin de déterminer l'impôt à retenir. Le Royaume-Uni et les États-Unis sont les seuls pays qui autorisent une réduction des retenues à la source en raison d'un crédit pour impôt étranger anticipé sans qu'il soit nécessaire de produire des documents supplémentaires ou d'obtenir l'approbation de l'autorité fiscale résidente. Le Canada et le Royaume-Uni exigent l'approbation du gouvernement avant de réduire les retenues à la source. En Inde, les dossiers sont examinés au cas par cas.

### **Administration de l'impôt sur le revenu, de l'impôt sur les salaires et des obligations de cotisation aux programmes sociaux**

Dans tous les pays, les salaires sont assujettis à l'impôt sur le revenu et les salaires et aux primes de sécurité sociale. Cela signifie que peu importe le statut de résidence d'un employé ou le nombre de jours qu'il passe dans un pays, cette administration s'attendra à percevoir l'impôt sur le revenu et les cotisations aux programmes sociaux dès le premier jour de travail exécuté dans le pays. Toutefois, des accords internationaux en matière d'impôt sur le revenu et de sécurité sociale peuvent modifier cette obligation. En plus des versements fédéraux, toutes les administrations qui sont dotées d'autorités fiscales sous-nationales (p. ex. les États, les provinces ou les localités) exigent une inscription auprès de ces autorités fiscales et des versements à celles-ci. Ce système est comparable au régime distinct de déclaration des salaires et des impôts du Québec en place au Canada.

De plus, tous les pays exigent également des inscriptions distinctes pour d'autres éléments fiscaux et non fiscaux, comme la taxe sur les produits et services relative aux avantages, les obligations de cotisation aux programmes sociaux, les régimes d'indemnisation des travailleurs et l'assurance-emploi. Les États-Unis comptent potentiellement le plus grand nombre de processus d'inscription, simplement en raison de leur nombre de territoires de compétence (p. ex. les autorités fédérales, d'État et locales, les districts scolaires, les zones d'amélioration économique et les conseils d'assurance-emploi fédéraux et d'État, ainsi que

les administrations de sécurité sociale). Cependant, aucun pays n'est plus ou moins complexe qu'un autre pour ce qui est des obligations une fois qu'un employeur est inscrit et qu'il détermine le processus de respect de ses obligations envers chacune de ces administrations.

### **Cotisations aux programmes sociaux du Canada pour les employeurs étrangers de résidents canadiens**

En ce qui concerne le Canada en particulier, il existe des aspects où les obligations en matière de sécurité sociale pour les employeurs étrangers ne sont pas claires. Pour ce qui est des cotisations aux programmes sociaux, bien qu'il existe des directives<sup>62</sup>, le Canada ne prévoit pas de règles claires pour déterminer si les cotisations au RPC et à l'AE sont exigibles ou non par un employeur étranger qui rémunère un résident canadien exerçant entièrement ses fonctions au Canada. Les directives peuvent porter à confusion pour de nombreux employeurs étrangers.

Il se peut qu'un employeur doive cotiser aux programmes sociaux de deux pays. Des accords de sécurité sociale pourraient alléger cette obligation. Toutefois, un critère (selon la combinaison de pays) stipule que l'entente de travail dans le « pays d'accueil » doit être temporaire. Dans le contexte d'embauche abordé par cette analyse, l'entente de travail n'est pas temporaire, mais bien permanente. On ne peut donc pas profiter de ces ententes de sécurité sociale.

Il est également possible qu'un employeur n'ait pas à contribuer aux programmes sociaux de l'un ou l'autre des pays. La Social Security Administration (SSA) des États-Unis a indiqué que les cotisations doivent être prélevées dans l'administration où le travail est effectué (si un accord de sécurité sociale ne s'applique pas). Cela laisse une marge d'interprétation supplémentaire au moment de déterminer l'accord de sécurité sociale qui s'applique<sup>63</sup>. Par exemple, si un employeur américain rémunère un résident canadien qui travaille au

<sup>62</sup> Par exemple, la directive du gouvernement du Canada concernant les [employés et employeurs étrangers](#).

<sup>63</sup> Pour en savoir plus sur ces questions, consultez la section 3.

Canada, les cotisations de sécurité sociale du Canada ne sont pas exigées, sauf si une demande a été soumise. La SSA ne recueillerait pas non plus de cotisations de sécurité sociale des États-Unis, puisqu'elle présumerait que les exigences canadiennes en matière de sécurité sociale s'appliquent en raison de la position territoriale du Canada.

Une clarification et une harmonisation à l'échelle mondiale sont nécessaires pour faciliter la transition vers l'embauche internationale à distance, et pour garantir la sécurité des fonds de pension au moment de la retraite et la protection des régimes d'assurance-emploi en cas de cessation d'emploi ou de congé de maternité.

**Tableau 4.2 – Comparaison des obligations du cycle de vie de la paie pour les employeurs étrangers**

|                    | <b>Processus d'inscription et période</b>                 | <b>Fréquence de versement et mode de paiement</b> | <b>Répercussions du travail à l'international sur l'obligation de retenues à la source</b> | <b>Exigences quant aux rapports annuels et aux relevés salariaux</b> | <b>Obligations de fin d'emploi</b> | <b>Externalisation courante du service de paie</b> |
|--------------------|---|---|--|--|------------------------------------|--|
| <b>Canada</b>      | Oui – 4 à 6 semaines                                      | Selon le genre d'auteur de versements             | Oui  | Oui  | Oui                                | Oui  |
| <b>Australie</b>   | Oui – 6 à 10 semaines                                     | Selon la classification de l'employeur            | Oui  | Oui  | Non                                | Oui  |
| <b>États-Unis</b>  | Oui – 3 jours à 6 semaines                                | Selon le montant de l'engagement                  | Oui  | Oui  | Oui                                | Oui  |
| <b>Royaume-Uni</b> | Oui – 6 semaines  | Chaque mois                                       | Oui  | Oui  | Oui                                | Oui  |
| <b>Brésil</b>      | Non – en présumant qu'il n'y a pas d'établissement stable | s. o.   | Non – en présumant qu'il n'y a pas d'établissement stable                                  | s. o.  | Oui                                | Oui  |
| <b>Inde</b>        | Oui – 6 à 8 semaines                                      | Chaque mois                                       | Oui  | Oui  | Oui                                | Oui  |

### Exigences de versement et modes de paiement

La fréquence de versement varie selon le pays. En Australie, au Canada et aux États-Unis, la fréquence varie selon la valeur totale de la paie. Cela complique les choses lorsqu'un employeur étranger essaie de se conformer à des échéances de paie variables, ce qui peut occasionner des paiements en souffrance. En général, les administrations accorderont à un employeur au moins quelques jours ouvrables pour effectuer le versement, quelle que soit la valeur de la paie périodique. Les États-Unis sont une exception à la règle et peuvent exiger un versement dès le jour suivant la fin d'une période de paie.

### Obligations de rapports de fin d'année

Un employeur étranger a des obligations de déclaration concernant les relevés salariaux de fin d'année ainsi que le relevé d'emploi lors de la cessation d'emploi de ses employés canadiens. Tous les pays exigent des relevés salariaux et des rapports relatifs aux employeurs en fin d'année.

En plus de ce qui précède, si un employeur offre un régime de retraite d'entreprise dans le cadre de son programme de rémunération standard, il devra vérifier les renseignements précis sur le régime pour confirmer si la participation d'un employé non résident y est autorisée. Cela pourrait entraîner



Il y a consensus chez tous les employeurs interrogés sur le fait que le Québec, avec son régime fiscal distinct, est un obstacle majeur dans la décision d'embaucher du personnel dans la province, lorsque l'employeur n'y assure pas déjà une présence. »

une augmentation des honoraires de services professionnels et la possibilité d'exiger un élément de rémunération différent pour remplacer la pension si elle n'est pas autorisée.

Un tableau plus complet des obligations administratives se trouve à l'annexe B du présent rapport.

#### **4.2 La complexité des exigences du Canada par rapport à ses pairs**

Comme les employeurs canadiens sont déjà au fait des exigences locales en matière de déclaration de la paie et de versements, on a l'impression que se conformer aux exigences d'autres pays représente une complication supplémentaire. Pourtant, les exigences du Canada sont parfois plus complexes qu'ailleurs. Ce constat suggère que, même si la mise en place d'un système international d'embauche à distance comporte une certaine courbe d'apprentissage, du point de vue du service de paie, cette option est envisageable pour les employeurs. En fait, dans le cas du Brésil, l'employeur étranger d'un résident brésilien ne rencontre aucune complexité administrative, étant donné que toutes les obligations incombent à l'employé.

L'un des exemples de la complexité de la législation canadienne est l'obligation d'obtenir une préapprobation de l'ARC pour réduire les retenues d'impôt sur les déductions pour la pension alimentaire ou les crédits pour impôt étranger, ce qui complique le processus. Dans d'autres pays, le

processus permettant de semblables réductions des retenues à la source est parfois considérablement moins laborieux. Aux États-Unis, par exemple, un employeur peut réduire les retenues à la source à la seule condition que l'employé remplisse un formulaire que le service de paie conserve au dossier. Aucune préapprobation n'est requise de l'Internal Revenue Service.

Par contre, il y a consensus chez tous les employeurs interrogés sur le fait que le Québec, avec son régime fiscal distinct, est un obstacle majeur dans la décision d'embaucher du personnel dans la province, lorsque l'employeur n'y assure pas déjà une présence. Mis à part le fait que la paie n'est pas requise au Québec, à moins que l'employeur ait un établissement permanent dans la province, le simple fait que la législation québécoise est plus complexe est perçue comme un obstacle immédiat. Les employeurs qui n'exercent pas leurs activités au Québec ont indiqué que la nécessité d'inventorier et de déclarer certains avantages et certaines différences avec la législation fédérale était chronophage. Ainsi, la possibilité d'harmoniser les règles sur le lieu d'emploi à celles du lieu de résidence mérite un examen attentif.

Les répondants ont aussi cité les différentes règles provinciales entourant l'impôt sur le revenu, comme l'impôt-santé et les régimes d'indemnisation des travailleurs provinciaux, comme un obstacle à l'expansion de leur bassin d'employés dans des provinces où ils n'exercent pas leurs activités. Ces

problèmes ont été surmontés par les employeurs qui y ont été confrontés, mais tous ont exprimé le souhait d'une simplification.

Ces commentaires ne sont pas sans rappeler ceux formulés par des employeurs étrangers désireux de profiter du programme de certification des employeurs non-résidents de l'ARC. Le programme de certification a été conçu pour offrir une flexibilité accrue aux membres du personnel non-résident d'un employeur non-résident qui veulent entrer au Canada pour de courtes périodes, en éliminant quelques complexités relatives à la paie. Pourtant, les employeurs étrangers y réfléchissent à deux fois en apprenant qu'ils doivent s'inscrire auprès de l'ARC et produire des relevés T4. Comme les employeurs canadiens qui souhaitent l'expansion géographique de leur effectif, les employeurs non-résidents sont déçus par l'écart avec les principes connus, et pas forcément par la complexité des exigences.

Tous les pays, sauf l'Australie et les États-Unis, ont des exigences en matière de déclaration lorsque le lien se rompt entre l'employé et l'employeur. Le Royaume-Uni exige la déclaration des données contenues uniquement dans le système de paie. L'Inde peut exiger la collecte de données à l'extérieur du système de paie, mais cette exigence est déterminée au cas par cas. Le Canada entretient des exigences plus complexes que les pays concurrents à cet égard, vu que les données requises dans le relevé d'emploi ne se limitent pas au contenu du système de paie (dont le motif de la cessation d'emploi et la nature des versements forfaitaires). Les complexités associées à cette exigence ont été mises en lumière dans notre récent rapport intitulé *Coût de la conformité pour les employeurs et conséquences sur les politiques publiques*, publié en octobre 2020<sup>64</sup>.

---

64 PwC, Regard sur la paie : [Coût de la conformité pour les employeurs et conséquences sur les politiques publiques](#)

# 5. Conséquences pour l'économie canadienne

---

Pour nombre d'employeurs, le travail à distance et outre-frontière<sup>65</sup> est ici pour de bon, et aura des effets à long terme sur les employeurs et l'économie dans son ensemble. La présente section résume l'incidence des tendances sur les employeurs, et les moyens qu'ils doivent prendre pour adopter divers modèles d'embauche. Elle examine ensuite les tenants et les aboutissants des gouvernements et la manière de mieux soutenir l'embauche à distance et outre-frontière en agissant sur les enjeux politiques existants.

## 5.1 Les conséquences économiques pour les employeurs

**Le travail à distance et outre-frontière peut contribuer à résoudre les pénuries de main-d'œuvre et à combler le fossé de compétences au Canada.**

La capacité des employeurs à offrir des options à distance et outre-frontière flexibles est susceptible de devenir un facteur important de la croissance économique future au Canada. Le fossé des compétences est un défi grandissant. Nos entrevues ont permis de confirmer que de nombreux employeurs peinent à pourvoir des postes importants au sein de leur entreprise. Dans les secteurs où la concurrence est féroce pour accéder aux compétences, comme les services technologiques et professionnels, les employeurs adoptent déjà les options de travail à distance et outre-frontière comme outil d'attrait et de rétention des employés.

<sup>65</sup> Dans le présent rapport, le « travail à distance et outre-frontière » renvoie à un mode de travail qui comprend des possibilités de télétravail, ainsi que le travail au-delà des frontières provinciales et internationales.

---

De 2019 à 2028, le Canada devra se priver de l'ajout d'un montant allant **jusqu'à 15 milliards de dollars au PIB** en raison de la pénurie de main-d'œuvre. Le **tiers des emplois touchés par la pénurie pourraient être compatibles avec le télétravail.**

---

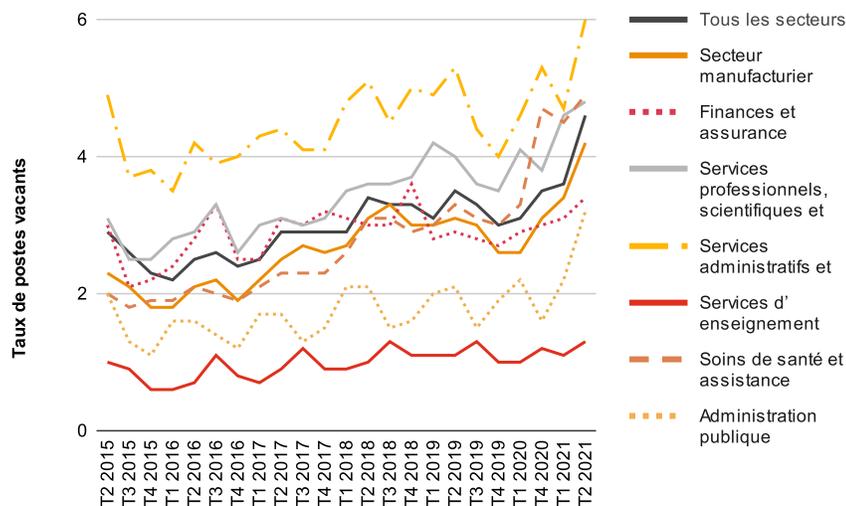
Les employés accordent de plus en plus de valeur à la possibilité de travailler de partout, et les modes de travail flexibles peuvent être un facteur déterminant dans la décision d'accepter ou de quitter un emploi.

Les pénuries de main-d'œuvre s'aggravent au Canada. Le taux de postes vacants au Canada a atteint la marque de 4,6 pour cent en août 2021 (voir la figure 5.1); il s'agit d'un sommet inégalé depuis le début de la compilation des données en 2015<sup>66</sup>. De mai à juin 2021, le nombre de postes vacants a grimpé de 22 pour cent, pour un total de plus de 800 000 postes à pourvoir. Dans le droit fil de ces tendances, il y avait 25,8 pour cent, ou 150 300 plus de postes vacants, au deuxième trimestre de 2021

<sup>66</sup> Statistique Canada, [Postes vacants, deuxième trimestre de 2021](#).

qu'au même moment en 2019<sup>67</sup>. Statistique Canada a rapporté environ 560 000 postes vacants au dernier trimestre de 2019, contre moins de 360 000 en 2015, ce qui suggère des défis généraux grandissants au chapitre du recrutement<sup>68</sup>.

**Figure 5.1 – Taux de postes vacants au Canada selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), du T2 2015 au T2 2021**



Source : analyse de PwC fondée sur les données de Statistique Canada.

Remarques : données non disponibles pour le T2 et le T3 de 2020. Les définitions des industries selon le SCIAN ne correspondent pas directement aux définitions des secteurs employés dans le présent rapport.

De plus, le fossé des compétences au Canada engendre des coûts économiques croissants. Selon les projections d'Emploi et Développement social Canada, on prévoit que le Canada souffrira de pénuries de main-d'œuvre dans 36 professions entre 2019 et 2028, pour un total de 138 000 emplois vacants, équivalant à 15,03 milliards de dollars de PIB<sup>69</sup>. Nos analyses révèlent que 51 000 de ces emplois vacants pourraient être compatibles avec le télétravail, pour un total de 5,34 milliards de dollars de PIB. Nous sommes d'avis que le fossé de compétences pourrait se creuser encore davantage avec l'accélération de la demande pour les compétences numériques, conséquence de la pandémie, et la croissance de la tendance de recrutement d'employés canadiens par des employeurs étrangers.

Comme l'explique le présent rapport, les modes de travail flexible ou hybride (qui comprennent des journées de télétravail et des journées au bureau) sont actuellement les formules les plus populaires et sont souvent perçues comme étant un atout pour attirer et retenir les employés. La formule de télétravail entièrement à distance ou flexible permet aux employés de vivre loin du bureau, voire dans une autre province ou un pays étranger. Ces formules donnent accès à un large bassin d'employés potentiels, ce qui augmente la capacité des employeurs à pourvoir les postes. Ces assouplissements peuvent aussi favoriser des appariements plus heureux entre employeur et employé, vu que les deux parties bénéficient d'un plus grand nombre d'options, ce qui améliore la productivité.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Statistique Canada, [Postes vacants, quatrième trimestre de 2020](#).

<sup>69</sup> Fondé sur la moyenne de 108 940 \$ de PIB par employé en 2017.

## Les employeurs canadiens semblent moins préparés au recrutement à distance à l'international que leurs homologues étrangers

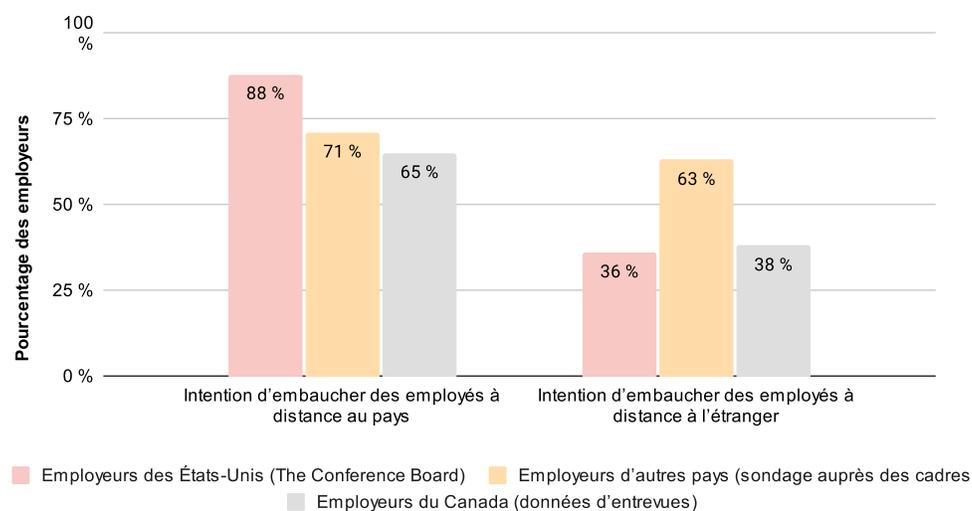
Les employeurs canadiens qui font face à des pénuries de main-d'œuvre sont plus susceptibles de subir un revers concurrentiel s'ils n'envisagent pas les options de recrutement à distance ou outre-frontière. Le fait que les employeurs étrangers puisent de plus en plus dans la main-d'œuvre canadienne dans des secteurs à forte concurrence ne fait qu'exacerber la tendance.

Bien que les données soient limitées en ce qui concerne les intentions des employeurs en matière de recrutement à distance et outre-frontière, certaines données suggèrent que les employeurs canadiens pourraient être plus réticents à poursuivre dans cette voie que leurs homologues d'autres pays. Selon un sondage mené auprès de hauts dirigeants dans sept pays, 71 pour cent des répondants entendent recruter plus d'employés en télétravail dans les deux prochaines années, et 63 pour cent prévoient recruter à l'extérieur de leur pays<sup>70</sup>.

De même, un sondage effectué auprès de hauts dirigeants américains indique que 88 pour cent d'entre eux sont enclins à embaucher des employés à distance et 36 pour cent seraient disposés à embaucher tous leurs employés à distance, peu importe l'endroit d'où ils travaillent<sup>71</sup>. Il n'existe pas de données d'enquête comparables pour le Canada, mais les employeurs interrogés étaient un peu moins ouverts au recrutement d'employés étrangers à distance que ne le suggèrent les résultats du sondage ci-dessus : 38 pour cent se disent prêts à embaucher des employés qui travailleraient entièrement à distance, peu importe l'endroit. Les employeurs interrogés se montraient plus ouverts au recrutement interprovincial, à hauteur de 65 pour cent. À l'évaluation de ces données, il est important de garder en tête que la formulation de la question et le contexte peut influencer sur les résultats.

Des données probantes tirées de nos entrevues suggèrent que l'accélération du recrutement international à distance entrave déjà l'accès aux talents pour les employeurs canadiens dans deux secteurs concurrentiels, soit le droit et la technologie,

**Figure 5.2 – Intention des employeurs des États-Unis, du Canada et d'autres pays d'embaucher des employés à distance**



Source : The Conference Board, données des entrevues.

Remarque : les données de sondage présentées ci-dessus sont tirées de différentes sources et ne sont pas nécessairement directement comparables.

70 Ceridian, [2021-2022 Executive Survey: Winning the new war for talent](#) (sondage auprès des cadres 2021-2022 : remporter la nouvelle guerre des talents).

71 The Conference Board US, [Survey: Companies 3 Times More Willing to Hire Remote Workers Anywhere in US or World](#) (sondage : les entreprises sont trois fois plus disposées à embaucher des travailleurs à distance, où qu'ils se trouvent aux États-Unis ou dans le monde).

pour lesquels un grand nombre d'employeurs des États-Unis ont recruté de la main-d'œuvre au Canada. Dans le domaine juridique, l'important volume d'ententes commerciales et de premiers appels publics à l'épargne a accru la demande d'avocats de société, et des cabinets américains se sont lancés dans le recrutement massif au Canada. Selon des rapports isolés, des cabinets d'avocats offrent des salaires qui représentent le double, voire plus, de ce que les employés gagneraient au Canada. La tendance entraîne une pénurie de talents pour les cabinets canadiens, bien que certains pensent qu'elle sera de courte durée<sup>72</sup>. Dans le secteur de la technologie, les employeurs aux États-Unis cherchent aussi à embaucher des employés au Canada, parfois pour éviter que les Canadiens aient à s'expatrier pour le travail. Comme dans le domaine juridique, les employeurs établis aux États-Unis offrent généralement des salaires beaucoup plus élevés, ce qui fait pression sur les employeurs canadiens qui tentent de les concurrencer<sup>73</sup>. Ces exemples sont des indicateurs des postes qui seront les plus touchés, probablement ceux où la concurrence se fait très forte pour la main-d'œuvre et où les employeurs étrangers peuvent se permettre de payer des salaires nettement plus élevés.

### **Les employeurs doivent surmonter les obstacles salariaux, organisationnels et culturels**

La transition vers le travail à distance et outre-frontière sera essentielle pour les employeurs canadiens qui font face à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée. La section 3 présente les difficultés en matière de paie dont les employeurs devront tenir compte dans la mise en œuvre du recrutement à distance et outre-frontière. Toutefois, les considérations sur la paie ne constituent pas le seul enjeu. Dans le cadre de nos entrevues, nous avons ciblé des obstacles organisationnels et culturels associés à diverses ententes d'embauche.

<sup>72</sup> The Globe and Mail, [Wall Street looks north for legal talent amid surge of deals, IPOs](#). (Wall Street se tourne vers le Nord pour dénicher des talents juridiques en pleine frénésie des contrats et des appels publics à l'épargne).

<sup>73</sup> The Globe and Mail, [Look for a reverse 'brain drain' as more remote workers choose to stay home or return from the U.S.](#) (renversement de l'exode des cerveaux en vue : de plus en plus d'employés à distance choisissent de travailler à domicile ou de revenir des États-Unis).

À l'issue de nos entrevues et de recherches secondaires, nous constatons que les employeurs représentant de grandes entreprises sont mieux outillés pour gérer le recrutement international que les petites et moyennes entreprises (PME)<sup>74</sup>. Les grands employeurs disposent de services de paie de plus grande envergure qui leur fournissent une meilleure marge de manœuvre pour s'adapter aux occasions d'affaires qui génèrent des complexités pour le service de paie (comme lorsque des employés de haut calibre veulent s'installer dans un autre pays). De plus, les grandes entreprises ont généralement la capacité financière pour travailler avec des experts externes en mobilité mondiale et en fiscalité, ce qui leur permet d'entrevoir les difficultés potentielles. La combinaison de ces facteurs peut donner aux grandes entreprises une longueur d'avance sur les petites et moyennes entreprises quand vient le temps de recruter et de satisfaire les demandes des employés. De l'autre côté, les personnes interrogées représentant les PME sont plus préoccupées par l'incidence d'une mobilité accrue des entreprises sur les salaires, et sont donc plus réticentes à l'embauche internationale.

La culture de l'employeur peut aussi jouer un rôle dans son ouverture au recrutement à distance et outre-frontière. Les employeurs qui accordent une grande importance au travail au bureau, même pour les postes compatibles avec le télétravail, sont souvent motivés par le désir de préserver une culture d'entreprise et les interactions en personne. Nous avons également observé que les entreprises qui s'appuient encore aujourd'hui principalement sur des systèmes de gestion sur support papier ont tendance à privilégier le travail au bureau.

### **Les fonctions de la paie jouent un rôle central**

Comme mentionné précédemment, les employeurs canadiens semblent avoir une plus grande aversion au risque que leurs concurrents étrangers, particulièrement les employeurs établis aux États-Unis, lorsqu'il s'agit d'embaucher au-delà des frontières nationales et internationales. Nous estimons que les risques et le manque à gagner

<sup>74</sup> SMHR, [Technology Can Help Prevent Tax Withholding Miscues Tied to Remote Work](#) (la technologie peut aider à prévenir les erreurs de retenues à la source liées au travail à distance).



## Malgré la complexité associée au traitement de la paie dans un pays étranger, les obstacles sont surmontables.»

associés au fait de boudier le recrutement à distance et outre-frontière peuvent, dans bien des cas, surpasser de loin les risques et les coûts du fardeau administratif additionnel. En effet, lors des entrevues, nous avons constaté que beaucoup d'employeurs qui ne recrutent pas à l'étranger à l'heure actuelle citaient les risques, les coûts et le fardeau administratif (du point de vue de la paie) parmi les principales raisons de ne pas suivre la tendance. D'un autre côté, ceux qui comptaient de l'expérience dans le travail à distance à l'étranger ont été en mesure de s'adapter après avoir négocié la courbe d'apprentissage initiale. Ces observations donnent à penser que malgré la complexité associée au traitement de la paie dans un pays étranger, les obstacles sont surmontables.

Dans ce contexte, il est essentiel pour les employeurs de placer les services de paie au cœur des stratégies d'embauche, car ces derniers joueront un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du recrutement à distance et outre-frontière. Les professionnels de la paie que nous avons interrogés indiquent que les membres de la direction confondent souvent les obligations en matière de conformité des divers assouplissements touchant les ententes de travail. Bien que la décision de proposer divers assouplissements des ententes de travail devrait s'appuyer sur les besoins de l'entreprise et le recrutement, le service de paie devrait être invité à participer d'entrée de jeu au processus décisionnel stratégique afin que soient bien comprises les obligations en matière de conformité de la paie. L'un des obstacles importants pour les employeurs qui envisagent le recrutement à distance à l'étranger est le manque de connaissances sur les exigences aux fins de mise en œuvre et la peur des risques potentiels. Les services de paie sont en bonne

posture pour aider les employeurs à comprendre les exigences et les risques, avec l'appui du personnel des services fiscaux, des RH et des conseillers juridiques au besoin.

Les services de paie ont également la possibilité de renseigner de manière proactive les employés sur leurs responsabilités. Pour illustrer ce rôle, plusieurs personnes interrogées ont donné l'exemple d'employés ayant quitté la province ou le pays sans en informer leur employeur au préalable, créant ainsi pour ce dernier des risques en matière de conformité, voire des risques de nature juridique.

### 5.2 Conséquences pour les instances gouvernementales

#### La politique gouvernementale entrave l'emploi à distance et outre-frontière

L'emploi à distance et outre-frontière peut être un facteur important de croissance économique future. Pour les postes compatibles avec le télétravail, ces assouplissements peuvent promouvoir l'équité dans le marché du travail en aplanissant les obstacles à l'emploi, notamment pour les personnes vivant avec un handicap ou jonglant avec des responsabilités familiales. Ils peuvent également apporter une contribution dans la lutte contre les changements climatiques en réduisant le temps de transport entre le domicile et le lieu de travail ainsi que les embouteillages. Les gouvernements devraient donc chercher à éliminer les entraves aux assouplissements des ententes de travail à distance et outre-frontière. Les employeurs constatent les avantages de ces ententes de travail, mais les

problèmes liés à la paie et à la conformité peuvent les dissuader de poursuivre dans cette avenue, et dans certains cas, peuvent mener au non-respect des règles de conformité.

La présente étude a circonscrit certains défis politiques auxquels font face les employeurs qui favorisent le travail à distance et outre-frontière. L'évaluation des coûts et des avantages associés à une éventuelle modification des politiques se trouve hors du champ de notre étude. Toutefois, compte tenu de l'importance du recrutement à distance et outre-frontière pour combler le fossé de compétences, les gouvernements devraient se pencher sur la manière d'aborder ces défis politiques. La section 6 de notre étude fournit des détails sur les aspects que les gouvernements devraient considérer.

### **Le recrutement étranger de Canadiens comporte d'éventuels avantages, comme la lutte contre l'exode des cerveaux**

Certains des défis mis en lumière précédemment portent sur la facilité avec laquelle les employeurs étrangers recrutent des employés canadiens. Pour l'économie dans son ensemble, il y a des avantages et des inconvénients au recrutement d'employés canadiens par des entreprises étrangères, et l'incidence nette demeure mal définie. Le fait d'endiguer l'exode des cerveaux et de garder les personnes à hauts revenus au Canada, grâce aux Canadiens qui préféreraient vivre dans leur pays d'origine en travaillant pour un employeur étranger plutôt que s'expatrier, pourrait comporter des avantages. Dans cette situation, le recrutement à distance peut générer des économies considérables pour l'employeur étranger. À l'heure actuelle, les employeurs étrangers qui embauchent un employé canadien choisissent généralement de relocaliser la personne dans le pays de l'employeur. Souvent, l'employeur assure les coûts de déménagement de l'employé, qui s'ajoutent au salaire concurrentiel à l'échelle locale versé à l'employé (qui peut être supérieur à la moyenne). Pour l'employeur, le fait d'apprendre à conjuguer avec l'environnement canadien de la paie peut s'avérer autrement

plus rentable que le fait de couvrir les frais de déménagement et de verser un salaire élevé à chaque nouvel employé canadien. Par conséquent, cette entente de travail peut accroître la motivation à garder les employés canadiens au pays.

Du point de vue gouvernemental, il est souhaitable que ces employés demeurent au Canada. En effet, l'entente de travail prévoit le maintien d'une base d'imposition sur le revenu au Canada, peut créer des retombées positives au sein des communautés professionnelles, et grossit les rangs des employés qualifiés, que les employeurs canadiens pourront par la suite embaucher à leur tour. Dans ce cas, il pourrait être dans l'intérêt des gouvernements de réduire certaines des entraves pour les employeurs étrangers qui recrutent des employés canadiens à distance.

Le recrutement étranger de Canadiens peut cependant nuire aux employeurs canadiens. Comme il a été mentionné précédemment, dans un marché mondial concurrentiel, les employeurs canadiens peinent à rivaliser avec les employeurs étrangers au chapitre des salaires, qu'ils recrutent au Canada ou ailleurs. Les employeurs auxquels nous avons parlé et qui sont établis dans des régions où le coût de la vie est bas sont particulièrement préoccupés par la nécessité d'offrir des salaires concurrentiels. Toutefois, les défis d'administration de la paie sont peu susceptibles de véritablement dissuader le recrutement de Canadiens, qui est déjà en cours dans des secteurs concurrentiels. En somme, les avantages de faciliter l'embauche d'employés canadiens par des employeurs étrangers devraient l'emporter sur les coûts, mais des recherches supplémentaires sont nécessaires sur le sujet.

# 6. Aspects importants à considérer pour les employeurs et gouvernements

---

La section 6 présente les aspects importants à considérer pour les employeurs et gouvernements afin de faire évoluer le travail à distance et outre-frontière au Canada. Nos entrevues et nos recherches secondaires ont révélé que malgré les nombreux avantages des assouplissements des ententes de travail, certains employeurs demeurent réticents à les adopter. L'un des motifs est le manque de connaissances sur la manière d'aborder la paie et la conformité pour les différentes ententes de travail. Les éléments ci-dessous constituent le passage obligé des employeurs pour la mise en œuvre du travail à distance et outre-frontière.

Comme le stipule l'ensemble du rapport, les gouvernements pourraient mieux soutenir le travail à distance et outre-frontière en abordant les défis politiques qui y sont actuellement associés. Dans la présente section, nous mettons en évidence les champs potentiels d'actions futures concernant cet enjeu.

## 6.1 Enjeux pour les employeurs

Les employeurs d'un océan à l'autre font évoluer leurs modes de travail. Comme en fait état le présent rapport, une pléthore de défis liés à l'administration de la paie peut dissuader les employeurs d'emprunter l'avenue du travail à distance et outre-frontière. Ci-dessous, nous offrons des conseils aux employeurs qui envisagent d'adopter ces ententes de travail, en fonction des considérations évoquées pendant nos entrevues ainsi que par les experts de PwC en fiscalité d'emploi et les spécialistes de la

paie à l'échelle mondiale. Vous trouverez à la section 3 du présent rapport des précisions sur chacune de ces considérations.



**Pour les employeurs qui envisagent des ententes de travail flexibles, hybrides et à distance**

### 1. Pour tirer profit des avantages des nouvelles ententes de travail, les employeurs doivent :

- recueillir de l'information sur les préférences de leurs employés sur le lieu et le mode de travail;
- tenir compte des défis actuels et à venir en matière de recrutement et de pénuries de compétences;
- localiser les candidats potentiels qui ont des compétences recherchées;
- évaluer les avantages, les coûts et les risques liés aux différents modèles de travail (dont les dépenses d'entreprise et la capacité de préserver la culture d'entreprise). Par exemple, les employeurs doivent évaluer les coûts de la courbe d'apprentissage touchant les exigences d'un pays étranger en matière de paie en les comparant aux coûts associés à une relocalisation éventuelle et aux salaires potentiellement supérieurs. Ce conseil est pertinent tant pour les employeurs étrangers qui embauchent des Canadiens que pour les employeurs canadiens qui embauchent des employés étrangers;

- découvrir et mettre à l'essai de nouvelles technologies qui peuvent répondre aux nouveaux défis associés à la paie.

## 2. Tenir compte des répercussions des décisions d'affaires sur le traitement de la paie

Les employeurs doivent accorder une attention particulière aux exigences en matière de paie pour chacun des modèles de travail, et solliciter la participation des services de paie d'entrée de jeu dans le processus décisionnel. De nombreux éléments tirés des entrevues suggèrent que le manque de concertation avec le service de paie des entreprises peut provoquer des conséquences fâcheuses et coûteuses pour les employeurs et les employés. Certains professionnels de la paie interrogés soulignent qu'ils n'ont pas été adéquatement consultés par les décideurs, ce qui les a placés dans l'embarras quand est venu le temps de concrétiser les nouveaux assouplissements, ou dans certains cas, les a empêchés d'assurer la conformité. Dans le cadre de nos entrevues, les professionnels de la paie ont souligné que le fait d'informer les employés sur les risques que peut constituer la mobilité pour les entreprises peut faire partie de la solution. Par exemple, de nombreux employés ne sont pas conscients des risques liés au travail à distance dans une autre province ou un autre pays.

## 3. Définir et évaluer les avantages imposables

Les employeurs doivent évaluer l'incidence des assouplissements sur les avantages imposables. Si un employeur change son modèle de travail, par exemple, du travail au bureau à temps plein à une formule hybride, il pourrait y avoir des conséquences sur la rémunération et les avantages. Le nombre de jours qu'un employé passe au bureau pourrait influencer sur la distribution d'avantages imposables comme les services Internet résidentiels, les titres de transport en commun et le stationnement.



**Pour les employeurs qui optent pour la mobilité interprovinciale**

## 4. Déterminer le lieu de travail

Dans toutes les situations où des employés font du télétravail à temps partiel, les employeurs doivent trouver une façon d'assurer le suivi du lieu d'où ils travaillent, à plus forte raison quand les employés travaillent dans plusieurs provinces, territoires ou pays. Parmi les personnes interrogées, 81 pour cent ne s'étaient pas dotés d'un système de suivi du lieu de travail des employés pendant une période de travail à distance ou selon une entente hybride. Certains employeurs avaient amorcé une collaboration avec leurs fournisseurs de systèmes de renseignements sur les RH et de logiciels et de services de paie pour faire le suivi. D'autres se fient aux gestionnaires pour faire un suivi manuel. L'absence d'un mécanisme efficace pour assurer le suivi de l'emplacement des employés est une préoccupation exprimée par la plupart des employeurs, car, sans cette capacité, il leur est difficile de satisfaire aux exigences de paie très réglementée actuellement en vigueur.

## 5. Déterminer la province d'emploi

L'employeur de personnes suivant une formule de travail à distance, hybride ou flexible doit porter une attention particulière aux exigences en vigueur dans la province d'emploi. Des enjeux peuvent survenir lorsqu'un employeur passe du télétravail à temps plein à une formule hybride ou flexible ou encore lorsqu'un employé travaille dans une province et réside dans une autre.

## 6. Déterminer les cotisations au régime d'indemnisation des travailleurs

Le fait de donner la possibilité aux employés de travailler dans plusieurs provinces peut obliger les employeurs à cotiser aux régimes d'indemnisation des travailleurs dans chaque province. Une attention particulière devrait être accordée pour s'assurer que les cotisations sont versées adéquatement en fonction du temps passé dans chaque province.



**Pour les employeurs qui optent  
pour la mobilité mondiale**

## **7. Les déclencheurs du statut d'établissement stable et autres retombées fiscales pour les sociétés**

Les employeurs dont le personnel exerce ses activités dans plusieurs provinces ou pays doivent tenir compte de leurs obligations à l'égard de l'impôt des sociétés s'ils n'ont pas d'établissement stable ou une installation d'affaires fixe dans la région où ces employés travaillent. Lors de nos entrevues, des inquiétudes concernant la création d'un établissement stable figuraient parmi les éléments les plus dissuasifs touchant le recrutement à distance à l'étranger, vu le coût souvent prohibitif de ce scénario pour les employeurs. Dans plusieurs régions, il est possible de compter des travailleurs à distance sans toutefois créer d'établissement stable.

## **6.2 Enjeux pour les gouvernements**

Les défis politiques actuels peuvent être dissuasifs pour les employeurs qui cherchent à recourir aux modes de travail à distance et outre-frontière. L'obligation de déterminer le lieu de travail ajoute un fardeau pour les employeurs, et de nombreuses personnes interrogées n'ont pas la main-d'œuvre ni la technologie pour le faire. Les enjeux présentés ci-dessous, tous en lien avec le lieu de travail, ont été mentionnés par des employeurs interrogés comme créant des pressions de conformité supplémentaires pour le recrutement à distance et interprovincial. Compte tenu de l'intérêt croissant des employeurs pour ces ententes de travail, les gouvernements devraient examiner comment ils s'inscrivent dans les politiques.

### **1. Revoir les exigences du formulaire T2200 en contexte de télétravail**

Les personnes interrogées ont manifesté le souhait qu'une version simplifiée permanente du formulaire T2200, semblable au formulaire T2200S, soit offerte aux employés qui travaillent à domicile pour l'année d'imposition 2020. Bien que le formulaire T2200S

ait été offert en réaction aux exigences de télétravail dans le contexte de confinement, le même problème se posera pour tous les employés qui travailleront à domicile à l'avenir. Ces changements réduiraient la confusion et le fardeau administratif pour les employeurs, les employés et le gouvernement.

### **2. Envisager la possibilité de faire concorder la province d'emploi et la province de résidence**

Dans le cas où des employés suivent une formule combinant le télétravail dans une province ou un territoire et le travail au bureau dans une autre province ou un autre territoire, les employeurs ont déclaré ne pas savoir comment déterminer la province d'emploi. La majorité de nos répondants ont exprimé le souhait de faire correspondre la province d'emploi à la province de résidence de l'employé. Ils sont d'avis que ce changement réduirait le fardeau administratif et engendrerait un sentiment de sécurité chez les employés, qui peinent parfois à s'y retrouver dans l'impôt sur le revenu des particuliers quand le taux d'imposition diffère entre la province d'emploi et la province de résidence.

Les gouvernements devraient évaluer les conséquences de cet enjeu complexe, qui se situent à l'extérieur du champ d'étude du présent rapport. Par exemple, le passage de la province d'emploi à la province de résidence obligerait nombre d'employeurs à établir un compte de paie au Québec et à faciliter les versements et les cotisations là où ils n'ont pas à le faire et en fonction d'une base d'imposition distincte, puisque le Québec suit ses propres règles en matière d'impôt et de services sociaux. Il pourrait s'agir d'un obstacle à l'embauche d'employés du Québec aux yeux des entreprises qui ne sont pas établies dans cette province.

### **3. Revoir l'inadéquation entre les diverses normes d'emploi et primes d'indemnisation des travailleurs**

Comme dans le cas de la province d'emploi décrit ci-dessus, les employeurs font face à d'autres enjeux en ce qui a trait aux normes d'emploi et à l'indemnisation des travailleurs, lorsque le lieu de travail n'est plus le même que l'emplacement du bureau de l'employé.

La majorité des personnes interrogées ont manifesté le désir d'avoir un ensemble de normes d'emploi uniforme à travers le Canada. Les normes d'emploi sont de compétence provinciale et toute modification nécessiterait une importante concertation et un accord clair. Nous reconnaissons également que certaines normes, telles que le salaire minimum, peuvent ne pas se prêter à une normalisation entre les administrations.

En ce qui concerne l'indemnisation des travailleurs, les employeurs interrogés souhaitent clarifier leurs obligations dans le cas d'un employé qui travaille à domicile ou à l'extérieur de la province. Par exemple, si un employé se blesse pendant qu'il travaille à domicile, ou en vacances dans une autre province, les exigences ne sont pas claires. Dans ce genre de situation, nous avons constaté que de nombreux employeurs ne sont pas sûrs de leurs obligations et craignent de ne pas être en conformité.

#### **4. Tenir compte de la capacité des employeurs étrangers de recruter des employés canadiens**

Comme discuté dans le présent rapport, il serait souhaitable pour les gouvernements de faciliter le recrutement à distance d'employés canadiens par des employeurs étrangers, notamment pour aider à lutter contre les effets de l'exode des cerveaux en gardant les employés d'employeurs étrangers au Canada. Notre examen comparatif des pratiques dans divers pays nous a permis de cibler des aspects pour lesquels le Canada impose des exigences plus strictes aux employés que les autres pays. Ces aspects comprennent :

- l'obligation d'obtenir l'approbation du gouvernement pour la réduction des retenues à la source en raison d'un crédit pour impôt étranger anticipé;
- un manque de directives claires sur l'obligation de financer le Régime de pensions du Canada (RPC) et l'Assurance-emploi (AE);
- un fardeau administratif relativement lourd obligeant l'employeur à fournir un relevé d'emploi en cas de cessation d'emploi;

- l'absence d'un système d'inscription en ligne pour les employés étrangers.

Si les gouvernements souhaitent faciliter le recrutement à distance d'employés canadiens par des employeurs étrangers, ils doivent chercher à éliminer ces entraves.

# Annexe A : Limites

---

**Réception de nouvelles informations :** PwC se réserve le droit, à sa discrétion, de retirer ou de réviser le présent rapport s'il reçoit des informations supplémentaires ou s'il est informé de faits existant à la date du rapport qui ne lui étaient pas connus au moment de sa préparation. Les observations sont datées de septembre 2021 et PwC n'est aucunement dans l'obligation d'aviser quiconque de tout changement ou de toute question portée à son attention après cette date et qui pourrait toucher nos conclusions.

**Fiabilité des données et informations de tiers :** Nous nous sommes appuyés sur l'exhaustivité, l'exactitude et la présentation fidèle de l'ensemble des informations, données, conseils, avis ou déclarations obtenus auprès de tiers, de sources publiques et de l'Association, qui sont détaillés dans la section Introduction (collectivement, les informations). Nous n'avons pas procédé à un audit ou à un examen de l'information, ni à une vérification externe de celle-ci. Nous n'acceptons aucune responsabilité pour toute perte subie par une partie en raison de notre confiance dans l'information financière et non financière qui nous a été fournie ou qui se trouve dans le domaine public.

**Restrictions d'utilisation :** Le présent rapport a été préparé uniquement à l'usage et au profit de l'Association, dans le cadre d'une relation de clientèle exclusive. Nous sommes conscients que l'Association pourrait partager notre rapport avec des tiers. L'Association ne peut divulguer ce rapport à des tiers que dans son intégralité et tout commentaire ou interprétation en lien avec ce rapport que l'Association a l'intention de diffuser auprès du public exigent l'accord écrit de PwC ou doivent être clairement désignés comme étant l'interprétation du rapport par l'Association elle-même, sans quoi l'Association est tenue d'ajouter un lien vers le rapport complet. PwC n'accepte aucun devoir de

diligence, aucune obligation ni aucune responsabilité, le cas échéant, subie par l'Association ou un tiers à la suite d'une interprétation faite par l'Association du rapport.

De plus, aucune personne ni entité ne doit se fier à l'exactitude ou à l'exhaustivité des énoncés contenus dans le présent document. En aucune circonstance, PwC ne peut être tenue responsable de dommages, de coûts ou de pertes subis en raison de la confiance accordée au contenu du présent rapport.

**Le rapport et l'analyse connexe constituent un tout :** Le fait de ne sélectionner que des parties de l'analyse ou des facteurs que nous avons pris en compte, sans tenir compte de l'ensemble des facteurs et de l'analyse, pourrait donner une image trompeuse de nos conclusions. La préparation de notre analyse est un processus complexe qui ne se prête pas nécessairement à une analyse partielle ou à une description sommaire. Toute tentative en ce sens pourrait conduire à mettre indûment l'accent sur un facteur ou une analyse en particulier.

Nous tenons à souligner que tout écart significatif par rapport aux principales hypothèses énumérées ci-dessus peut entraîner une modification importante de notre analyse.

# Annexe B : Complexité détaillée de la paie par pays

Le tableau ci-dessous offre des précisions sur le contenu du tableau 4,1 dans le corps du rapport.

|                                  | Canada  | Australie  | États-Unis  | Royaume-Uni                     | Brésil  | Inde   |
|----------------------------------|---|--|---|---------------------------------|---|--|
| Inscription requise              | O (exigences infranationales)   | O (exigences infranationales)  | O (exigences infranationales)   | O                               | N   | O  |
| Inscription en ligne facultative | N   | O  | O   | O                               | s. o.   | O  |
| Calendrier                       | 4 à 6 semaines  | 6 à 10 semaines  | 3 jours à 6 semaines  | 6 semaines                      | n/a   | 6 à 8 semaines   |
| Base des retenues salariales     | 100 % du salaire versé  | 100 % du salaire versé   | 100 % du salaire versé  | 100 % du salaire versé          | L'employé est tenu d'effectuer des paiements d'impôts mensuels sur l'ensemble de ses revenus. | 100 % du salaire versé   |
| Versements d'impôt sur le revenu | O   | O  | O   | O                               | s. o.   | O  |
| Versements de sécurité sociale   | O   | O  | O   | O                               | s. o.   | O  |
| Exigences sur les versements     | 4 fois/mois, 2 fois/mois, chaque mois ou chaque trimestre   | 6 ou 7 jours après la paie, chaque mois ou chaque trimestre  | Aux deux semaines ou chaque mois; Si la somme est supérieure à 100 000 \$ US sur une période de paie, le dépôt est exigé le jour suivant. | Chaque mois                     | s. o.   | Chaque mois  |
| Options de paiement              | Transfert électronique de fonds (Virement télégraphique, banque en ligne, carte de débit/de crédit) | Les détails des transferts internationaux sont généralement disponibles pour le paiement des obligations à l'étranger. | Envoi électronique au moyen du système fédéral EFTPS ou d'un virement dans la journée, dans certaines situations.                         | Transfert électronique de fonds | s. o.   | En Inde, le contrôle des changes est réglementé et doit être respecté; la préapprobation de la Banque de réserve de l'Inde peut être requise et comprendre un examen des autorités de réglementation |

|   | Canada   | Australie   | États-Unis  | Royaume-Uni   | Brésil   | Inde   |
|---|--|---|---|---|--|--|
| Pénalités pour non-respect des retenues ou des versements (auxquelles s'ajoutent les intérêts)  | Fourchette des pénalités : 3 à 20 %<br>Intérêts composés quotidiennement à partir de la date d'échéance du versement | Pénalités pour défaut de retenues à la source et de versement par répartition pouvant s'élever à 100 % de l'impôt non versé | Pénalités pour défaut de dépôt : 2 à 15 % du passif<br>Pénalités pour défaut de déclaration : 5 à 25 %; défaut de paiement : 0,5 à 25 %<br>Pénalités pour manque d'exactitude : 20 % pour défaut de déclaration de l'impôt dû | Pénalité pour défaut de paiement dans les délais : 1 à 14 % | s. o. (la personne doit effectuer les paiements) | Pénalités allant de 100 à 100 000 INR (roupies indiennes) selon le manquement<br>Défaut de versement des retenues : emprisonnement de 3 mois à 7 ans (avec amende) |
| Pénalités pour non-conformité de la déclaration de fin d'année  | 100 à 7 500 \$   | 2 200 à 550 000 AUD (dollars australiens)   | 270 \$ US par formulaire, pour défaut de déclaration et défaut de production  | 100 à 400 GBP (livres britanniques)                         | s. o.  | Frais de retard de 100 INR par jour jusqu'à la déclaration   |
| Relevé d'emploi   | O (différent)  | N   | N   | O (info sur la paie seul.)                                  | s. o.  | O (info possiblement différente du service de paie)  |
| Ententes de travail à distance à l'étranger – potentiel de réduction des retenues à la source, vu que l'impôt s'applique au lieu de travail | N (demande préalable)  | O   | O   | N (demande préalable)                                       | s. o.  | Potentiellement; au cas par cas  |



---

Cette publication est conçue exclusivement à des fins d'information générale et ne constitue nullement un conseil professionnel. Il est recommandé de ne prendre aucune mesure fondée sur l'information contenue dans cette publication avant d'avoir obtenu l'avis d'un professionnel. Aucune déclaration ou garantie (expresse ou implicite) n'est fournie quant à l'exactitude ou l'exhaustivité de l'information contenue dans cette publication et, dans la mesure où cela est permis par la loi, PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., ses membres, son personnel et ses mandataires n'acceptent et n'assument aucune obligation, aucune responsabilité et aucun devoir de diligence à l'égard de toute conséquence que vous ou toute autre partie pourriez subir en agissant ou en vous abstenant d'agir sur la foi de l'information contenue dans cette publication ou de toute décision fondée sur cette information.

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2021. Tous droits réservés. PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez notre site Web à l'adresse : [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).