



Travailler de n'importe où

Un guide pratique

Les bonnes personnes. Au bon endroit.

Décembre 2021

home.kpmg/ca/fr

Introduction

L'objectif du groupe Mobilité internationale consiste essentiellement à aider les entreprises à placer les bonnes personnes au bon endroit. Il s'agit d'une combinaison de talent, de stratégie et de conformité. La pandémie de COVID-19 a ébranlé ce concept en perturbant notre façon de travailler et l'idée que nous nous faisons du « bon endroit ».

Contexte

Le télétravail est là pour demeurer et nous avons constaté que les employés bénéficient souvent de nombreux avantages en matière d'augmentation de la flexibilité et de la productivité. Les sociétés peuvent également tirer profit de cette flexibilité afin d'attirer et de retenir des employés, et d'élargir leurs bassins de talents.

Point clé

Lorsque le télétravail franchit les frontières, les employeurs sont exposés à des obligations d'observation qui augmentent les coûts et complexifient la tâche des entreprises, en plus de mettre en péril l'intégrité des structures d'entreprise¹.

Ce guide pratique porte principalement sur les obligations fiscales, juridiques et relatives à la sécurité sociale que les employeurs doivent gérer. Nous examinons la réponse du groupe Mobilité internationale à l'égard du télétravail à l'échelle internationale lors de la pandémie et la façon dont ce groupe peut jouer un rôle stratégique dans la mise au point de moyens durables pour intégrer le concept de travailler de n'importe où.

Un aperçu du guide *Travailler de n'importe où*

Difficultés

Fiscalité des sociétés
Impôt sur le revenu et retenues salariales
Sécurité sociale
Immigration
Droit de l'emploi
Sécurité et protection des données

Travailler de n'importe où

Occasions

Employeur de choix
Double carrière
Bassin de talents élargi
Diversité
Économie de coûts
Réduction des émissions de CO ²

¹ Dan Foster, KPMG [Global tax management of a remote workforce](#)

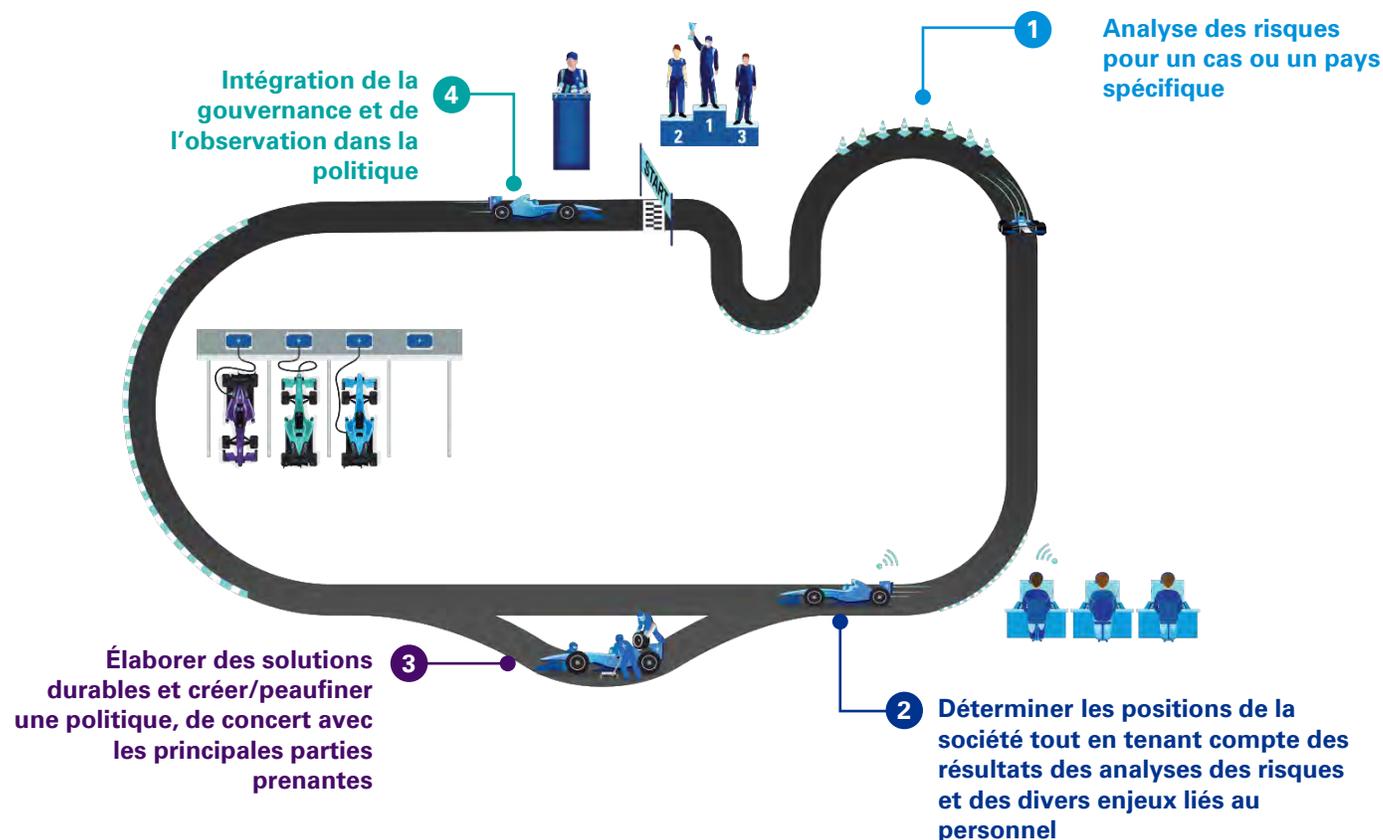
Par où commencer?

Approche n° 1 – Rédiger une politique et appliquer une méthodologie descendante

Approche n° 2 – Traiter les demandes au cas par cas – Utiliser les résultats et les apprentissages pour guider l'élaboration de politiques au fil du temps. Cette approche permet :

- de diminuer le temps et les investissements initiaux;
- de déboucher sur des politiques qui sont simples à utiliser et qui sont mieux adaptées au modèle d'affaires et aux combinaisons spécifiques pays/rôle;
- d'utiliser l'évaluation du risque individuel pour déterminer la tolérance au risque, les coûts et le degré de complexité;
- de décomposer en éléments gérables un enjeu qui semble complexe.

Processus réitératif de rédaction de la politique : multiplier les expériences pour arriver à une politique adéquate



Préparation des évaluations des risques

La première étape afin d'identifier les risques et les occasions liés au travail à distance à l'échelle internationale consiste à préparer des évaluations individuelles des risques.

La préparation d'évaluations des risques pour des modèles de travail à distance à l'échelle internationale est une tâche complexe et interfonctionnelle. La participation des RH et des équipes de droit et de fiscalité, dès le début du processus, vous aidera à poser les bonnes questions et à améliorer votre analyse, afin que les risques soient quantifiés et classés par ordre de priorité.

Un des principaux risques à éviter est celui d'octroyer le statut d'exception à chaque demande de travail à distance. La gestion isolée des cas entraîne des incohérences et ne tient pas compte du fait que, pour certains risques, comme la fiscalité des sociétés, il est nécessaire d'examiner la population, la chaîne de valeur et le modèle d'affaires dans leur ensemble. Par conséquent, nous recommandons que les évaluations des risques soient préparées centralement plutôt que séparément, par chaque pays ou chaque division.



Détermination des risques potentiels

Appuyez-vous sur vos connaissances collectives de l'entreprise et de votre expertise en la matière.



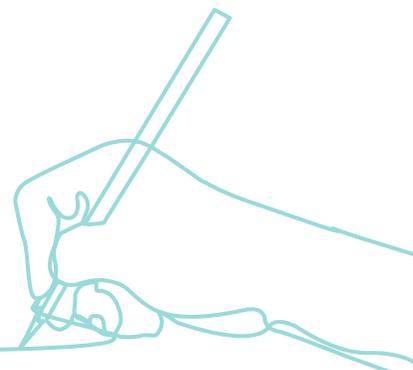
Préparation des évaluations de risque

Appliquer les risques identifiés aux cas réels afin de préparer les évaluations des risques et des coûts.



Examen collectif

Examinez les évaluations de concert avec les principales parties prenantes afin d'établir des liens et d'éviter les exceptions.



Éléments clés à prendre en considération concernant le télétravail à l'échelle internationale

Voici certains risques principaux qu'il faut garder en tête lors de l'évaluation des modèles de télétravail à l'échelle internationale :



Impôt à payer et résidence des employés

Dans le cas d'une situation à court terme, l'employé peut bénéficier d'une exonération d'impôt, mais il pourrait tout de même être tenu de produire une déclaration. Dans le cas d'une situation à long terme, l'employé pourrait devoir modifier son statut de résidence aux fins de l'impôt, ce qui est susceptible d'avoir une incidence sur sa paie nette et son régime de retraite ainsi que sur son statut en matière de sécurité sociale.



Taxes indirectes

Des obligations relatives aux taxes (p. ex. TPS, TVA ou taxe de vente au détail) sont susceptibles d'exister dans le pays, l'état ou la province où l'employé travaille, notamment l'obligation de s'inscrire et de percevoir les taxes indirectes dans la ou les juridictions où il se trouve.



Obligations des employeurs

L'employeur peut devoir effectuer des retenues d'impôt à la source pour les employés et se conformer à d'autres obligations en matière de sécurité sociale, ce qui représente un surcroît de travail auquel il n'était peut-être pas préparé. Même lorsqu'une convention ou qu'une entente en matière de sécurité sociale allège l'impôt à payer ou la charge de sécurité sociale, il peut y avoir une obligation de production de déclaration pour avoir droit à cet avantage.



Immigration

L'employé pourrait tout simplement ne pas être autorisé à travailler s'il est un ressortissant étranger.



Droit du travail, réglementation de l'emploi et du secteur d'activité

L'employé peut être soumis au droit du travail et à d'autres réglementations locales auxquelles son employeur légal n'est pas préparé. Cette situation est particulièrement problématique dans le cas des secteurs fortement réglementés, comme les services financiers.



Établissement stable

Un établissement stable qui exige des inscriptions pourrait être créé en raison de la présence des employés. Les directives de l'OCDE indiquent que ce risque est faible lorsque le télétravail est temporaire et exceptionnel, mais que cela peut s'avérer un problème à long terme.



Rémunération

Il convient de déterminer le pays/lieu de travail qui régit la rémunération des employés, y compris la rémunération incitative, les avantages et les assurances sociales. Les politiques et les normes de référence en matière de rémunération peuvent différer d'un endroit à l'autre.



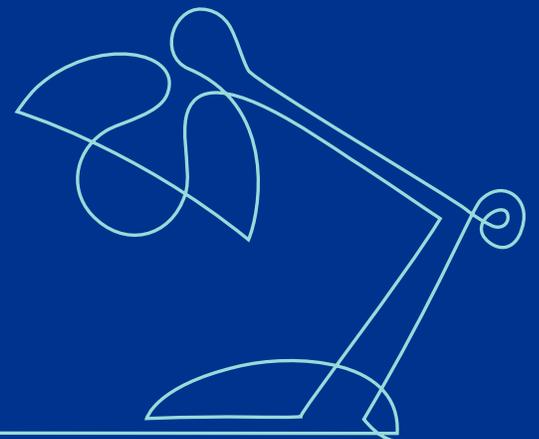
Substance

Si l'employé fait partie de la haute direction ou qu'il est un membre du conseil d'administration, l'endroit où sont prises les décisions peut avoir une incidence sur la résidence de la société (siège de direction effective) et la substance de l'emplacement du siège social. Cela pourrait avoir un effet domino sur le modèle de prix de transfert/de la chaîne de valeur.



Prix de transfert

Les activités de l'employé peuvent entraîner une attribution des bénéfices de la société à l'endroit où il travaille et/ou engendrer le risque de changer l'emplacement de la substance du siège social pour l'endroit où les fonctions liées au développement, à l'amélioration, à l'entretien, à la protection et à l'exploitation sont effectuées.



Détermination de la position de la société

La préparation des évaluations des risques individuelles vous donne l'occasion de traiter un large éventail de questions qui serviront de guide pour identifier les ententes de télétravail à l'échelle internationale admissibles pour votre entreprise.

Détermination de la position de votre société en trois étapes

– Examiner les évaluations de risque

Examinez les évaluations en fonction des demandes réelles, ainsi qu'une sélection de modèles et de scénarios de travail que vous croyez susceptibles de survenir.

– Appuyer la politique avec des données

Représentez les cas permis sur une matrice en fonction de leurs caractéristiques et de leur pertinence afin d'identifier et de visualiser la façon dont une politique de télétravail peut soutenir les objectifs de votre entreprise.

	Rôle	Ancienneté	Emplacement
Plus approprié  Moins approprié	 Soutien administratif Services administratifs Gestionnaire de compte Service à la clientèle	 Ressource moins expérimentée Perfectionnement professionnel	 Exigences limitées en matière de déclaration et d'inscription pour l'employeur
	 Rôle régional Réunions avec le client/fournisseur Développement des affaires	 Gestion fonctionnelle Leader du service à la clientèle	 Une entité existante de la société est en mesure de gérer les déclarations pour les employés et l'employeur
	 Profite au siège social Création de valeur Ventes/PI/Approvisionnement Réglementation	 Haute direction Chefs de division, de fonction et de produits	 Aucune entité existante de la société Obligations strictes en matière de déclaration et seuils peu élevés pour l'employeur

– Élaborer un cadre

Utilisez ces cas pour élaborer un cadre qui servira de plateforme à la normalisation. Consultez les parties prenantes tout au long du processus pour aborder les questions clés.

Les hauts dirigeants et les employés qui occupent des postes de création de valeur et de ventes sont les plus susceptibles d'entraîner des complications en matière d'attribution des bénéfices. En revanche, un personnel moins expérimenté qui fournit du soutien à l'entreprise dans des endroits à faible risque peut être moins complexe et coûteux à gérer.



Un cadre de politiques axé sur une compréhension approfondie de votre entreprise, de vos effectifs et de l’empreinte de votre entreprise contribuera à orienter les décisions en matière de politiques concernant les types de modèles de télétravail à l’échelle internationale que vous êtes prêt à adopter et la durée de ces mandats.

Les questions à aborder sont nombreuses. Considérez les suivantes pour commencer :

- Quelles sont les fonctions qui doivent être exercées dans certains lieux par rapport à celles qui conviennent au travail à distance international?
- Quels sont les pays de choix pour le télétravail?
- Quelle autorité peut approuver le télétravail et quelle documentation est nécessaire à l’approbation?
- Quels coûts/obligations d’observation incombent à l’employé, ou à l’entreprise?

Lors de l’élaboration de votre politique, selon les résultats de votre évaluation des risques, il importe également de prendre en compte le personnel, la culture et la technologie



Personnel et culture

Organisation des effectifs

Les employeurs auront besoin d’une planification stratégique des effectifs ainsi que de stratégies de remaniement de la structure organisationnelle afin de refléter les tâches, les compétences et les rôles futurs.

Transformation de la culture

Les employeurs redéfinissent et mettent à jour leur culture agile centrée sur le client, maintenant que la COVID-19 a accéléré le virage numérique et la tendance au travail flexible.

Requalification du personnel

Les leaders auront besoin de nouvelles compétences pour gérer efficacement leurs équipes à distance, mobiliser les employés ainsi que gérer la productivité et le rendement.

Expérience employé

Les employés auront besoin de stratégies pour maintenir l’équilibre entre leurs obligations personnelles et professionnelles en mode télétravail afin de préserver leur bien-être et leur niveau d’engagement et de se sentir inclus dans l’équipe et la culture.



Aspects technologiques

Lorsque les employés travaillent à distance, les employeurs devraient évaluer le niveau de sécurité de leurs systèmes et de leurs données face aux menaces externes ainsi que la vitesse à laquelle la technologie est mise en œuvre. Les cyberattaques ont connu une hausse marquée récemment et la possibilité de travailler de n’importe où fait en sorte qu’il est plus difficile de se protéger contre les cyberattaques et d’y réagir. Tout indique que cette tendance se maintiendra; il est donc nécessaire d’agir de façon proactive afin de contrer les menaces grandissantes.



Lorsque la correspondance est établie entre les facteurs juridiques, les coûts, la complexité et la pérennité de chaque solution avec les rôles potentiels et les emplacements de votre entreprise, le groupe Mobilité internationale pourra favoriser des conversations plus stratégiques concernant l’optimisation d’un bassin élargi de talents et de personnel, alors que le travail de n’importe où est de plus en plus reconnu comme une occasion commerciale.

Remarque : Ces éléments ne sont pas analysés pour chaque évaluation, mais constituent des considérations à prendre en compte lors de l’élaboration de la politique.

Gestion de l'observation et de la gouvernance

Lorsque vous disposez d'une méthodologie pour préparer les évaluations des risques, d'une politique pour appuyer des décisions cohérentes, et d'une gamme de solutions durables, il est nécessaire d'associer le tout au moyen d'un processus de conformité et de gouvernance.

Plusieurs solutions mises en place pour appuyer des ententes de télétravail seront assujetties à des obligations d'observation en aval. La mise en place de flux des travaux solides ainsi que de mécanismes d'approbation et de responsabilisation pour les coûts et la complexité supplémentaires représente une étape importante de la gestion du personnel en télétravail.

Réfléchissez à la manière dont vous identifierez les cas et aux communications qui accompagneront le lancement de votre politique de télétravail. Certaines sociétés ont joint au lancement de leur politique une amnistie afin d'attirer l'attention de tous ceux qui travaillent à distance.

Feuille de route pour un processus « Travailler de n'importe où » conforme



Ce que nous voyons dans la pratique

Beaucoup d'informations circulent dans les nouvelles à propos des sociétés qui lancent des politiques de télétravail, mais bien souvent, le rêve ne correspond pas à la réalité.

Voici quelques exemples de ce que nous voyons réellement dans la pratique



Plusieurs banques importantes ont indiqué n'avoir aucun plan pour mettre en œuvre des ententes de télétravail à l'échelle internationale de façon continue, essentiellement en raison de préoccupations d'ordre réglementaire.



Dans un récent sondage mené auprès des universités canadiennes, plus de 75 % ont indiqué qu'elles avaient des travailleurs à l'étranger, et plus de 65 % ont déclaré qu'elles avaient l'intention de mettre en place une politique plutôt que de gérer les cas sur une base ponctuelle.



Plusieurs grandes sociétés technologiques et de médias sociaux ont annoncé des politiques permanentes de « travail de n'importe où », en précisant que ce modèle offre un bassin élargi de talents plus diversifié tout en donnant davantage de flexibilité aux employés. Plusieurs sociétés technologiques sont déjà avancées dans la mise en correspondance des compétences avec des projets à l'échelle internationale, et ces modèles sont maintenant déployés pour inclure les travailleurs à domicile au-delà des frontières.



Une société d'investissement mondiale a flairé le potentiel de la flexibilité du lieu de travail comme stratégie progressive et innovante pour retenir et soutenir ses talents de classe mondiale, tout en favorisant une main-d'œuvre plus internationale. Elle a mis en œuvre un programme qui soutient les employés qui travaillent à partir de certains pays différents de celui où se trouve leur bureau local pendant une certaine période.



Un gestionnaire d'actifs aux États-Unis a fait face à la pandémie en établissant rapidement une politique et un processus pour gérer et évaluer les demandes de travail flexible, y compris entre les États et au-delà des frontières. Les paramètres sont en constante évolution, mais l'intention est d'aller de l'avant sur une base permanente.



Comment KPMG peut vous aider?

Si vous répondez à votre première demande de travail à l'échelle internationale, si vous élaborez des balises et une politique, si vous cherchez à automatiser un processus d'évaluation ou que vous souhaitez mettre en place le travail de n'importe où pour en retirer un avantage commercial, nous avons une solution pour vous.



Évaluation des risques liés au télétravail

KPMG peut vous aider à recueillir les informations requises et à préparer des évaluations de risques liés au télétravail. Qu'il s'agisse d'une première demande ponctuelle que vous avez décidé d'examiner officiellement ou d'une solution pour vous aider à traiter un volume élevé, nous avons un modèle pour répondre à vos besoins actuels et futurs.



Obligations d'observation en aval

KPMG peut aider vos employés à respecter les obligations en matière d'impôt des particuliers, de sécurité sociale, de déclaration salariale et d'inscription à l'immigration. Nous pouvons également offrir et assurer la conformité aux obligations en matière d'impôt des sociétés, des prix de transfert et du droit du travail.



Conseils stratégiques et élaboration d'une politique

KPMG peut animer un atelier interfonctionnel à l'aide de la pensée design afin d'explorer un large éventail de solutions et s'appuyer sur les apprentissages tirés de notre vaste expérience technique du secteur, afin de mettre en place une stratégie qui soutient votre vision à long terme pour la société.



Gouvernance et contrôle

KPMG peut tester et voir instantanément toutes les conséquences financières de n'importe quel scénario « Travailler de n'importe où » (fiscalité, sécurité sociale, régime de retraite, immigration, établissement stable, paie) grâce à sa technologie sur demande conçue pour une utilisation en libre service.

Conseils de KPMG au sujet du programme « Travailler de n'importe où »

Notre équipe interfonctionnelle de professionnels sectoriels peut vous aider à franchir les étapes du processus d'évaluation des risques, ainsi qu'à élaborer et à mettre en œuvre votre programme « Travailler de n'importe où ». Alors que vous amorcez cette transition, KPMG peut vous aider en mettant à votre disposition la trousse de services de soutien pour l'employeur ci-dessous.

- Planification et observation fiscales
- Droit de l'emploi et du travail
- Incidences sur l'immigration
- Répercussions sur le personnel et la culture
- Changements à la cybersécurité et à la technologie



Sommaire

L'idée de travailler de n'importe où continuera de faire les manchettes, et ce, bien au-delà de la pandémie. Le groupe Mobilité internationale a la chance unique de se trouver au cœur d'une équipe interfonctionnelle qui présente aux entreprises un éventail de solutions durables qui répondent à leurs besoins stratégiques.

L'approche que nous proposons décompose un domaine complexe en étapes gérables et se concentre sur les obligations d'observation à court terme, alors que la politique et les solutions à long terme sont élaborées de concert avec l'entreprise.

La réponse des sociétés face au télétravail dépendra de leur stratégie et de leur personnel. Elles devront toutes déterminer les ententes qu'elles sont prêtes à accepter, tandis que certaines chercheront à obtenir un avantage concurrentiel en adoptant des politiques de travail à distance. Il est essentiel de déterminer la stratégie qui convient le mieux à votre entreprise – l'approche pratique de KPMG vous aidera à y parvenir.

Pour en savoir davantage, consultez les principaux liens ci-dessous :

- [Feuillet « Travailler de n'importe où »](#)
- [Article intitulé « Remote Control: Changes and Issues Related to Employees Working Remotely » de la série Mobility Matters](#)
- [Work anywhere: what does it mean for you?](#)
- [La fiscalité simplifiée – Balado de KPMG au Canada](#)



Personnes-ressources

Pour obtenir de plus amples renseignements, communiquez avec :

Sonia Gandhi

Leader nationale de secteur de service
Mobilité internationale, Fiscalité
416-549-7870
soniagandhi@kpmg.ca

Olga Miklas

Directrice exécutive
Mobilité internationale,
Fiscalité
416-777-8780
omiklas@kpmg.ca

Nupur Rishi

Associée
Mobilité internationale,
Fiscalité
604-691-3526
nrishi@kpmg.ca

Laura Tippett

Associée
Mobilité internationale,
Fiscalité
613-212-3747
ltippett@kpmg.ca

home.kpmg/ca/fr #RéalisonsLe



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2022 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 13642