



Évaluation de base de la fonction de gestion de la paie

Ce rapport fait partie de la série de recherche Au-delà de la paie : l'évolution de la paie au Canada, développée par l'Institut national de la paie en collaboration avec Deloitte (juin 2026). Alors que le rapport original offre une vue d'ensemble complète de la paie au Canada, cette version thématique met en lumière des constats clés liés à un domaine précis.

Il est conçu pour être consulté de manière autonome, tout en servant de complément au rapport complet pour les lecteurs souhaitant obtenir une perspective plus globale.





Évaluation de base de la fonction de gestion de la paie

Évaluation de base de la fonction de gestion de la paie

Pour bien saisir les occasions et les défis à venir, il est d'abord essentiel de comprendre l'état actuel de la paie. Aujourd'hui, la fonction de gestion de la paie n'est plus seulement une fonction administrative comme autrefois : elle est un élément essentiel de la conformité, de l'expérience des employés et de la résilience de l'organisation. Pourtant, malgré son importance, le paysage de la gestion de la paie reste hétérogène, car il se caractérise par des niveaux de maturité et de modernisation variables, avec des écarts significatifs en matière d'adoption des technologies, de compétences du personnel et de positionnement stratégique d'un secteur à l'autre. S'appuyant sur les résultats de sondages récents, des entrevues avec des experts et des recherches sectorielles, cette analyse dresse un tableau clair de l'état actuel de la paie et met en lumière les évolutions des cinq dernières années, les lacunes qui persistent, ainsi que les risques et les occasions auxquels les organisations doivent prêter attention pour se préparer à l'avenir.

Aperçu général de la gestion de la paie dans son état actuel

Rôle de la gestion de la paie. La gestion de la paie est un secteur essentiel dont dépend chaque pays pour assurer le bon fonctionnement de son économie, de ses programmes sociaux et de ses infrastructures. Cette fonction qui ne disparaîtra jamais a évolué au fil du temps et continuera de le

Ce qu'il faut retenir



Cadre : L'évaluation de l'état de maturité actuel de la gestion de la paie est une condition préalable à toute décision crédible en matière de transformation et d'investissement.

Professionnel de la paie : Une maturité inégale accroît la charge de travail, les risques et le recours aux tâches manuelles.

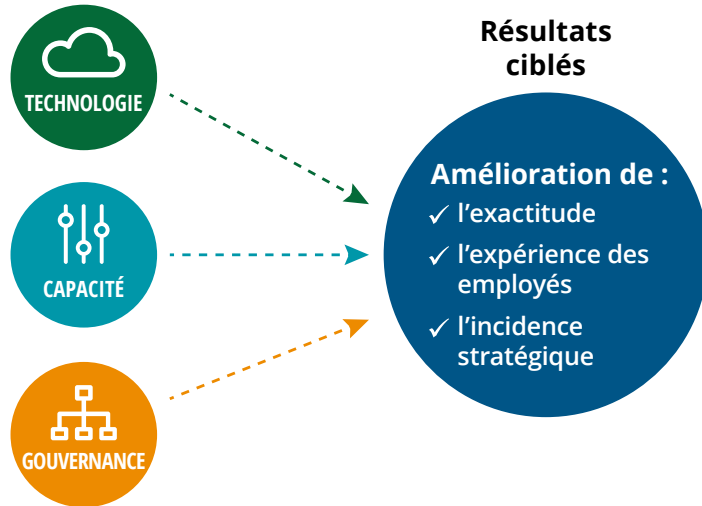
Technologie : Les choix technologiques actuels limitent directement l'efficacité, la capacité d'analyse et l'évolutivité des services de paie.

faire pour s'adapter aux changements qui la concernent et qui s'opèrent dans son environnement. Selon Statistique Canada (2025), environ 18,275 millions de Canadiens occupent un emploi et perçoivent un salaire dans quelque 1,375 million d'entreprises, ce qui illustre à quel point le secteur de la gestion de la paie est essentiel pour les travailleurs qui en dépendent pour recevoir leur salaire et subvenir à leurs besoins ainsi qu'à ceux de leur famille. D'après la dernière étude en date sur son ampleur et sa portée, on estime que le secteur de la gestion de la paie emploie environ 77 000 professionnels de la paie, auxquels s'ajoutent environ 6 700 employés travaillant chez des fournisseurs de logiciels et de services de paie (Institut national de la paie).



Le secteur canadien de la paie se concentre sur des leviers clés pour atteindre les résultats visés

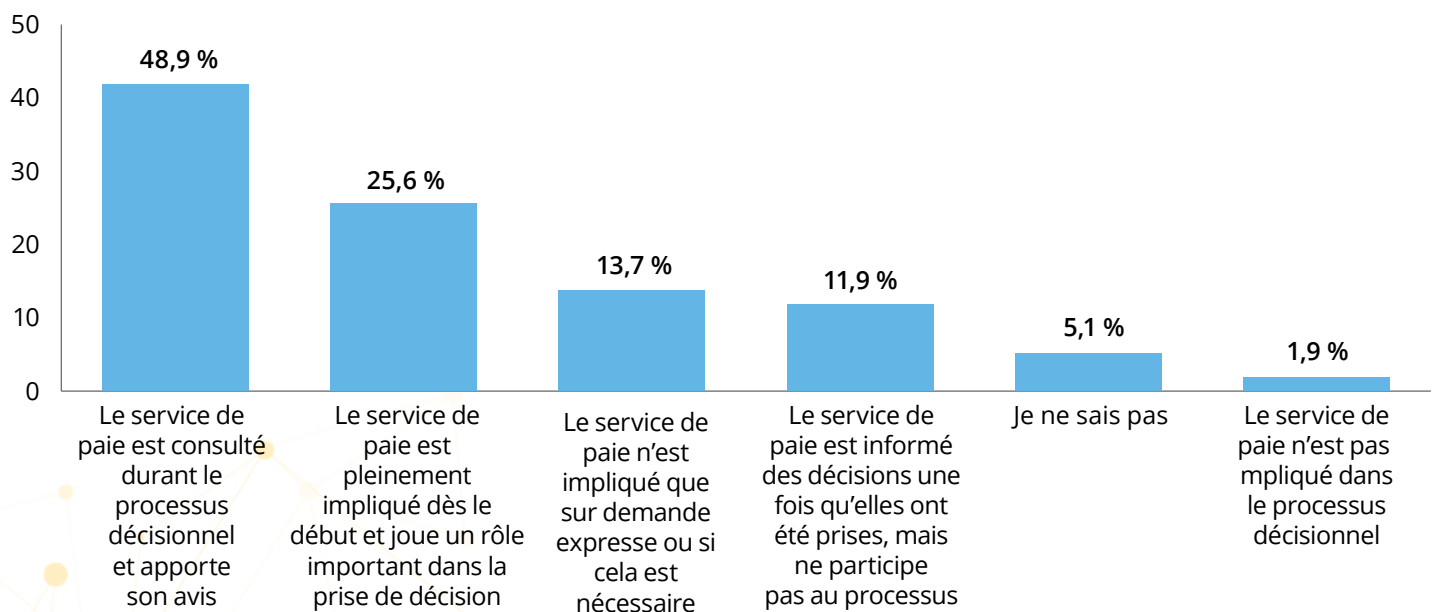
Leviers clés



Compte tenu du rôle essentiel que joue la gestion de la paie dans la société, il n'est pas surprenant que les chefs d'entreprise la considèrent de plus en plus comme une fonction stratégique dans leurs discussions et

prises de décision importantes. Les experts du secteur de la gestion de la paie ont indiqué que cette fonction a considérablement évolué, passant d'une fonction transactionnelle au sein d'une organisation à un rôle plus stratégique de partenaire ou de conseiller auprès des dirigeants. Le service de paie d'une entreprise dispose d'une multitude de données sur les employés et l'organisation. À mesure que les organisations adoptent des outils et des technologies d'analyse de données de plus en plus sophistiqués, les données relatives à la paie deviendront essentielles pour élaborer des stratégies et prendre des décisions commerciales plus éclairées, ainsi que pour en mesurer l'incidence. En fait, comme le montre la *figure 4*, environ 26 % des professionnels de la paie ont indiqué que leur service de paie est pleinement impliqué dès le départ dans les initiatives pertinentes et qu'il apporte une contribution significative. Par ailleurs, environ 49 % ont déclaré être consultés afin de fournir des commentaires durant le processus décisionnel lorsqu'une décision d'affaires est

Figure 4. Rôle du service de paie dans la prise de décision au sein de l'organisation





susceptible d'avoir une incidence sur la paie ou d'être influencée par celle-ci.

Cette implication croissante dans la prise de décision témoigne d'une reconnaissance plus large des capacités en constante évolution du service de paie et de sa valeur pour l'organisation. Comme l'indique le cadre de compétences pour les professionnels de la paie établi par l'Institut national de la paie, le rôle du service de paie va bien au-delà de la simple gestion d'une paie précise et conforme pour s'étendre à un partenariat stratégique avec l'entreprise. Ce cadre met en évidence la capacité unique du service de paie à tirer parti des systèmes et des données, à faire preuve de sens des affaires et à transformer des renseignements complexes — qu'ils soient législatifs, financiers ou liés à la main-d'œuvre — en perspectives claires et exploitables pour les dirigeants. À mesure que les professionnels de la paie s'impliquent davantage dans la planification stratégique, les initiatives interfonctionnelles et les changements à l'échelle de l'entreprise, leur compréhension approfondie de la rémunération, de la conformité, de la dynamique de la main-d'œuvre et de l'expérience des employés fait du service de paie un contributeur essentiel à une prise de décision éclairée, soucieuse des risques et centrée sur l'humain dans l'ensemble de l'organisation.

Écarts par rapport aux indices de référence.

Si le service de paie a le potentiel de jouer un rôle de partenaire stratégique et de fournir des analyses fondées sur les données, on constate toutefois une pénurie importante d'indices de référence nécessaires pour soutenir les équipes chargées de la paie. Les indices de référence sectoriels, indispensables pour établir des normes, évaluer le rendement et permettre une

prise de décision éclairée, sont rares et suivis de manière incohérente. Les organisations qui cherchent à améliorer le rendement mesurable de leurs services de paie ont souvent du mal à définir des IPC ou des objectifs réalistes. Dans de nombreux cas, elles doivent s'appuyer sur leurs propres données historiques, lorsqu'elles sont disponibles, ou se tourner vers des sources externes pour obtenir les points de comparaison nécessaires à la mise en œuvre d'améliorations significatives. L'Institut a lancé cette recherche, en collaboration avec Deloitte, afin de combler cette lacune et de constituer un ensemble de données de référence que ses membres pourront utiliser pour comparer leurs rendements organisationnels.

Le secteur de la gestion de la paie au Canada : contexte et complexité

L'environnement de la paie au Canada est reconnu comme l'un des plus complexes parmi les marchés nationaux, façonné par un paysage réglementaire dense, des structures de gouvernance à plusieurs niveaux et des attentes en constante évolution de la part des effectifs. Au Canada, la gestion de la paie ne se limite pas à l'administration de la rémunération; il s'agit d'une fonction axée sur la conformité qui doit composer avec les exigences fédérales, comme l'impôt sur le revenu, le Régime de pensions du Canada, l'assurance-emploi et les relevés d'emploi, ainsi qu'avec les régimes fiscaux, les normes d'emploi et les régimes d'indemnisation des accidents du travail propres à chaque province et territoire et, dans certains territoires de compétence, avec des obligations de déclaration en deux langues. Ces règles qui s'entrecroisent introduisent une grande complexité et font de la gestion de la paie un élément central de la gestion des risques, de l'exactitude des données et de la confiance



des employés au sein de l'organisation. Les organisations canadiennes comptent sur leur service de paie non seulement pour s'assurer que les employés sont rémunérés correctement et dans les délais impartis, mais aussi pour s'acquitter de leurs responsabilités juridiques générales et maintenir la stabilité opérationnelle.

Le paysage de la gestion de la paie au pays se caractérise également par des niveaux variables de maturité technologique et d'intégration stratégique d'une organisation à l'autre. Alors que beaucoup d'organisations ont adopté des solutions infonuagiques pour la gestion de la paie, une intégration plus étroite avec les ressources humaines et les finances, ainsi que l'automatisation, d'autres continuent de dépendre de systèmes hérités et de processus manuels. Cela entraîne des incohérences sur les plans de l'efficacité, de la qualité des données et de la capacité à s'adapter ou à répondre aux nouvelles exigences réglementaires. Parallèlement, les équipes chargées de la gestion de la paie partout au Canada doivent composer avec des attentes croissantes en matière d'exactitude des données en temps réel, de libre-service numérique et de transparence accrue – des éléments qui deviennent la norme dans d'autres marchés mondiaux. L'essor des modèles de gestion de la paie axés sur les employés, la demande de soutien au mieux-être financier et l'importance croissante accordée à la transparence salariale témoignent également d'une évolution visant à faire de la gestion de la paie un élément central de l'expérience des employés.

Malgré ces défis, la gestion de la paie au Canada évolue progressivement, sous l'élan des efforts de modernisation, des progrès



technologiques et d'une prise de conscience accrue en ce qui a trait à la gouvernance. Les organisations reconnaissent de plus en plus la valeur stratégique de la gestion de la paie, à savoir sa visibilité unique sur les données relatives au personnel, son rôle dans l'état de préparation à la conformité et son incidence sur la réputation de l'organisation. Toutefois, des lacunes subsistent : les modèles opérationnels formels ne sont pas définis de manière cohérente, la mesure des IPC et l'analyse comparative sont encore sous-utilisées, et de nombreux professionnels de la paie font face à des pressions importantes en matière de charge de travail découlant de la réduction des effectifs, de la pénurie de compétences et de la complexité croissante. Ces réalités mettent en lumière à la fois les forces et les fragilités du paysage canadien de la gestion de la paie, établissant ainsi les raisons pour lesquelles les perspectives mondiales sont précieuses. Comprendre comment d'autres marchés gèrent des pressions similaires — et adoptent souvent des innovations plus rapidement — peut aider à tracer la voie à suivre pour le Canada et à cerner des occasions d'amélioration, d'adaptation et de résilience durable.



État de la technologie

La gestion de la paie n'est pas épargnée par les changements technologiques rapides qui remodelent les organisations; la fonction elle-même subit une transformation profonde. Au début des années 2000, les organisations ont adopté des systèmes de gestion de la paie plus sophistiqués, intégrés à des plateformes connexes. Au milieu et à la fin des années 2010, l'infonuagique a élargi ces capacités en améliorant la connectivité et les fonctionnalités des systèmes. Aujourd'hui, les progrès réalisés dans les domaines de l'apprentissage automatique, de l'analyse des données et de l'intelligence artificielle ouvrent la voie à une nouvelle évolution, susceptible de conférer à la gestion de la paie un rôle plus stratégique grâce à une automatisation accrue et à de l'information plus pertinente. Pour la plupart des organisations, apporter des modifications au système de gestion de la paie est une tâche intimidante, considérée comme une décision à haut risque, car tout dysfonctionnement, comme un cycle de paie manqué, peut nuire à leur réputation. Toutefois, les chefs d'entreprise prennent peu à peu conscience que la modernisation des technologies de gestion de la paie est indispensable pour assurer l'efficacité et la conformité.

Gestion infonuagique de la paie. Une tendance courante parmi les organisations canadiennes est la migration des solutions sur site qui sont obsolètes vers des solutions de gestion de la paie fondées sur l'infonuagique. D'abord, réticentes à effectuer cette transition, de nombreuses organisations sont maintenant plus confiantes dans leur décision de migrer vers des solutions de paie infonuagique. Pour de nombreuses grandes organisations, cette confiance a été stimulée par l'influence

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Les décisions relatives à la technologie prises aujourd'hui déterminent la posture future des services de paie en matière de conformité, ainsi que leur efficacité et leur pertinence stratégique.

Professionnel de la paie : L'automatisation et les outils infonuagiques réduisent la charge de travail manuel, mais leur adoption demeure inégale, ce qui entraîne des résultats disparates.

Technologie : L'infonuagique, l'automatisation et l'IA sont en train de devenir des exigences de base — et non des facteurs de différenciation — pour la gestion moderne de la paie.

de fonctions connexes, comme les finances et les RH, qui ont mené avec succès des transformations technologiques fondées sur l'infonuagique, tandis que les plus petites organisations ont tendance à être motivées par des systèmes simples qui s'intègrent facilement aux autres fonctions de l'entreprise. Souvent, ces changements sont motivés par la nécessité d'une plus grande flexibilité, d'une meilleure évolutivité et d'une conformité accrue dans un contexte où les exigences réglementaires et les modèles d'organisation du personnel évoluent rapidement. Des pressions en faveur du passage aux plateformes infonuagiques peuvent aussi se faire sentir lorsque les systèmes de gestion de la paie sont mis hors service ou que les fournisseurs de technologies de la paie réduisent considérablement leur soutien pour les solutions sur site, ne laissant aux organisations d'autre choix que de migrer vers le nuage. Les plateformes infonuagiques offrent un accès aux données en temps réel, permettent l'intégration des



changements législatifs et proposent une meilleure synergie avec les systèmes des RH et des finances – des capacités dont les systèmes sur site sont souvent dépourvus. Les organisations qui adoptent des systèmes de gestion de la paie fondés sur l'infonuagique bénéficient généralement de perspectives plus approfondies, d'un meilleur accès aux données et d'une plus grande capacité à prendre des décisions éclairées. Même si la complexité de la mise en œuvre et la gestion du changement peuvent poser des défis, le passage à l'infonuagique offre aux services de paie une occasion et un point de départ pour soutenir la planification des effectifs, fournir des renseignements plus exploitables et améliorer les résultats et l'efficacité pour les dirigeants.

Automatisation et intelligence artificielle.

L'introduction de l'automatisation et de l'intelligence artificielle constitue également une tendance en pleine expansion dans le domaine actuel de la gestion de la paie. Si l'automatisation existe depuis un certain temps déjà dans les systèmes de gestion de la paie, son utilité pour les organisations n'a cessé de croître ces dernières années. Les organisations ont de plus en plus recours à l'automatisation pour éliminer les tâches manuelles et répétitives comme la saisie de données, la validation des heures de travail et des présences, ainsi que le calcul de paie, ce qui permet de minimiser les erreurs et de réduire les délais de traitement. L'IA va encore plus loin en permettant l'analyse prédictive, la détection des anomalies et les mises à jour de conformité de base en temps réel, garantissant ainsi que les systèmes de paie restent en adéquation avec l'évolution des exigences fiscales et réglementaires. Des outils de pointe soutiennent désormais les versements

automatisés, l'administration des avantages sociaux et même le libre-service pour les employés grâce aux agents conversationnels, améliorant ainsi tant l'efficacité opérationnelle que l'expérience des employés. Ces innovations marquent un tournant majeur : les professionnels de la paie peuvent désormais se libérer de la saisie et du rapprochement des données pour se concentrer sur des initiatives stratégiques, soutenir la prise de décision et fournir des constats appuyés par des données probantes. Malgré ces avantages, l'adoption des fonctionnalités avancées demeure inégale d'une organisation à l'autre. À mesure que l'automatisation et l'intelligence artificielle gagnent en maturité, elles devraient devenir des piliers de la transformation de la gestion de la paie, continuant ainsi de positionner celle-ci comme une fonction stratégique appuyée par les données plutôt que comme une fonction purement transactionnelle.

Initiative gouvernementale. Tandis que le secteur privé continue de rechercher des avancées technologiques pour accroître son efficacité grâce à une prise de décision stratégique, le secteur public cherche également à gagner en efficacité au moyen de la « paie électronique », également appelée « déclaration en temps réel ». Cette initiative du gouvernement fédéral vise à moderniser l'échange de renseignements relatifs à la paie, à l'emploi et aux données démographiques entre les employeurs et les organismes gouvernementaux, dans le but d'alléger le fardeau administratif des employeurs canadiens et de faciliter l'accès aux prestations et aux services offerts par le gouvernement. Les groupes de discussion organisés dans le cadre de cette recherche montrent clairement que les professionnels de la paie attendent avec



impatience la mise en place des déclarations en temps réel, car ils espèrent ainsi voir leur charge de travail de fin d'année s'alléger.

Défis, risques et occasions dans le domaine de la gestion de la paie

À mesure que la gestion de la paie évolue pour devenir une fonction plus complexe portée par les technologies et génératrice de renseignements stratégiques, les organisations sont confrontées à un ensemble unique de défis, de risques et d'occasions qui déterminent leur rôle, tant dans le rendement de l'entreprise que dans l'expérience des employés.

De nombreuses organisations ont du mal à trouver des professionnels de la paie expérimentés. Les résultats du sondage et les données sur les membres fournies par l'Institut indiquent que la majorité des personnes interrogées ont 45 ans ou plus, ce qui suggère qu'une grande partie de la main-d'œuvre du secteur de la paie se trouve au stade intermédiaire ou avancé de sa carrière. À mesure que cette transition générationnelle s'accélère, les organisations ont de plus en plus de mal à trouver des talents possédant le niveau d'expertise requis en matière de gestion de la paie. Cela se traduit par un manque d'effectifs et une surcharge de travail pour les équipes des services de paie, tout en créant des défis importants pour la planification de la relève, car le nombre de départs à la retraite dépasse celui des remplaçants qualifiés disponibles.

Alors que ne cessent de croître les préoccupations concernant la disponibilité des effectifs pour la gestion de la paie, une occasion d'innovation et d'adoption technologiques se présente. Les organisations peuvent tirer parti de l'automatisation et de l'IA au sein de leurs

fonctions de gestion de la paie pour accomplir certaines tâches de base répétitives, permettant ainsi au reste du personnel du service de paie de se concentrer sur les tâches plus stratégiques et complexes de planification et de conseil auprès de l'entreprise en s'appuyant sur des perspectives fondées sur des données. L'introduction de l'automatisation et de l'IA ne réduira pas le nombre de débouchés pour les professionnels de la paie. Au contraire, ces technologies aideront les organisations à pallier les pénuries de main-d'œuvre créées par le vieillissement du personnel des services de paie, tout en ouvrant de nouvelles perspectives de carrière et en faisant évoluer cette fonction d'un rôle purement opérationnel vers un rôle plus stratégique.

La complexité de la réglementation et la sophistication croissante des solutions de gestion de la paie créent toutes deux des risques pour les organisations. Les exigences fédérales et provinciales en matière de paie sont difficiles à interpréter, et les organisations exerçant leurs activités dans plusieurs provinces, territoires ou pays doivent se conformer à un ensemble de règles encore plus vaste (6Wresearch, 2025). Selon les experts du secteur, les exigences de conformité changeant fréquemment, les professionnels de la paie s'appuient souvent sur leurs systèmes de paie pour rester au fait des mises à jour réglementaires et garantir un traitement précis et conforme. Dans les organisations qui utilisent des systèmes de paie sur site, la responsabilité de la maintenance du système, de l'interprétation de la réglementation et des mises à jour logicielles incombe souvent aux équipes du service de paie ou aux services informatiques internes. Outre la gestion de ces mises à jour réglementaires, les organisations



intègrent de plus en plus leurs systèmes de paie à d'autres fonctions comme les ressources humaines, les finances et la comptabilité, ce qui ajoute encore à la complexité (6Wresearch, 2025). Ces exigences technologiques et réglementaires augmentent le risque auquel les organisations sont confrontées pour assurer leur conformité et garantir que la paie est traitée de manière exacte et ponctuelle.

Le recours accru à l'intégration des données organisationnelles et des technologies dans la fonction de gestion de la paie a entraîné une augmentation des risques liés à la sécurité des données (6Wresearch, 2025). À mesure que les systèmes de gestion de la paie se numérisent et s'intègrent aux plateformes de RH, des finances et de suivi du temps de travail, le volume de données sensibles au sujet des employés (comme les numéros d'assurance sociale, les coordonnées bancaires et les renseignements sur la rémunération) qui sont stockées et transmises par voie électronique augmente de manière exponentielle. Cela crée une surface d'attaque plus étendue pour les cybermenaces externes, ainsi que pour les risques de mauvaise gestion interne des renseignements d'identification. De nombreux professionnels de la paie interrogés ont fait part de leurs inquiétudes concernant le stockage des données à caractère personnel et leur capacité à les protéger contre les cyberattaques. Par ailleurs, l'introduction de l'IA dans la gestion de la paie a suscité de nouvelles inquiétudes, certains professionnels s'interrogeant sur les mesures de protection de la vie privée et de sécurité intégrées aux outils basés sur l'IA.

Les organisations constatent souvent qu'elles ne sont ni préparées ni équipées pour faire face à des sinistres pouvant affecter leurs

fonctions de gestion de la paie, qu'il s'agisse de cyberattaques, de catastrophes naturelles, de crises liées aux ressources humaines, etc. L'élaboration de plans de reprise après sinistre et de continuité des activités est considérée comme une pratique exemplaire pour assurer le maintien des activités lors de perturbations imprévues. Une intervention efficace en cas de sinistre nécessite généralement la collaboration des acteurs clés, notamment ceux du service de paie, des RH et des TI. Chacun de ces domaines d'expertise doit être prêt à collaborer pour gérer les responsabilités partagées en cas de sinistre touchant la paie d'une organisation. Cela implique de résoudre le problème dans les meilleurs délais, d'en informer les membres concernés de l'organisation ainsi que de les tenir au courant des éventuelles répercussions, tout en assurant la continuité des activités grâce à un plan de secours qui limite au maximum les perturbations dans le traitement de la paie.

Dans l'ensemble, ces tendances indiquent que la gestion de la paie représente désormais un secteur de risques opérationnels et de conformité critiques. Les organisations qui ne modernisent pas leurs processus, ne renforcent pas leur gouvernance et ne développent pas la résilience de leur personnel et de leurs technologies s'exposent davantage au risque d'erreurs, d'incidents de sécurité, de sanctions réglementaires et d'interruptions de service.

Tendances émergentes

Expérience des employés. L'expérience des employés influence depuis longtemps les opérations de gestion de la paie, mais elle s'impose désormais comme un moteur essentiel de la transformation technologique et procédurale. Les organisations considèrent de plus en plus la gestion de la paie comme



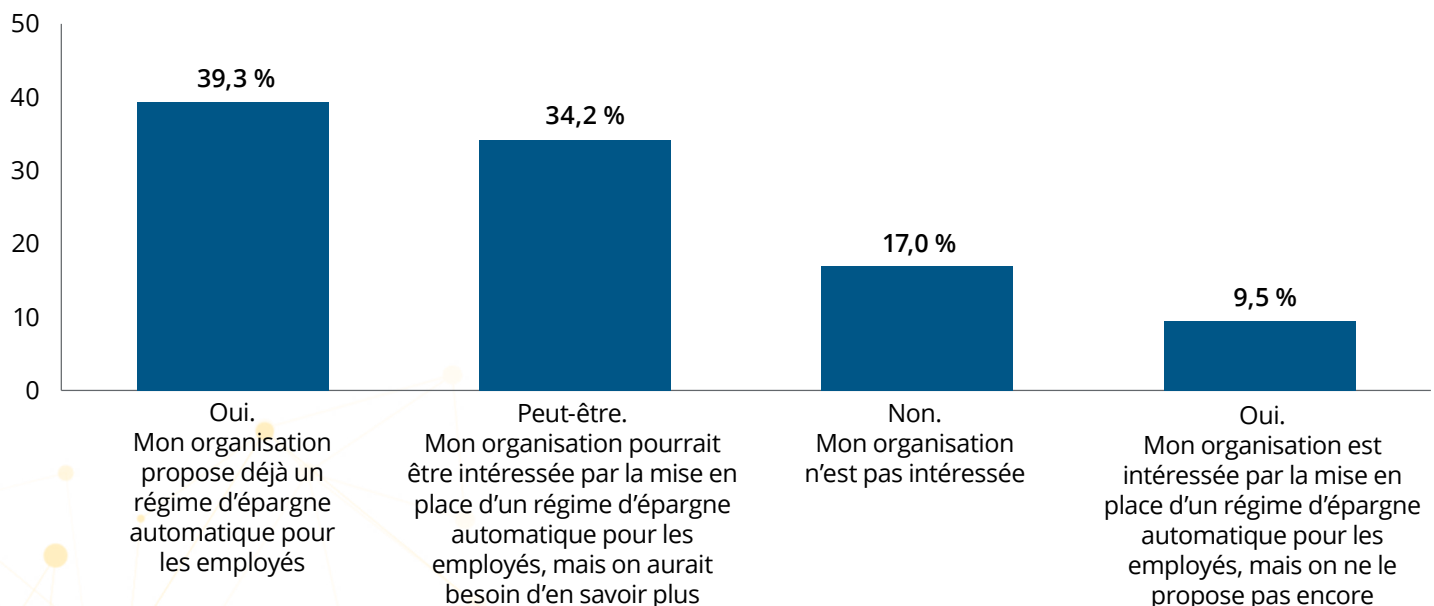
un point de contact crucial pour instaurer la confiance et renforcer la mobilisation, et non plus comme une simple obligation réglementaire. Les fonctionnalités en libre-service pour les opérations et les demandes de renseignements liées à la paie offrent aux employés un contrôle et une visibilité accrues sur leurs données, leur permettant d'accéder à l'information concernant leur rémunération et de gérer leurs données personnelles de manière autonome. La paie sans papier est devenue la norme, 88 % des employés utilisant le dépôt direct en 2022 (Paiements Canada).

Au-delà de l'efficacité transactionnelle, les recherches fondées sur des entrevues révèlent que l'on attend de plus en plus des équipes chargées de la paie qu'elles contribuent au bien-être financier des employés en leur proposant des formations, en faisant preuve de transparence et en leur fournissant des outils qui les aident à comprendre leur rémunération. Comme le montre la *figure 5*, un peu plus d'un tiers des répondants au sondage ont

mentionné que leur organisation offre un régime d'épargne automatique aux employés, et environ 10 % de celles qui n'en proposent pas encore souhaitent explorer cette option. Cela met en évidence la volonté des organisations de placer l'expérience des employés au cœur des activités de leur service de paie.

Modes de paiement alternatifs. Les modes de paiement sont utilisés dans diverses juridictions à l'échelle mondiale et suscitent un certain intérêt au Canada; toutefois, leur adoption au pays demeure prudente et irrégulière. Bien que l'accès au salaire gagné (aussi appelé rémunération à la demande) et les cartes de paie (des cartes de débit prépayées utilisées par les employeurs pour verser les salaires par voie électronique au lieu d'émettre des chèques papier ou des dépôts directs dans un compte bancaire) soient offertes par un nombre croissant de fournisseurs afin de favoriser la flexibilité et le bien-être financier des employés, la plupart des organisations se disent loin d'être prêtes à les mettre en œuvre.

Figure 5. Intérêt pour la mise en place de régimes d'épargne automatiques destinés aux employés





Les résultats du sondage montrent que le degré de préparation des organisations est faible : la majorité des répondants indiquent qu'ils ne sont « absolument pas préparés » à offrir l'accès au salaire gagné, les cartes de paie ou le versement de la paie en cryptomonnaie. Cela met en évidence un écart entre les capacités offertes par le marché et la préparation organisationnelle. De plus, cela témoigne d'un décalage entre le Canada et d'autres pays, comme les États-Unis, où des modes de paiement alternatifs, tels que les cartes de paie, sont utilisés efficacement depuis des années, ce qui pourrait aussi refléter des différences dans les pratiques bancaires et de la paie d'un pays à l'autre. Ces résultats mettent en lumière les considérations opérationnelles, de conformité et de sécurité associées à la prise en charge de ces modèles.

Les entrevues confirment cette position prudente, citant les obstacles réglementaires, les risques liés à la sécurité des données et le besoin d'une gouvernance robuste comme des barrières majeures. Les experts du secteur de la gestion de la paie considèrent les options de rémunération flexible comme un moyen d'aider les employés à gérer leurs finances et d'améliorer certains aspects de l'expérience des employés aux États-Unis, en particulier lorsqu'elles sont utilisées pour régler des dépenses essentielles comme le loyer, le carburant et les factures. L'accès au salaire gagné pourrait contribuer à améliorer la situation financière des employés en réduisant certains frais bancaires et paiements d'intérêts (Davis, 2025). La mise en œuvre de ces outils doit s'accompagner de politiques claires, de contrôles efficaces et d'une étroite collaboration entre les services des ressources humaines, des finances et des technologies

de l'information. À mesure que ces options arrivent à maturité, leur succès dépendra de l'équilibre entre les avantages et les risques comme le surendettement ou les vulnérabilités en matière de données, le tout soutenu par une clarté réglementaire.

Gestion des tendances. La gestion de la paie fait l'objet d'une attention croissante, et des tendances se dessinent rapidement. Il est essentiel que les professionnels de la paie et les dirigeants des organisations restent bien informés afin de pouvoir répondre aux attentes des employés et gérer efficacement la conformité. Il existe de nombreux moyens de se tenir informé, notamment les occasions d'apprentissage formel (p. ex., cours, webinaires, etc.), le réseautage et les événements du secteur de la paie, ainsi que la réception de nouvelles et la lecture d'articles sur la paie, et bien d'autres encore. La *figure 6* montre comment les personnes interrogées préfèrent se tenir informées des nouvelles tendances et technologies, la plupart d'entre elles s'appuyant sur des associations professionnelles comme l'Institut national de la paie.

Lorsqu'on leur a demandé quelles tendances devraient avoir le plus d'incidence sur leur rôle de professionnel de la paie, les répondants ont indiqué que l'adoption de l'automatisation et des nouvelles technologies de gestion de la paie, ainsi que les changements apportés aux réglementations gouvernementales et aux exigences de conformité, constituaient leurs principales préoccupations (*figure 7*). Cela laisse entendre que les professionnels de la paie envisagent un avenir marqué par des progrès technologiques rapides et une complexité réglementaire accrue – deux facteurs qui soulignent la nécessité d'un



Figure 6. Moyen préféré pour se tenir informé des tendances en matière de paie

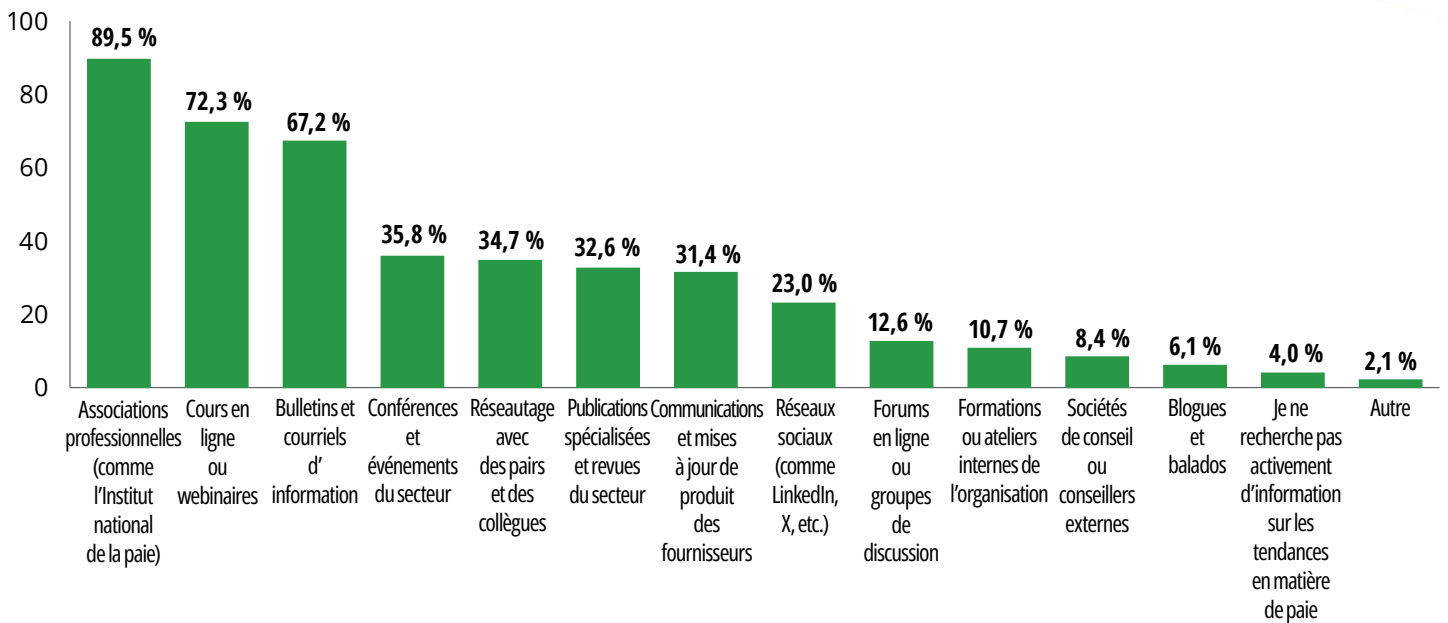
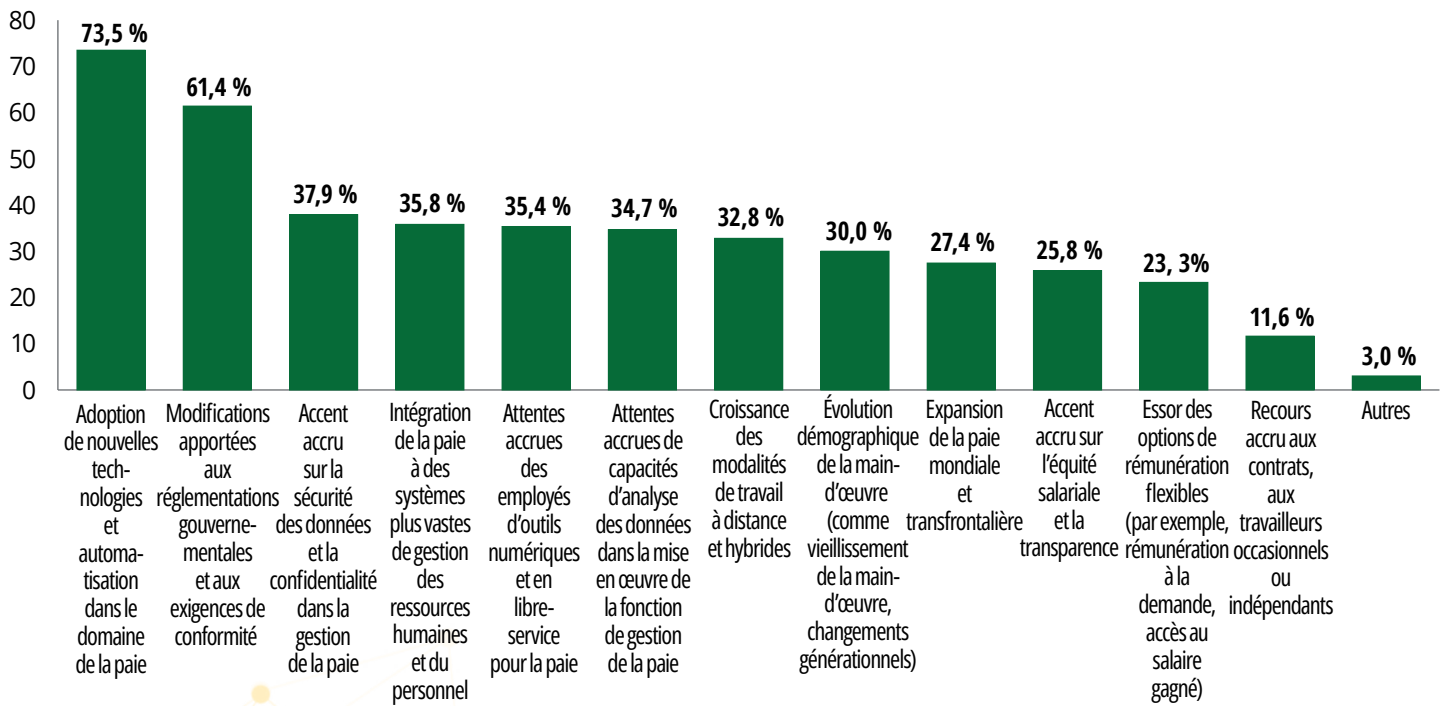


Figure 7. Facteurs susceptibles d'influencer le rôle d'un professionnel de la paie





perfectionnement continu des compétences, de cadres de gouvernance plus solides et d'une collaboration renforcée avec les services des ressources humaines, des finances et des technologies de l'information. Il est important de prendre conscience de ces tendances anticipées, car cela permettra aux organisations et aux professionnels de mieux se préparer à ce qui les attend. De plus, bien comprendre les tendances émergentes permet d'adapter la formation et de la concevoir de manière à doter les nouveaux professionnels de la paie des compétences nécessaires pour l'avenir.

Bien que la plupart des professionnels reconnaissent que ces tendances émergentes apporteront des changements significatifs à leur travail, les incidences concrètes de ces tendances ne sont pas toujours bien comprises. L'intelligence artificielle fait l'objet de nombreux débats, mais elle est souvent mal comprise au sein de la communauté de la gestion de la paie. Malgré l'abondance des discussions sur le potentiel de l'IA, nombreux sont ceux qui la perçoivent comme étant plus avancée ou plus profondément intégrée aux processus de gestion de la paie qu'elle ne l'est réellement. En réalité, la recherche montre que le rôle actuel de l'IA reste relativement ciblé : elle se présente principalement sous la forme d'une fonctionnalité intégrée, avec des options supplémentaires permettant d'ajouter des fonctionnalités dans les logiciels de gestion de la paie, où elle facilite des tâches comme l'identification des anomalies, la détection d'erreurs potentielles et la simplification d'activités qui étaient auparavant effectuées manuellement. À ce jour, d'après les renseignements recueillis lors des groupes de discussion et des entrevues menées auprès de professionnels de la paie et d'experts du

secteur, les petites et moyennes organisations sont en avance dans leur processus d'adoption de l'IA dans le domaine de la paie. Certaines de ces organisations commencent à élaborer des politiques relatives à l'IA et à tester de nouvelles façons d'intégrer l'IA dans leurs activités de gestion de la paie. Cette adoption précoce de l'IA et de l'automatisation dans les organisations de petite et moyenne envergure s'explique probablement par la plus grande agilité dont font preuve ces dernières par rapport aux grandes organisations. En conséquence, si l'IA commence à avoir une incidence sur la gestion de la paie, sa contribution actuelle demeure progressive plutôt que transformationnelle, ce qui souligne la nécessité d'une formation plus claire, d'attentes réalistes et de conseils sur ses applications concrètes.





Ressources

Agence du revenu du Canada (s.d.). *Projet de paie électronique*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/projet-paie-electronique.html> [[canada.ca](https://www.canada.ca)]

Banque centrale européenne. (2024). *Instant payments regulation*. https://www.ecb.europa.eu/paym/retail/instant_payments/html/instant_payments_regulation.en.html

Davis, J. (2025). *The impacts of earned wage access*. https://assets.ctfassets.net/9bmss1jcvj9u/5EJKZ88JUrOs3pDQHmols9/0f27191ba836ae29c0ae7a453e2821b2/Davis_Impacts_of_Earned_Wage_Access_2025_Final.pdf

Globali. (2025). *Globali*. <https://www.globali.io/>

Institut national de la paie. (2025). *Le besoin pour la paie électronique au Canada*. <https://paie.ca/CPAWebsite/media/PDF/Priority%20Issues/Fevrier-2025-Le-besoin-pour-la-paie-electronique-au-Canada-Institut-national-de-la-paie.pdf>

Institut national de la paie. (2026). *Regard sur la paie : L'impact économique des professionnels de la paie au Canada*. Économie – L'Association canadienne de la paie

Interac. (s.d.). *Nous propulsons l'avenir du traitement de la paie : Comment Virement Interac facilite la mise en œuvre de l'accès au salaire gagné avec ZayZoon et la Banque Scotia*. Interac. <https://www.interac.ca/fr/contenu/entreprises/nous-propulsons-lavenir-du-traitement-de-la-paie-comment-virement-interac-facilite-la-mise-en-oeuvre-de-lacces-au-salaire-gagne-avec-zayzoon-et-l/>

Paiements Canada. (9 août 2022). *Selon une nouvelle étude de Paiements Canada, il existe une lacune alarmante dans la compréhension qu'ont les travailleurs canadiens des détails de leur bulletin de paye*. Paiements Canada. [Selon une nouvelle étude de Paiements Canada, il existe une lacune alarmante dans la compréhension qu'ont les travailleurs canadiens des détails de leur bulletin de paye | Paiements](https://www.paymentscanada.ca/fr/actualites/selon-une-nouvelle-etude-de-paiements-canada-il-existe-une-lacune-alarmante-dans-la-comprehension-quont-les-travailleurs-canadiens-des-details-de-leur-bulletin-de-paye)



PricewaterhouseCoopers (PwC) et l'Association canadienne de la paie (ACP). (Novembre 2020). *Regard sur la paie : L'avenir de la paie*. Institut national de la paie. [https://paie.ca/getmedia/b9c01d50-4be8-49e2-b932-4a3a9a39e929/CPA-Future-of-Payroll-FINAL-DRAFT-\(FR\)-\(web\).pdf](https://paie.ca/getmedia/b9c01d50-4be8-49e2-b932-4a3a9a39e929/CPA-Future-of-Payroll-FINAL-DRAFT-(FR)-(web).pdf)

Statistique Canada. (15 août 2025). *Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2025*. Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310101401&request_locale=fr

Statistique Canada. (30 octobre 2025). *Emploi, rémunération et heures de travail, et postes vacants, août 2025*. Statistique Canada. [Le Quotidien — Emploi, rémunération et heures de travail, et postes vacants, août 2025](#)

Thomson Reuters. (4 avril 2024). *Payroll expert discusses global payroll strategies in 2025*. <https://tax.thomsonreuters.com/blog/payroll-expert-discusses-global-payroll-strategies-in-2025/>

6Wresearch. (Août 2025). *Canada Payroll Market (2025-2031)*. 6Wresearch. [Canada Payroll Market \(2025-2031\) | Trends, Outlook & Forecast](#)

Glossaire

AE	Assurance-emploi
Altinn	Portail numérique du gouvernement norvégien
ARC	Agence du revenu du Canada
CIPP	Chartered Institute of Payroll Professionals (Royaume-Uni)
DATEV	Plateforme allemande dédiée à la conformité réglementaire
Déclaration en temps réel	Anciennement appelée « paie électronique »
DSN (Déclaration sociale nominative)	Système unifié de déclaration sociale en France
ERP	Système de gestion intégrée (planification des ressources de l'entreprise)
eSocial	Système numérique unifié de déclaration du Brésil
ETP	Équivalent temps plein
EWA	Earned Wage Access (accès au salaire gagné)
IA	Intelligence artificielle
L'Institut	Institut national de la paie
IPASS	Irish Payroll Association
IPC	Indicateur de performance clé
LAP	Leader accrédité en paie
LSE	Libre-service pour les employés
NZPPA	New Zealand Payroll Practitioners Association
PCP	Professionnel en conformité de la paie
RPC	Régime de pensions du Canada
SAPA	South African Payroll Association
TAPS	The Association for Payroll Specialists



La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas des services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte Canada

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de l'audit et de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et des services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500MD et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur LinkedIn, X, Instagram ou Facebook.

© 2026 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Les services de création CoRe. RITM2469564