



# Priorités, défis et besoins essentiels des professionnels 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.





# Priorités, défis et besoins essentiels des professionnels de la paie

Partout au Canada, les professionnels de la paie évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et aux enjeux élevés, façonné par les avancées technologiques, des attentes accrues en matière de conformité et une dynamique de la main-d'œuvre en bouillonnement. À mesure que la gestion de la paie se transforme, passant d'une simple fonction transactionnelle à un catalyseur stratégique au sein de l'organisation, les professionnels sont confrontés à un nombre croissant de priorités et de pressions. La reconnaissance des défis les plus courants avec lesquels ils doivent composer actuellement et de ceux qui devraient se présenter à l'avenir, ainsi que des causes sous-jacentes à l'origine de ces défis, permettra aux organisations de mieux répondre à ces besoins émergents et de mettre en place des fonctions de gestion de la paie résilientes et prêtes pour l'avenir.

## Sécurité et confidentialité des données

La protection des données sensibles des employés est devenue l'une des principales priorités – et l'un des principaux défis – pour les professionnels de la paie. Le volume et la sensibilité des données échangées ne cessent d'augmenter à mesure que les systèmes de paie s'intègrent aux plateformes des RH, des finances, de celles utilisées pour le suivi du temps de travail et de celles des fournisseurs de services. Cet écosystème de données élargi s'accompagne

### Ce qu'il faut retenir



**Cadre :** La pénurie de talents, les risques liés à la sécurité et les lacunes en matière de continuité font de la gestion de la paie un domaine qui présente un risque opérationnel de plus en plus grand.

**Professionnel de la paie :** La complexité et les attentes croissantes exigent des outils plus performants, une gouvernance plus claire et un développement ciblé.

**Technologie :** La sécurité, la résilience et l'intégration ne sont plus des options, mais des exigences fondamentales.

de risques accrus liés aux cyberattaques, aux atteintes à la vie privée, à une gestion inadéquate des accès et aux vulnérabilités des systèmes. Lorsqu'on leur demande quelles sont leurs principales préoccupations en matière de sécurité et de confidentialité des données, les professionnels de la paie citent le plus souvent les cyberattaques ou les risques de piratage, en particulier lorsque des fournisseurs de services tiers sont impliqués ou lorsque l'on utilise d'anciens systèmes. Ces inquiétudes persistent malgré l'expertise et les ressources en matière de sécurité dont disposent de nombreux fournisseurs de technologies de paie, ce qui met en évidence un décalage de perception majeur qui influence les décisions en la matière.



Ces inquiétudes sont encore amplifiées par l'introduction d'outils basés sur l'intelligence artificielle qui suscitent, chez certains professionnels de la paie, des doutes en ce qui a trait à la confidentialité et à la conformité. De nombreux professionnels de la paie ont fait part de leurs appréhensions lorsqu'on leur a demandé si les systèmes d'IA offraient des mesures de protection, une vérifiabilité et une transparence suffisantes, compte tenu surtout de leur responsabilité de veiller au strict respect des lois sur la protection de la vie privée.

Pour faire face à ces risques et à ces préoccupations, les organisations doivent prioriser la mise en place de cadres de cybersécurité solides, mettre en œuvre des contrôles d'accès établis selon les rôles et renforcer le chiffrement et la surveillance. De plus, les organisations peuvent renforcer leurs opérations de gestion de la paie en investissant dans des formations sur la sécurité des données qui abordent à la fois les mesures préventives et les mesures à prendre en cas de risque pour les données, ce qui contribuera à minimiser l'incidence d'une éventuelle violation. La gestion de la paie doit être intégrée aux stratégies globales de sécurité et au processus décisionnel de l'entreprise, afin de garantir que les professionnels disposent des ressources et de l'information claire dont ils ont besoin pour faire respecter les obligations en matière de protection des données.

### **Recrutement et maintien en poste des talents en gestion de la paie**

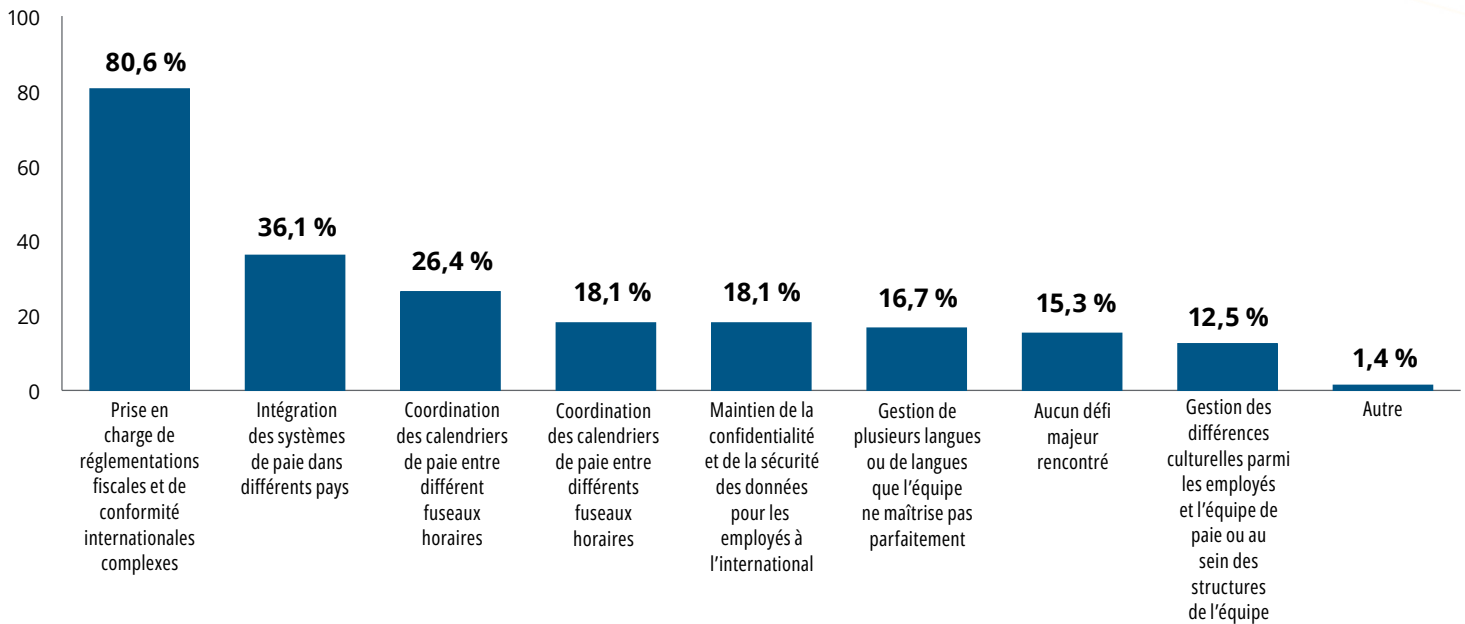
Le recrutement de professionnels de la paie qui possèdent de l'expérience reste l'un des principaux défis auxquels les organisations sont de nos jours confrontées. Les résultats du sondage montrent que les effectifs des services

de paie vieillissent (*figure 16*), de nombreux professionnels chevronnés approchant de l'âge de la retraite. Les organisations sont simultanément aux prises avec un bassin limité de nouveaux talents et une demande croissante d'expertise en gestion de la paie dans un contexte où les opérations deviennent de plus en plus complexes. À la lumière du sondage, on constate que l'un des principaux défis que doivent relever les professionnels des ressources humaines lors du recrutement de personnel pour la gestion de la paie consiste à trouver des candidats qualifiés possédant soit des compétences propres à la gestion de la paie, soit des compétences générales comme des aptitudes pour la communication et le travail d'équipe, ce qui complique le processus d'embauche. Au-delà des déficits de compétences, le travail lié à la gestion de la paie, de par sa nature, peut être exigeant et comporter une courbe d'apprentissage importante, ce qui décourage les recrues. Ce poste requiert de la précision, une bonne résistance au stress et une connaissance approfondie des règles de conformité – autant de qualités qui s'acquièrent généralement avec l'expérience.

Les organisations doivent adopter des stratégies ciblées pour relever ces défis, notamment en mettant en place de solides plans de relève, en investissant dans des occasions de mentorat formel et informel et dans des programmes de formation interne, et en nouant des partenariats avec des établissements d'enseignement, comme les collèges et les universités, ainsi qu'avec l'Institut national de la paie, afin de constituer un bassin de talents et de créer des parcours plus clairs vers la profession. De plus, la modernisation de la technologie de la paie génère une efficacité qui permet aux professionnels de la paie de se consacrer à



Figure 21. Difficultés courantes liées au traitement de la paie dans plusieurs pays



des tâches stratégiques plus valorisantes et axées sur l'analyse, contribuant ainsi, à terme, à maintenir les employés en poste.

### Les complexités de la mondialisation et de la rémunération dans un contexte multiterritorial

À mesure que les organisations canadiennes étendent leur présence dans les provinces, les territoires et à l'étranger, leur gestion de la paie devient de plus en plus complexe. Les professionnels doivent jongler avec les lois fiscales, les normes du travail, les remises législatives, les formats de déclaration et les classifications professionnelles propres à chaque région. La gestion de la paie transfrontalière ajoute des défis liés aux taux de change, aux exigences de mobilité mondiale, à l'imposition des expatriés et à la nécessité de garantir l'exactitude des renseignements dans divers contextes réglementaires.

Dans le cadre du sondage auprès des professionnels de la paie, les répondants qui sont chargés de traiter la paie pour des pays autres que le Canada (principalement les États-Unis, entre autres) ont cité le respect des réglementations internationales complexes en matière de fiscalité et de conformité, ainsi que l'intégration des systèmes de paie entre différents pays comme faisant partie des défis les plus courants liés au traitement de la paie dans plusieurs pays (*figure 21*). Outre ces défis techniques, de nombreux répondants ont souligné les difficultés liées au travail dans plusieurs langues — en particulier celles que les membres de l'équipe ne maîtrisent pas parfaitement — ainsi qu'à la gestion des différences culturelles entre les employés, tant au sein des équipes des services de paie qu'à l'échelle des structures d'équipe plus larges.

Toutes ces complexités augmentent le risque d'erreurs de conformité, sans parler des répercussions potentielles sur l'expérience des



employés dans les différents pays, et obligent les professionnels de la paie à se tenir informés de l'évolution de la législation dans de nombreux territoires. Pour les organisations présentes dans plusieurs provinces ou territoires, en particulier celles soumises aux exigences spécifiques au Québec, les différences réglementaires peuvent entraîner des délais de traitement plus longs et nécessiter des solutions plus spécialisées pour répondre aux demandes. L'une des principales priorités des professionnels de la paie consiste à obtenir des outils plus performants, une meilleure intégration entre les systèmes internationaux et des conseils plus clairs de la part des fournisseurs de technologies de la paie concernant les fonctionnalités de conformité adaptées aux spécificités locales. Les organisations peuvent y contribuer en centralisant les connaissances fiscales, en investissant dans des plateformes de gestion de la paie capables de répondre aux exigences de plusieurs territoires et en veillant à ce que le service de paie ait accès à des ressources en matière juridique et de conformité pour interpréter des règles transfrontalières complexes.

### **Une main-d'œuvre en mutation : nouvelles attentes, nouveaux défis**

La nature du travail au Canada évolue rapidement, et les professionnels de la paie en ressentent les effets. L'essor du télétravail et du travail hybride a introduit des défis liés à la résidence fiscale, des considérations de conformité régionale et une évolution des attentes concernant la transparence de la rémunération et l'accès numérique. Parallèlement, le recours croissant aux travailleurs contractuels a ajouté de nouveaux niveaux de complexité en matière de classification, de tenue de dossiers et de structures de rémunération.

Les équipes des services de paie gèrent également un changement générationnel au sein du personnel. Les nouveaux travailleurs ont souvent des styles d'apprentissage et des attentes technologiques différents, s'appuyant davantage sur les outils en libre-service, l'information en temps réel et l'accessibilité numérique. Par ailleurs, le vieillissement des effectifs de gestion de la paie crée un risque lié au transfert des connaissances; de nombreux professionnels possèdent des décennies de savoir institutionnel qu'il est difficile de remplacer. Ces tendances soulignent le besoin urgent de programmes de mentorat, de processus structurés pour le transfert des connaissances et de modèles de formation adaptés tant aux professionnels chevronnés qu'aux nouveaux employés. On attend aussi de plus en plus du service de paie qu'il contribue à améliorer les connaissances financières des employés, en particulier chez les jeunes travailleurs qui s'appuient fortement sur le service de paie pour comprendre les retenues et les autres éléments de leurs relevés de paie.

### **Continuité des activités et préparation aux catastrophes**

Bien que la gestion de la paie joue un rôle essentiel dans la stabilité organisationnelle, de nombreuses organisations ne disposent pas de plans complets de continuité des activités et de reprise après sinistre propres à la gestion de la paie. D'après les réponses obtenues dans le cadre du sondage, de nombreux professionnels de la paie s'inquiètent des perturbations majeures comme les cyberattaques; toutefois, les interruptions peuvent également être causées par toute une série d'autres facteurs, comme les catastrophes naturelles, les pannes de système ou les pénuries soudaines de



personnel, par exemple. Chacune de ces interruptions peut avoir des conséquences immédiates et de grande ampleur, allant du non-paiement des salaires à des manquements en matière de conformité, en passant par une atteinte grave à la réputation. Bien que de nombreux répondants au sondage reconnaissent la possibilité et le risque liés à ces scénarios, beaucoup estiment qu'ils ne sont pas suffisamment préparés pour y faire face.

Les professionnels et les experts de la paie soulignent la nécessité de mettre en place des stratégies de continuité claires, comprenant notamment des processus documentés, un personnel polyvalent, des systèmes de secours et des plans d'intervention coordonnés entre les services de la paie, des RH, des TI et des finances. Des tests réguliers des protocoles de continuité, y compris des simulations de scénarios de catastrophe, peuvent contribuer à garantir l'état de préparation. À mesure que la dépendance à l'égard de la technologie augmente, le besoin d'une planification d'urgence robuste visant les fournisseurs et d'une gouvernance accrue en matière de disponibilité des systèmes et d'intervention en cas d'incident s'accroît aussi. Garantir le bon déroulement des opérations de paie n'est pas seulement une nécessité pour l'organisation : c'est également essentiel pour préserver la confiance des employés en cas de perturbations.

### **Aller de l'avant pour mettre en place une fonction de gestion de la paie résiliente et prête pour l'avenir**

Alors que la gestion de la paie ne cesse d'évoluer, les organisations doivent adopter une approche tournée vers l'avenir qui renforce la gouvernance, modernise les modèles opérationnels et prépare les équipes à faire

face à une complexité croissante. Une fonction de gestion de la paie résiliente commence par la mise en place d'un modèle opérationnel solide qui favorise des structures décisionnelles claires, des processus bien définis ainsi que des rôles et des responsabilités documentés. La formation polyvalente, le mentorat et la planification structurée de la relève contribuent à pallier les pénuries de talents et à garantir que le savoir institutionnel ne se perde pas à mesure que les effectifs des services de paie vieillissent, un constat qui a été confirmé par les discussions menées dans le cadre de groupes de discussion. Parallèlement, le renforcement de compétences contemporaines comme le savoir-faire en matière de données, la connaissance de la configuration des systèmes, les principes fondamentaux de la cybersécurité et de solides aptitudes en communication permettra aux professionnels de la paie de répondre aux exigences futures avec confiance.

La modernisation de la technologie est un autre pilier de la préparation à l'avenir. Les systèmes infonuagiques permettent d'améliorer l'évolutivité, l'intégration et la stabilité, tandis que l'automatisation et l'intelligence artificielle réduisent les tâches manuelles et favorisent des processus plus cohérents et moins sujets aux erreurs. Plutôt que de tenter d'implanter d'un seul coup des fonctionnalités avancées, les organisations ont tout intérêt à adopter une approche progressive consistant à stabiliser d'abord leurs systèmes de base avant d'y intégrer progressivement l'automatisation et d'introduire des outils et des fonctionnalités d'IA, tout en maintenant des contrôles appropriés et une supervision humaine. Toutes ces améliorations reposent sur des données fiables et précises, ce qui souligne la nécessité de mettre en place des pratiques rigoureuses



en matière de qualité des données et d'assurer une coordination étroite avec les fonctions en amont, comme les ressources humaines et la gestion du temps et des présences.

La résilience de la gestion de la paie dépend aussi de la capacité à s'adapter à des changements plus généraux touchant l'organisation et l'effectif. À mesure que les organisations prennent de l'expansion dans d'autres provinces et au-delà des frontières nationales, le besoin d'orientations claires sur les instances législatives et d'une surveillance de la conformité devient de plus en plus pressant. De même, l'évolution des attentes des employés – notamment en matière de télétravail –, l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail et le développement de modèles d'emploi non traditionnels exigent des processus de gestion de la paie qui sont flexibles, transparents et centrés sur les employés. L'amélioration des connaissances des employés en matière de rémunération, la simplification des relevés de paie et le renforcement des outils en libre-service sont tous des facteurs qui contribuent à améliorer l'expérience des utilisateurs et à réduire le nombre de demandes de renseignements. En

veillant à ce que le service de paie ait son mot à dire dans la planification organisationnelle, on lui permet d'anticiper ces changements et d'y répondre de manière proactive.

Enfin, la continuité des activités reste un élément fondamental d'une fonction de gestion de la paie résiliente. Compte tenu de l'importance cruciale de la gestion de la paie, les organisations doivent se préparer à faire face à divers facteurs perturbateurs, allant des cyberattaques aux pannes de système, en passant par des pénuries soudaines de personnel. L'établissement de plans de continuité et leur mise à l'essai sur une base régulière – comprenant des processus de remplacement, des procédures de sauvegarde documentées et des cadres d'intervention coordonnés – contribuent à garantir la continuité des opérations, même en situation de crise. Ces efforts, jumelés à un cadre d'indicateurs de performance clés (IPC) réfléchi et à un suivi régulier des performances, renforcent la capacité du service de paie à démontrer sa valeur, à soutenir la prise de décision et à continuer de fonctionner de manière fiable à mesure que les attentes et les risques évoluent.





# 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](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](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-laces-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](#)



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](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

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