







Au-delà de la paie : l'évolution de la paie au Canada



Table des matières

	Aperçu de l'état de la paie au Canada	6
	Rapport de synthèse	7
	1.0 Introduction	10
	1.1 Contexte	10
	1.2 Méthodologie et approche	11
	Analyse du marché et de la documentation	12
	Entrevues qualitatives	12
	Enquête nationale sur les perceptions	12
	Renseignements intégrés	12
	Limites et obstacles	12
	1.3 Profil démographique des participants	13
	1.4 Aperçu des principales conclusions	16
	L'évolution du rôle de la gestion de la paie	16
	Pressions sur le personnel	16
	Modernisation technologique	17
	Expérience des employés	17
	Préparation de l'organisation	17
	2.0 Évaluation de base de la fonction de gestion de la paie	18
	2.1 Aperçu général de la gestion de la paie dans son état actuel	18
	Rôle de la gestion de la paie	18
	Écarts par rapport aux indices de référence	20
	2.2 Le secteur de la gestion de la paie au Canada : contexte et complexité	20
	2.3 État de la technologie	22
	Gestion infonuagique de la paie	22
	Automatisation et intelligence artificielle	23
	Initiative gouvernementale	23



2.4 Défis, risques et occasions dans le domaine de la gestion de la paie	24
2.5 Tendances émergentes	25
Expérience des employés	25
Modes de paiement alternatifs	26
Gestion des tendances	27







3.0 Le domaine de la gestion de la paie au Canada	30
3.1 Gouvernance de la paie	31
3.2 Structure de la gestion de la paie au sein d'une organisation	32
Positionnement	32
Modèle opérationnel	33
3.3 Modèles de prestation des services de paie	35
3.4 Paysage des technologies de la paie	35
Les acteurs du marché	38
Distinction entre les fournisseurs de solutions technologiques de gestion de la paie	38
Principales tendances façonnant l'évolution des fournisseurs au Canada	42
3.5 Expérience des employés	44
Bien-être financier	44
Gestion de la paie et transparence de la rémunération	45
Libre-service	45
Littératie des employés en matière de paie	46
Conséquences des erreurs de paie	47








4.0 Le professionnel de la paie	49
4.1 Comprendre ce qu'est un professionnel de la paie	50
Aperçu démographique	50
Une journée dans la vie d'un professionnel de la paie	52
4.2 Capacités requises de la part du professionnel de la paie d'aujourd'hui et attentes à son égard	55
Compétences généralement requises	56
Profil de compétences	57



	5.0 Technologie	59
	5.1 Les fondements de la gestion moderne de la paie	59
	5.2 La prochaine étape	61
	5.3 Priorités en matière d'adoption et d'intégration de l'IA	62
	6.0 Analyse comparative et mesure de la réussite	63
	6.1 Analyse comparative dans le domaine de la paie	64
	6.2 Indicateurs recommandés	64
	6.3 Analyse comparative du secteur	66
	Ratio d'ETP de la paie par employé	66
	Délai de traitement de la paie	67
	Erreurs de paie	67
	Délai de résolution des demandes	68
	7.0 Priorités, défis et besoins essentiels des professionnels de la paie	71
	7.1 Sécurité et confidentialité des données	71
	7.2 Recrutement et maintien en poste des talents en gestion de la paie	72
	7.3 Les complexités de la mondialisation et de la rémunération dans un contexte multiterritorial	73
	7.4 Une main-d'œuvre en mutation : nouvelles attentes, nouveaux défis	74
	7.5 Continuité des activités et préparation aux catastrophes	74
	7.6 Aller de l'avant pour mettre en place une fonction de gestion de la paie résiliente et prête pour l'avenir	75
	8.0 Les tendances mondiales qui façonnent le secteur canadien de la paie	77
	8.1 Tendances mondiales	78
	8.2 Modèles de gouvernance internationale	79
	8.3 Pratiques émergentes à surveiller	80
	Système bancaire ouvert	80
	Accès au salaire gagné	80
	Directives sur la transparence de la rémunération	80
	8.4 Conséquences pour le Canada	81



	9.0 L'avenir du secteur de la gestion de la paie	82
	9.1 Tendances attendues qui vont transformer le secteur de la paie au Canada	82
	Développement de la rémunération à la demande et d'autres modèles de rémunération flexibles	82
	Accélération vers la production de rapports de paie en temps réel	82
	L'IA et l'automatisation intelligente deviennent fondamentales	83
	Accroissement de la complexité réglementaire et des exigences en matière de gouvernance	83
	Mondialisation, effectifs multiterritoriaux et complexité transfrontalière	83
	9.2 État de préparation des organisations pour l'avenir	84
	Modes de paiement non traditionnels	84
	Adoption de l'IA	85
	Plan de continuité des activités	85
	Gouvernance et complexité mondiale	86
	9.3 Les compétences dont les professionnels de la paie auront besoin	86
	9.4 Une fonction de gestion de la paie prête pour la transformation	88
	10.0 Conclusion	89
	Appendice	91
	Ressources	92
	Glossaire	94

Aperçu de l'état de la paie au Canada



Le Canada se situe en milieu de peloton en ce qui concerne la maturité des systèmes de gestion de la paie. Si le pays fait preuve d'une grande rigueur en matière de conformité, il accuse un certain retard dans la numérisation, l'adoption de l'infonuagique, les pratiques de rémunération axées sur l'expérience des employés et l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion de la paie.



Les processus en amont déterminent la résilience de la gestion de la paie et l'intégrité des données.



La fonction de gestion de la paie constitue un levier stratégique de premier plan, car elle dispose d'une multitude de données.



Les indices de référence sont la clé pour améliorer la gestion de la paie au sein d'une organisation.



Les tendances mondiales laissent entrevoir l'avenir de la gestion de la paie au Canada, notamment l'accès au salaire gagné et l'accès en temps réel aux données sur la paie.





Rapport de synthèse

À propos de ce rapport. Le présent rapport offre un aperçu complet de l'état actuel de la paie au Canada et une vision prospective de son évolution. L'Institut national de la paie, en collaboration avec Deloitte, a mené une étude combinant une analyse documentaire, des entretiens avec des responsables de la gestion de la paie et les résultats d'une enquête afin de mettre en lumière les pratiques actuelles, les lacunes et les possibilités émergentes dans le secteur de la gestion de la paie. L'objectif est de fournir aux employeurs, aux professionnels de la paie, aux fournisseurs de solutions technologiques (c'est-à-dire aux entreprises qui conçoivent, possèdent et commercialisent des logiciels de paie propriétaires) et aux décideurs politiques des renseignements exploitables, afin d'améliorer la conformité, l'efficacité, la résilience et l'expérience des employés. Cela met aussi en évidence l'évolution du service de la paie, qui contribue désormais davantage, par la fourniture de données, à la prise de décisions stratégiques au sein de l'organisation.

Contexte. L'Institut national de la paie (l'Institut) est l'organisme de référence au Canada en matière de formation, de conformité et de normes professionnelles dans le domaine de la paie, ainsi que le principal défenseur de la profession. Il fournit des accréditations, des ressources et des renseignements sur le secteur qui aident les organisations à renforcer leur préparation et à adopter les meilleures pratiques. Bien que le service de paie joue un rôle essentiel et génère un volume considérable de données

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Bien que la gestion de la paie au Canada soit conforme aux exigences, elle demeure sous-optimisée. En l'absence d'investissements concertés dans les technologies, la gouvernance et le perfectionnement des talents, les organisations s'exposent à un décalage opérationnel et stratégique par rapport au marché.

Professionnel de la paie : L'expertise en matière de gestion de la paie revêt une importance de plus en plus stratégique. Toutefois, la réussite repose sur l'adoption d'outils modernes, la définition de modèles opérationnels plus clairs et la reconnaissance de la fonction de gestion de la paie comme un pilier d'aide à la décision.

Technologie : Les systèmes hérités constituent un frein à l'analyse de données, à l'automatisation et à la résilience. Une technologie moderne pour la gestion de la paie est désormais fondamentale pour la conformité, l'évolutivité et l'analyse de données.

organisationnelles, il est souvent sous-exploité dans la planification stratégique. Afin d'avoir une vision globale plus précise de la situation actuelle de la profession et de ses perspectives, l'Institut a travaillé en collaboration avec le groupe de consultation en gestion de la paie de Deloitte, une équipe internationale pluridisciplinaire qui accompagne les entreprises dans les domaines de la gestion de la paie, de la conformité et des technologies. Cette étude conjointe examine



l'état actuel de la paie au Canada, présente les possibilités de modernisation et met en évidence les nouvelles tendances qui devraient façonner cette fonction et cette profession.

Résumé des principales conclusions

- **Le Canada se situe en milieu de peloton en ce qui concerne la maturité des systèmes de gestion de la paie :** s'il fait preuve d'une grande rigueur en matière de conformité, il accuse un certain retard dans la numérisation, l'adoption de l'infonuagique, les pratiques de rémunération axées sur l'expérience des employés et l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion de la paie.
- **L'IA actuelle permet des contrôles ciblés. L'IA de demain sera intégrée aux processus de gestion de la paie.** Au sein des organisations, le potentiel offert par l'IA pour la gestion de la paie continue de progresser plus rapidement que son adoption. Alors que les cas d'utilisation de l'IA à caractère transformateur font l'objet de nombreux débats et sont activement explorés, la plupart des équipes des services de paie continuent de fonctionner selon des processus manuels et fragmentés, ce qui crée un fossé entre les possibilités offertes par les solutions modernes de gestion de la paie basées sur l'IA et ce que les organisations sont actuellement en mesure de mettre en œuvre dans la pratique.
- **Les processus en amont déterminent la résilience de la gestion de la paie et l'intégrité des données.** Les risques liés à la gestion de la paie s'accroissent à mesure que les exigences réglementaires se complexifient, que les risques de fuite de données augmentent et que les flux de données entre les systèmes s'intensifient au-delà des contrôles existants. De nombreuses

Pour les organisations qui cherchent encore à déterminer si la gestion de la paie constitue une fonction financière ou une fonction de ressources humaines, il s'avère plus productif de s'accorder sur le fait suivant : bien que la gestion de la paie ne génère pas de revenus, elle assure le contrôle et la protection des fonds.

organisations ne disposent pas de plans de continuité des activités spécifiquement adaptés à la gestion de la paie qui ont été dûment testés, ce qui crée des vulnérabilités importantes en matière de résilience et de garantie de conformité.

- **La fonction de gestion de la paie constitue un levier stratégique de premier plan.** Pour les organisations qui cherchent encore à déterminer si la gestion de la paie constitue une fonction financière ou une fonction de ressources humaines, il s'avère plus productif de s'accorder sur le fait suivant : bien que la gestion de la paie ne génère pas de revenus, elle assure le contrôle et la protection des fonds. Les services de paie disposent d'une multitude de données et d'analyses qui peuvent être utilisées pour informer les dirigeants et les organisations sur les tendances en matière d'effectifs, les coûts de main-d'œuvre, les risques liés à la conformité et l'efficacité opérationnelle. Ces renseignements sont souvent sous-exploités dans de nombreuses organisations, alors qu'ils peuvent s'avérer efficaces pour favoriser une prise de décision plus stratégique et fondée sur des données.
- **Un important déficit de compétences est en train de se creuser.** Le Canada fait face à une pénurie croissante de talents dans le secteur de la gestion de la paie en raison du vieillissement de la main-d'œuvre, alors que s'accroît la demande pour



des professionnels possédant une expertise en conformité jumelée à des compétences techniques, analytiques et relationnelles. Les entreprises doivent investir de manière ciblée dans des domaines de perfectionnement comme la maîtrise des systèmes informatiques, la cybersécurité, la supervision de l'IA, la mise en valeur des données et la gestion du changement, afin de s'assurer que leurs équipes chargées de la gestion de la paie sont bien préparées à faire face à un environnement en constante évolution.

- **Les indices de référence sont la clé pour progresser.** Les services de paie détiennent des quantités substantielles de données organisationnelles pouvant éclairer l'expérience des employés, la planification des ressources et les perspectives financières. Toutefois, sans indicateurs de performance clés (IPC) de référence, les dirigeants ne peuvent pas évaluer les analyses de rentabilité ni les résultats.
- **Les tendances mondiales laissent entrevoir l'avenir de la gestion de la paie au Canada.** L'évolution à l'échelle internationale donne un aperçu des priorités qui se dessinent pour les services de paie au Canada, notamment la mise en place de l'accès au salaire gagné, l'élargissement des obligations en matière de transparence salariale, l'introduction de rapports de paie en temps réel, l'accélération de l'adoption de l'infonuagique et une intégration plus poussée de l'IA. Le suivi de ces tendances permet aux organisations d'anticiper les changements, d'évaluer leur état de préparation et d'adapter de manière proactive leurs stratégies de gestion de la paie avant que les attentes et les contraintes réglementaires ne s'intensifient.

Le secteur de la gestion de la paie au Canada connaît actuellement des changements importants

La recherche démontre que, bien que le Canada maintienne une grande rigueur en matière de conformité, il accuse toujours un retard par rapport aux marchés de pointe en ce qui concerne la maturité numérique, l'automatisation, l'intégration de l'intelligence artificielle et l'utilisation des données de paie à des fins stratégiques. Parallèlement, les risques s'accroissent, les flux de données s'accroissent et le bassin de talents se rétrécit. Les tendances internationales montrent la direction que prend ce secteur, notamment un élargissement de l'accès au salaire gagné, une communication en temps réel des données de paie, un renforcement des exigences en matière de transparence salariale, une adoption rapide de l'infonuagique et une intégration plus poussée de l'IA. Les organisations qui attendent que ces changements s'imposent risquent de prendre du retard tant sur le plan opérationnel que concurrentiel.

Les organisations de l'ensemble de l'écosystème de la gestion de la paie pourraient s'appuyer sur ces conclusions pour consolider leurs infrastructures numériques, améliorer la qualité et la résilience des données, et former la prochaine génération de spécialistes de la paie. La définition d'IPC clairs, l'automatisation des processus manuels et la valorisation des services de paie comme source de renseignements stratégiques pour l'organisation constituent des étapes essentielles. Le Canada a le vent en poupe, mais pour maintenir cette dynamique, il faudra des investissements coordonnés afin de garantir que cette fonction soit non seulement conforme et efficace, mais aussi fondée sur l'analyse de données, résiliente et prête à affronter l'avenir.



1 Introduction

Le service de paie ne se limite plus au simple versement des salaires; il s'agit désormais d'une fonction stratégique qui est au cœur même de l'expérience des employés, de la gestion de la conformité et de la résilience des entreprises. Comme presque toutes les autres fonctions organisationnelles, le service de paie doit s'adapter pour répondre aux exigences en constante évolution d'une société de plus en plus axée sur la technologie et qui recherche des expériences numériques plus rapides et plus fluides. Il est essentiel pour les chefs d'entreprise et les professionnels de la paie de bien comprendre le domaine de la gestion de la paie, qu'il s'agisse de son état actuel ou de sa trajectoire future. Les organisations qui anticipent les changements seront mieux positionnées pour les gérer dans ce domaine d'une importance capitale. L'Institut national de la paie, en collaboration avec Deloitte Canada, a mené une étude approfondie sur l'évolution du rôle des services de paie au Canada afin de fournir aux particuliers et aux organisations les renseignements nécessaires pour prendre des décisions stratégiques et éclairées.

1.1 Contexte

L'Institut national de la paie (l'Institut) est la principale référence au pays en matière de formation, de conformité, de défense des intérêts et de normes professionnelles

Le service de paie n'est plus une simple fonction administrative; il est essentiel d'en comprendre l'évolution pour gérer les risques, l'expérience des employés et la résilience de l'organisation.

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Le service de paie n'est plus une simple fonction administrative; il est essentiel d'en comprendre l'évolution pour gérer les risques, l'expérience des employés et la résilience de l'organisation.

Professionnel de la paie : Ce rôle évolue au-delà du simple traitement des données pour influencer désormais la conformité, l'expérience des employés et les décisions stratégiques.

Technologie : Les attentes en matière de technologie numérique transforment le service de paie; les systèmes doivent évoluer pour assurer un accès rapide à l'information ainsi que l'exactitude et l'intégration des données.

dans le domaine de la gestion de la paie. Voué à l'avancement de la profession de la gestion de la paie, l'Institut propose des programmes d'accréditation, des ressources et des services de défense des intérêts afin de garantir que les pratiques de gestion de la paie répondent aux standards les plus élevés d'exactitude et de conformité réglementaire. Grâce à son vaste réseau de membres et à ses partenariats sectoriels, l'Institut joue un rôle central dans l'élaboration des politiques en matière de gestion de la paie et dans la promotion des meilleures pratiques au sein des organisations. L'Institut s'engage à fournir des analyses sectorielles qui favorisent l'état de préparation des organisations et la création d'avantages concurrentiels. Il met également en lumière les nouvelles tendances et fournit



des renseignements exploitables ainsi que des outils d'analyse comparative qui aident les organisations à optimiser leurs processus de gestion de la paie, à rester compétitives et à accompagner les professionnels de la paie afin qu'ils puissent naviguer avec assurance dans un environnement en constante évolution. Ces conclusions sont intégrées dans des ressources de perfectionnement professionnel, des programmes d'accréditation et de formation, ainsi que dans des webinaires, afin de favoriser l'épanouissement professionnel et de préparer les participants aux défis à venir.

Deloitte est un chef de file mondial dans le domaine des services professionnels auquel des organisations du monde entier font confiance pour obtenir des analyses et des solutions qui les aident à transformer leurs activités. Les services professionnels de Deloitte sont guidés par un seul objectif : nous existons pour avoir une influence marquante en inspirant et en aidant nos gens, nos organisations, nos collectivités et notre pays à prospérer. Reconnaisant le rôle crucial des services de paie dans l'évolution de l'avenir du travail, Deloitte s'engage à faire progresser la recherche dans ce domaine afin de cerner les tendances émergentes, d'orienter les meilleures pratiques et d'aider les organisations à se préparer à l'évolution du secteur de la paie.

L'Institut national de la paie et Deloitte ont constaté que, malgré le rôle essentiel du service de paie et la richesse des données qu'il génère, cette fonction est souvent sous-représentée dans la planification stratégique. Élever le service de paie au rang de fonction stratégique signifie l'intégrer dans le processus décisionnel de l'entreprise pour que les

renseignements qu'il génère puissent orienter les investissements, les modèles opérationnels, la planification des effectifs et l'atténuation des risques dans l'ensemble de l'organisation. L'Institut national de la paie a travaillé en collaboration avec Deloitte pour mener cette étude approfondie sur l'état de la paie au Canada en cernant les défis et les occasions, et en explorant les tendances qui auront une incidence sur le secteur.

Alors que le service de paie continue de s'imposer comme une fonction de gestion essentielle, l'Institut national de la paie s'engage à fournir aux professionnels la formation, les accréditations et les ressources dont ils ont besoin pour acquérir des compétences adaptées aux défis de l'avenir et qui leur permettront de rehausser leur rôle et de rester en phase avec un environnement qui évolue rapidement.

1.2 Méthodologie et approche

Afin de dresser un tableau complet de l'état de la paie au Canada, l'Institut national de la paie et Deloitte ont adopté une approche de recherche en trois volets :

1. **Une analyse approfondie du marché et de la documentation portant sur la recherche nationale et internationale en matière de gestion de la paie, les rapports sectoriels et les analyses de tendances, afin de cerner les pratiques actuelles et les lacunes dans les connaissances existantes.**
2. **Des entrevues qualitatives avec des professionnels de la paie et des chefs de file du secteur au Canada et à l'échelle internationale afin de recueillir des renseignements concrets et des points de vue pratiques.**



3. Une enquête nationale approfondie sur les perceptions visant à recueillir les points de vue sur les priorités en matière de gestion de la paie, les principaux défis et les besoins émergents.

Analyse du marché et de la documentation.

L'analyse du marché et de la documentation a porté sur un large éventail de recherches nationales et internationales consacrées à la gestion de la paie, de publications spécialisées et d'analyses de tendances. Cet examen a permis d'établir une compréhension de base de la maturité du secteur de la gestion de la paie, des pratiques émergentes et des développements réglementaires et technologiques, tout en mettant en évidence les lacunes là où la recherche actuelle demeure limitée ou fragmentée.

Entrevues qualitatives. Le volet de recherche qualitative consistait en un programme d'entrevues structurées conçu pour recueillir des perspectives provenant de l'ensemble de l'écosystème de la gestion de la paie. Ce programme comprenait des entrevues individuelles, des groupes de discussion et des tables rondes avec des professionnels de la paie, des experts du secteur de la gestion de la paie et des dirigeants de l'Institut national de la paie et de Deloitte, représentant un éventail de secteurs, de plateformes technologiques et de niveaux d'expérience professionnelle. Les points de vue des fournisseurs de technologies et de services de gestion de la paie ont été pris en compte, tout comme les commentaires de dirigeants et de spécialistes de fonctions connexes qui subissent les répercussions en aval des activités de gestion de la paie dans le cadre de leur travail auprès des clients et au sein de leur organisation. Dans leur ensemble,

ces discussions ont permis d'acquérir une compréhension globale du domaine de la paie et de son contexte opérationnel plus large.

Enquête nationale sur les perceptions.

Le dernier volet consistait en un sondage national approfondi sur les perceptions et axé sur les priorités, les défis et les nouveaux besoins des services de paie. Diffusé sous forme numérique aux membres de l'Institut et au grand public par l'entremise de canaux de communication ciblés, le sondage a permis de combiner des données de référence quantitatives avec des analyses qualitatives portant sur la démographie, les pratiques en matière de gestion de la paie, la technologie et l'automatisation, les tendances relatives à la main-d'œuvre et les perspectives. Le sondage qui s'adressait principalement aux professionnels de la paie a également pris en compte les points de vue d'employés de fonctions de soutien et d'utilisateurs finaux, notamment des professionnels des RH et des TI, des cadres dirigeants et des employés de partout au pays.

Renseignements intégrés. Dans l'ensemble, cette approche en trois volets a permis d'obtenir des renseignements fondés sur des données fiables, enrichis par des points de vue variés, et destinés à aider les organisations qui cherchent à renforcer leurs processus de gestion de la paie et à se préparer aux défis à venir.

Limites et obstacles. Au fur et à mesure que la recherche avançait, des limites ont été relevées, lesquelles ont eu une incidence sur la participation et la collecte des données. L'un des facteurs clés a été la difficulté d'assurer la disponibilité des participants au cours de la période de recherche. Compte tenu du rythme



soutenu et exigeant du travail lié à la gestion de la paie, de nombreux professionnels n'ont pas pu trouver le temps de participer.

De plus, l'examen de la documentation a révélé que les recherches actuelles sur l'état du secteur de la gestion de la paie sont assez limitées. Cette situation a mis en lumière une lacune que la présente recherche contribuera à combler, bien qu'elle ait aussi limité la visibilité lors de l'analyse sectorielle et fait obstacle à la description de l'état actuel des services de paie au Canada. De plus, les recherches actuelles ont tendance à formuler des prévisions sur un horizon de cinq à dix ans, ce qui ne suffit pas pour suivre le rythme des avancées technologiques et professionnelles dans le domaine de la gestion de la paie. Cela s'explique sans doute par le fait que le secteur de la gestion de la paie évolue à un rythme bien plus rapide que par le passé en raison de l'accélération des changements réglementaires, des mises à jour continues des systèmes et des technologies émergentes, comme l'IA et l'automatisation. Cela a pour conséquence de rendre les prévisions à long terme rapidement obsolètes et de nécessiter des recherches plus agiles, sur des cycles courts, pour que celles-ci demeurent pertinentes.

1.3 Profil démographique des participants

Cette recherche a recueilli les réponses et les points de vue d'un large éventail de participants de partout au Canada. Des entrevues ont été menées avec les dirigeants de l'Institut ainsi qu'avec les responsables de Deloitte chargés de la modernisation de la gestion de la paie et de la rémunération. Les points de vue des responsables mondiaux de la gestion de la paie chez Deloitte aux États-Unis, en Irlande,

Tendances démographiques



La gestion de la paie est un secteur majoritairement féminin

90 % des répondants s'identifient comme des femmes.



Une majorité de professionnels de la paie est plus proche de la fin de carrière que du début

Environ 69 % des répondants sont âgés de 45 ans ou plus.



Les professionnels de la paie possèdent un haut niveau d'instruction

86 % des répondants possèdent un niveau d'études supérieur à un diplôme d'études secondaires.

au Royaume-Uni et en Australie ont également été pris en compte afin de cerner les tendances internationales susceptibles d'influencer le contexte canadien. De plus, des discussions ont été tenues avec des chefs de file du secteur et des professionnels de la paie de Deloitte et d'autres organisations, couvrant les secteurs de la technologie, des services financiers, de l'énergie et des ressources, du secteur public ainsi que du commerce de détail et de la consommation.

Le sondage, disponible en anglais et en français, est resté ouvert pendant 54 jours et était largement accessible au moyen d'un lien public. Au total, 622 réponses complètes ont été recueillies auprès de participants issus de presque toutes les provinces du Canada, à l'exception des Territoires du Nord-Ouest



(figure 1). Si la répartition géographique des répondants reflète globalement celle de la population canadienne, les résultats montrent aussi que de nombreux participants étaient chargés de la rémunération d'employés travaillant à l'extérieur de leur province ou territoire de résidence. Comme l'illustre la figure 2, la plupart des personnes interrogées ont indiqué que leurs responsabilités en matière de gestion de la paie s'étendaient à l'ensemble des provinces et des territoires, ce qui souligne la vaste portée géographique des activités de gestion de la paie représentées dans cette recherche.

Comme le montre la figure 3, sur les 622 réponses enregistrées, 458 personnes ont déclaré être des professionnels de la paie, ce qui indique qu'une part importante des

données a été recueillie auprès de personnes directement impliquées dans la gestion de la paie. Les 164 autres réponses proviennent d'un ensemble de spécialistes du secteur de la gestion de la paie, de cadres dirigeants, de consultants en paie, de fournisseurs de systèmes et de services de la paie, de professionnels de l'informatique et des ressources humaines, ainsi que d'employés. Ces réponses, formulées par des participants qui ne sont pas des professionnels de la paie, apportent un éclairage précieux sur l'expérience des employés ainsi que sur la fonction du service de paie d'un point de vue externe. La combinaison des données fournies par les professionnels de la paie et celles provenant de fonctions autres que la gestion de la paie permet une analyse globale et exhaustive de l'état de la paie.

Figure 1. Régions des répondants au sondage

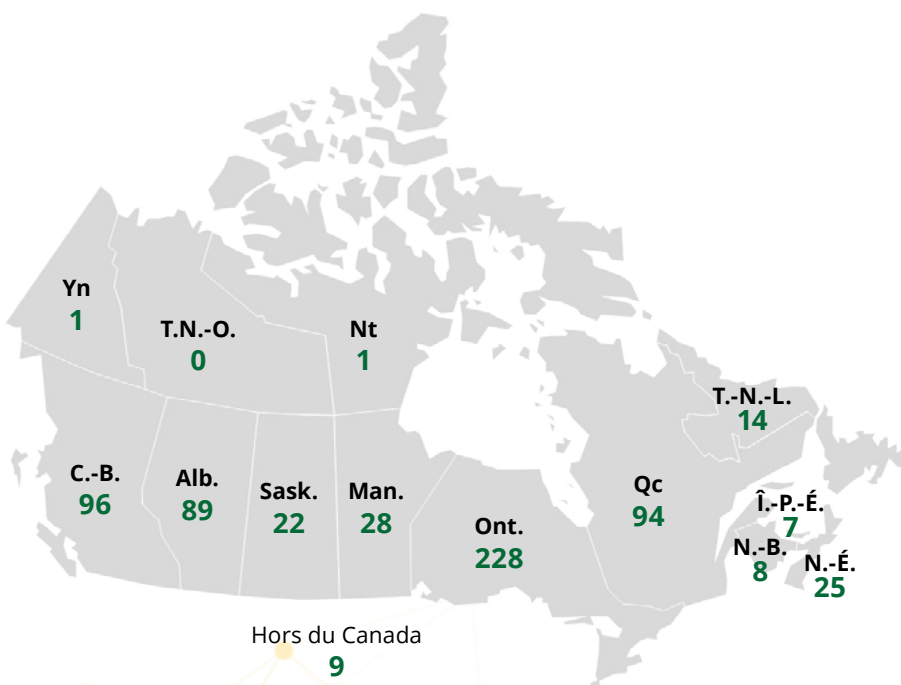




Figure 2. Provinces et territoires où des employés perçoivent un salaire de l'organisation des répondants

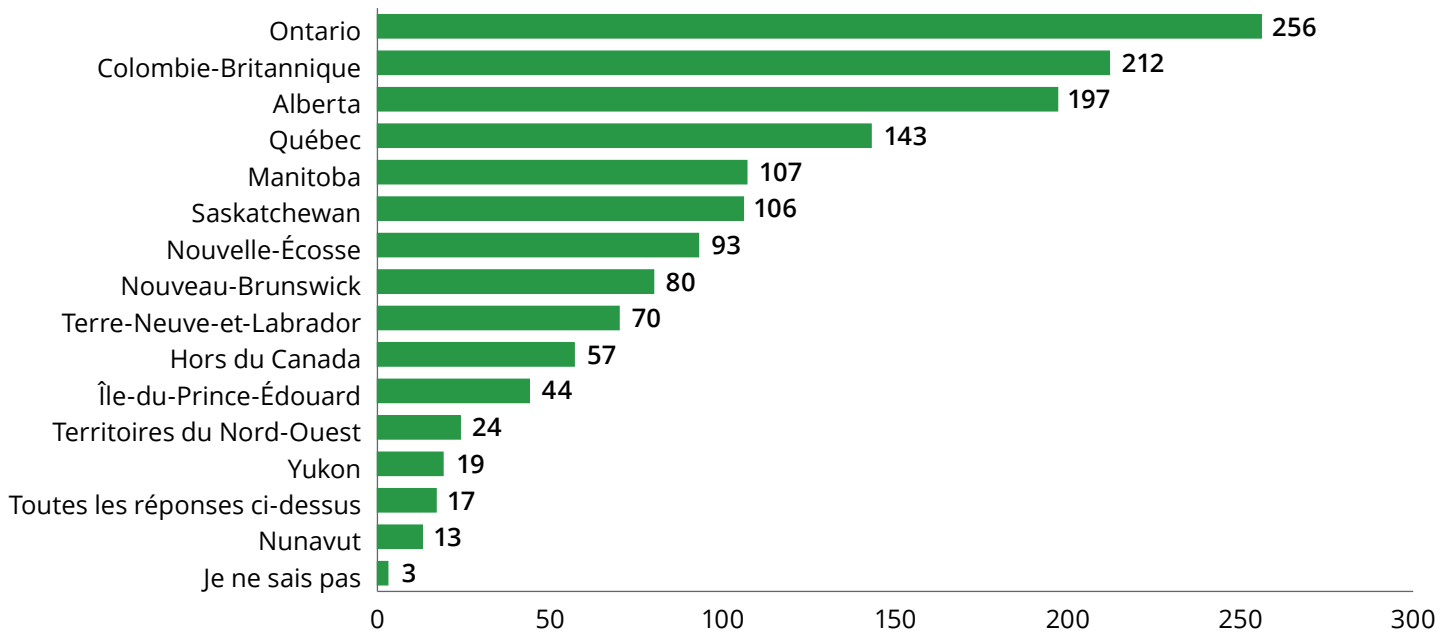
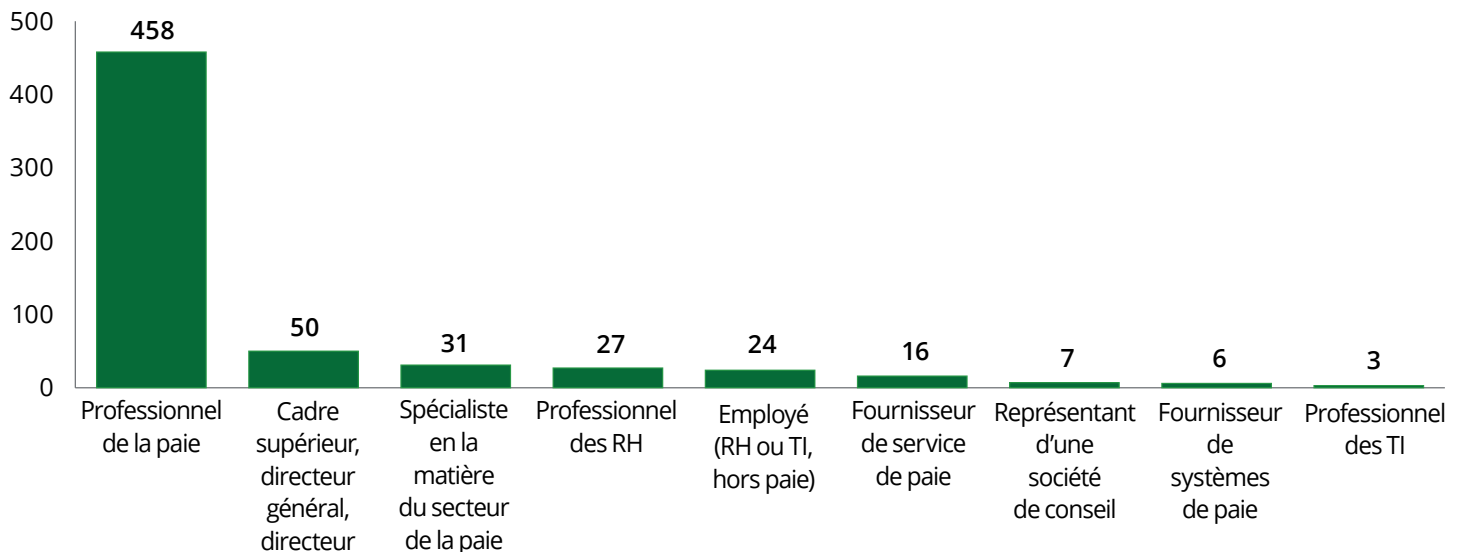
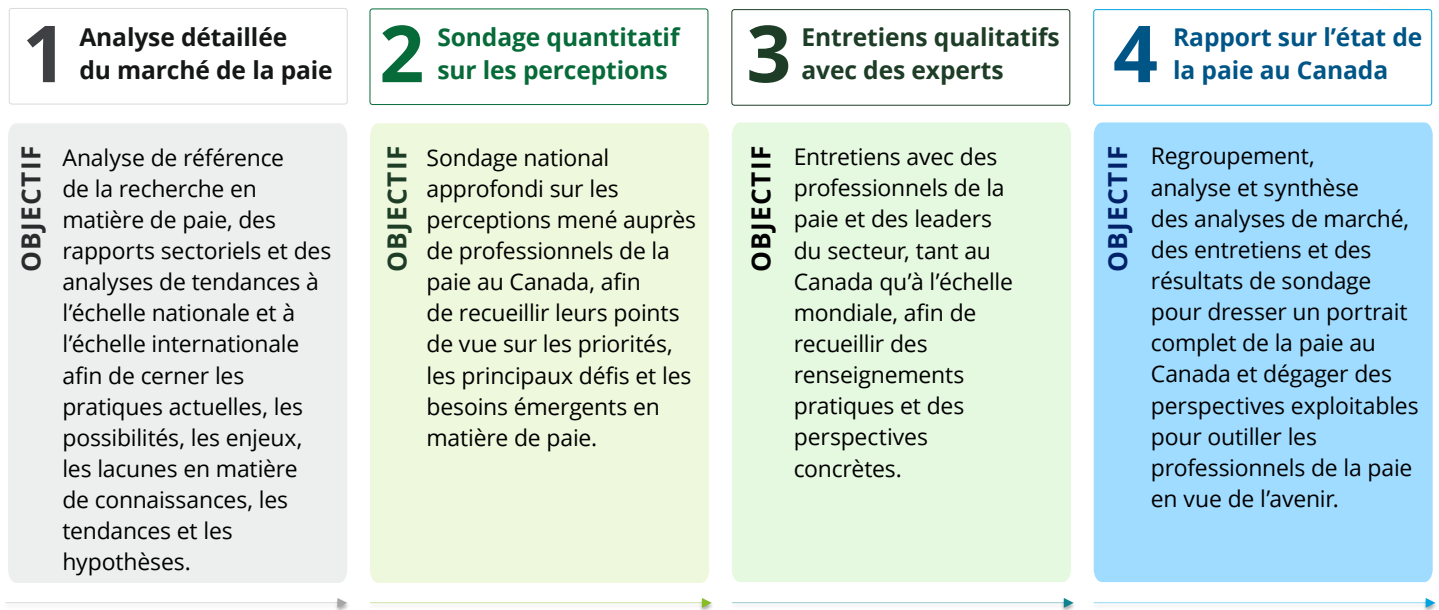


Figure 3. Auto-identification par les répondants au groupe d'appartenance





Approche de rédaction du rapport



1.4 Aperçu des principales conclusions

Les thèmes suivants résument les principaux enseignements tirés de cette recherche.

L'évolution du rôle de la gestion de la paie

Le service de paie évolue pour passer d'une simple fonction transactionnelle à un levier organisationnel central ayant une influence croissante sur la conformité, l'expérience client et la prise de décision. Le service de paie est de plus en plus reconnu comme une fonction essentielle dont l'importance dépasse largement le simple traitement transactionnel. Les organisations commencent à la considérer comme un facteur déterminant pour la conformité, l'expérience des employés et la continuité des activités. Les réponses obtenues dans le cadre du sondage, les analyses sectorielles et les entrevues ont révélé que le service de paie évolue progressivement vers une fonction davantage axée sur les données et intégrée de manière stratégique, même si de nombreuses organisations continuent de fonctionner avec des processus hérités et des niveaux de maturité technologique inégaux.

Le service de paie évolue pour passer d'une simple fonction transactionnelle à un levier organisationnel central ayant une influence croissante sur la conformité, l'expérience client et la prise de décision.

Pressions sur le personnel

Le bassin de talents qui s'amenuise et vieillit crée un besoin urgent de renforcement des compétences, de transfert de connaissances et de capacités de gestion de la paie adaptées aux défis de l'avenir. La main-d'œuvre du secteur de la paie vieillit, et les organisations ont du mal à attirer de nouveaux talents possédant la bonne combinaison de connaissances techniques, d'expertise en matière de conformité et de compétences relationnelles. Cette lacune sur le plan des talents est accentuée par le rythme des changements technologiques qui oblige les professionnels de la paie à acquérir rapidement des compétences en analyse de données, en automatisation, en intelligence artificielle, en cybersécurité et



en gestion du changement. Malgré ces défis, tout porte à croire que les professionnels de la paie font preuve d'une grande capacité d'adaptation et sont très attachés à leur perfectionnement professionnel, ce qui les place en bonne position pour assumer des rôles plus stratégiques grâce à des compétences en matière de gestion de la paie adaptées aux enjeux futurs.

Modernisation technologique **Les plateformes modernes et l'automatisation deviennent indispensables pour garantir la précision, l'intégration, l'efficacité et une conformité fiable dans un environnement de plus en plus complexe.**

Les organisations accélèrent leur transition vers des technologies modernes de gestion de la paie, notamment les solutions infonuagiques, l'automatisation et les outils axés sur les données. Cette évolution renforce la précision, améliore l'intégration avec les systèmes des ressources humaines et des finances, et permet une gestion plus proactive de la conformité. Parallèlement, les professionnels de la paie doivent composer avec des environnements réglementaires de plus en plus complexes et des attentes croissantes en matière de production de rapports en temps réel, ce qui souligne la nécessité de cadres de gouvernance renforcés et d'une collaboration accrue entre les fonctions.

Expérience des employés **Les attentes des employés ne cessent de croître, ce qui rend prédominants un accès fluide, la transparence et des options de paiement alternatives pour préserver la confiance et l'engagement.** On attend de plus en plus des services de paie qu'ils favorisent le bien-être financier, la transparence et

l'accessibilité numérique. Des outils tels que le libre-service pour les employés, l'accès en ligne aux renseignements sur la paie et une résolution plus rapide des demandes de renseignements sont devenus des composantes essentielles de l'écosystème des services de paie modernes. Bien qu'un intérêt pour les modèles de rémunération alternatifs, comme l'accès au salaire gagné, ait été observé, les résultats du sondage démontrent que celui-ci demeure limité, ce qui met en évidence un facteur émergent à considérer, en plus des responsabilités des employeurs qui continuent d'évoluer.

Préparation de l'organisation **Une préparation inégale, un manque de gouvernance, d'indicateurs de performance clés (IPC) et de planification de la continuité exposent les organisations à un retard opérationnel et stratégique.** Les organisations affichent toujours des niveaux de préparation variables face à l'avenir. Alors que beaucoup ont commencé à moderniser leurs technologies de gestion de la paie et à renforcer leur gouvernance, d'autres continuent de s'appuyer sur des processus manuels, ne disposent pas de plans de continuité des activités formels ou n'ont pas encore adopté d'indicateurs de performance clés (IPC) significatifs et propres à la paie.

Ces lacunes représentent des occasions d'amélioration, particulièrement en ce qui a trait à l'efficacité opérationnelle, à la gestion des risques et à la prise de décision fondée sur les données. Les observations présentées tout au long de ce rapport soulignent à la fois les progrès réalisés et le travail qu'il reste à accomplir, et offrent une vision globale de la transformation des services de paie au Canada et des préparatifs que doivent mettre en place les organisations pour faire face à l'avenir.



2 Évaluation de base de la fonction de gestion de la paie

2.0 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.

2.1 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.

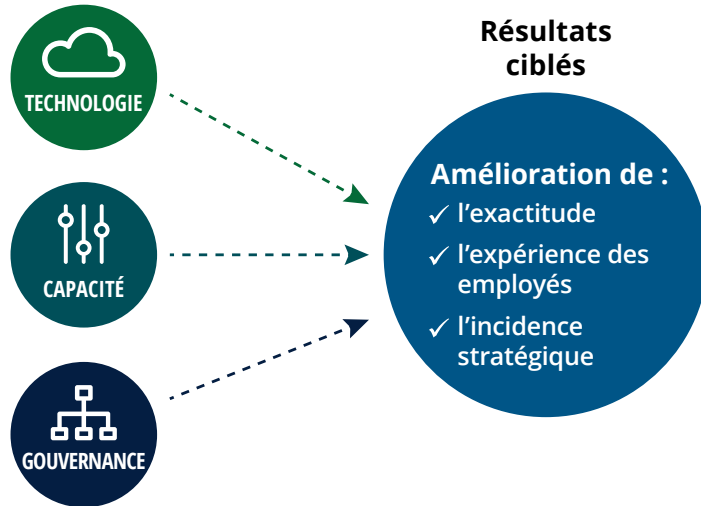
Technologie : Les choix technologiques actuels limitent directement l'efficacité, la capacité d'analyse et l'évolutivité des services de paie.

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

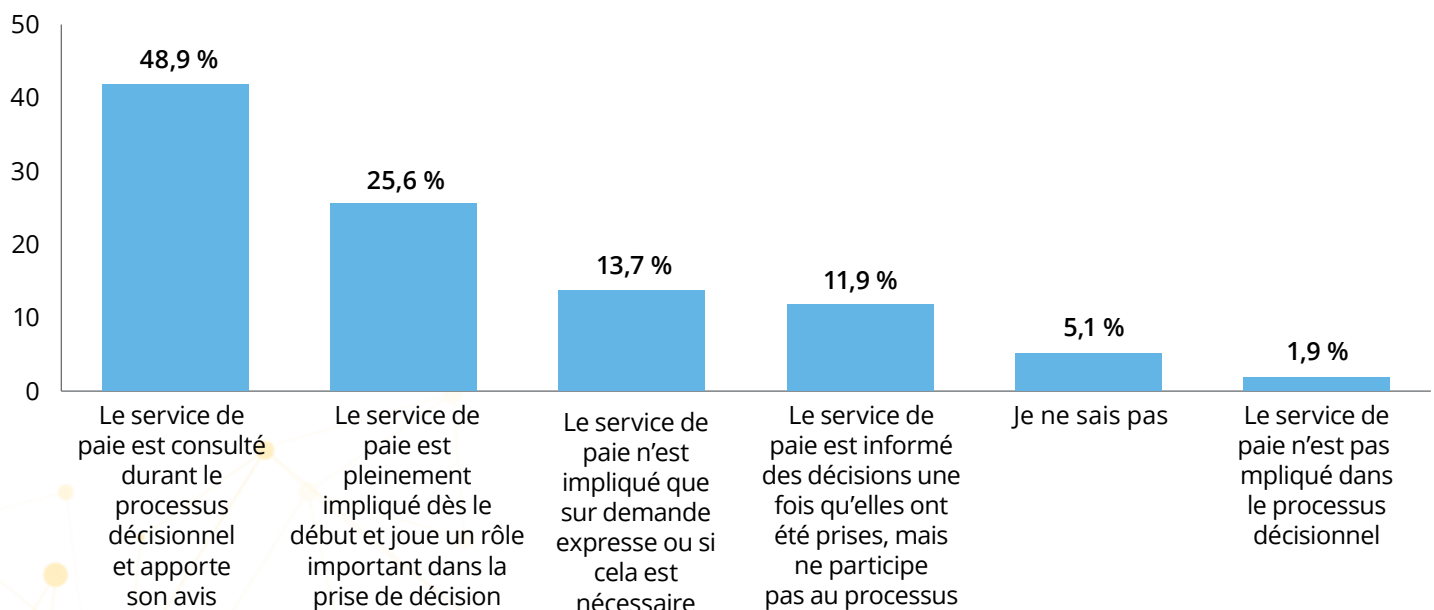
Leviers clés



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.

2.2 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.



2.3 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.

2.4 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.

2.5 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



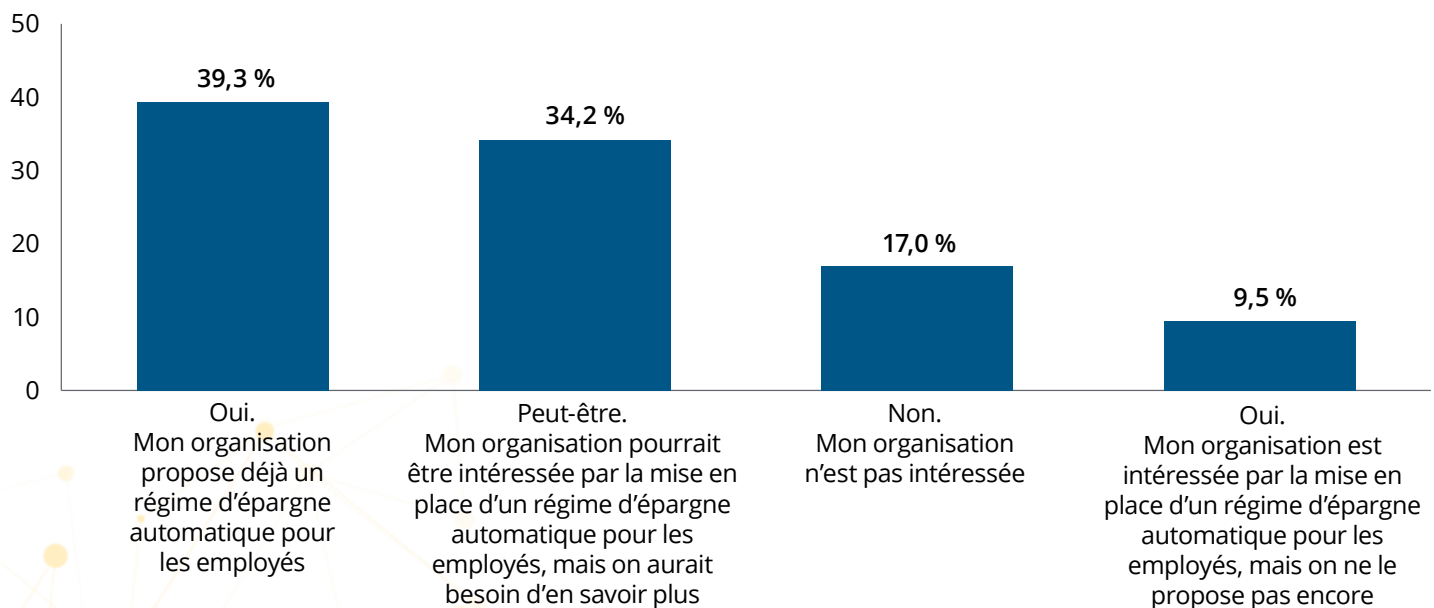
un point de contact crucial pour instaurer la confiance et renforcer la mobilisation, et non plus comme une simple obligation réglementaire. Les fonctionnalités en libre-service pour les opérations et les demandes de renseignements liées à la paie offrent aux employés un contrôle et une visibilité accrues 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

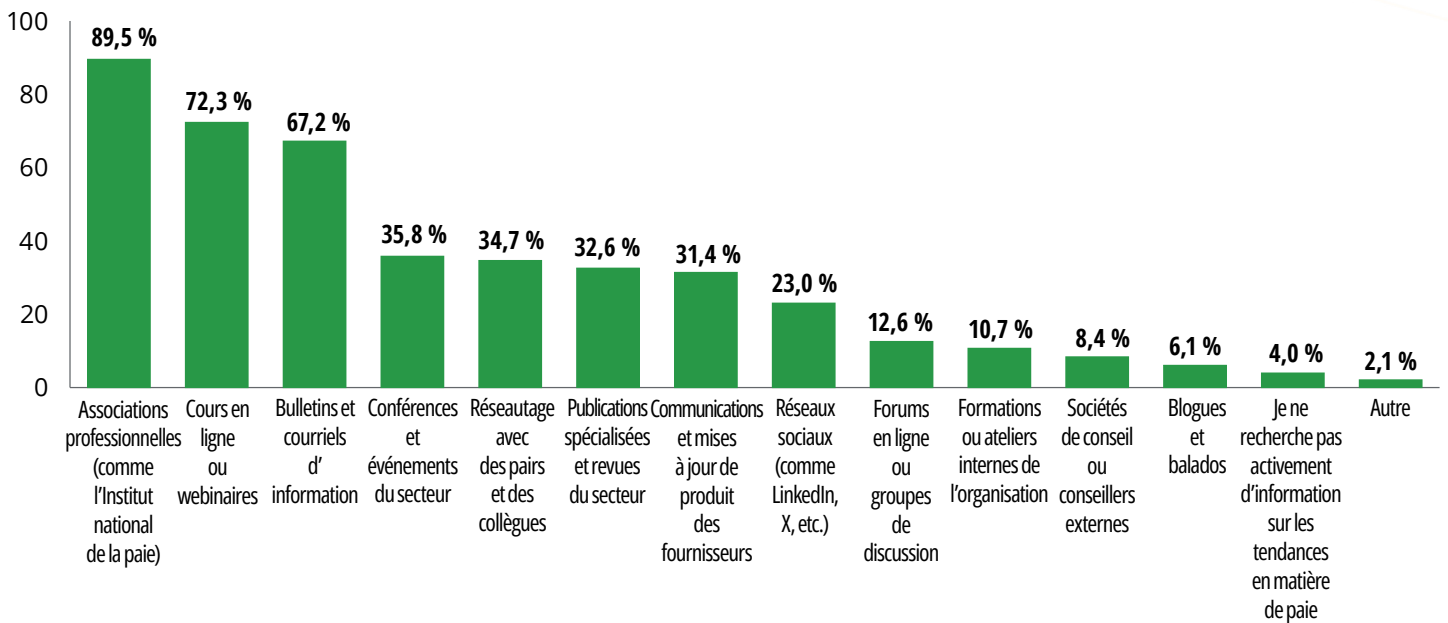
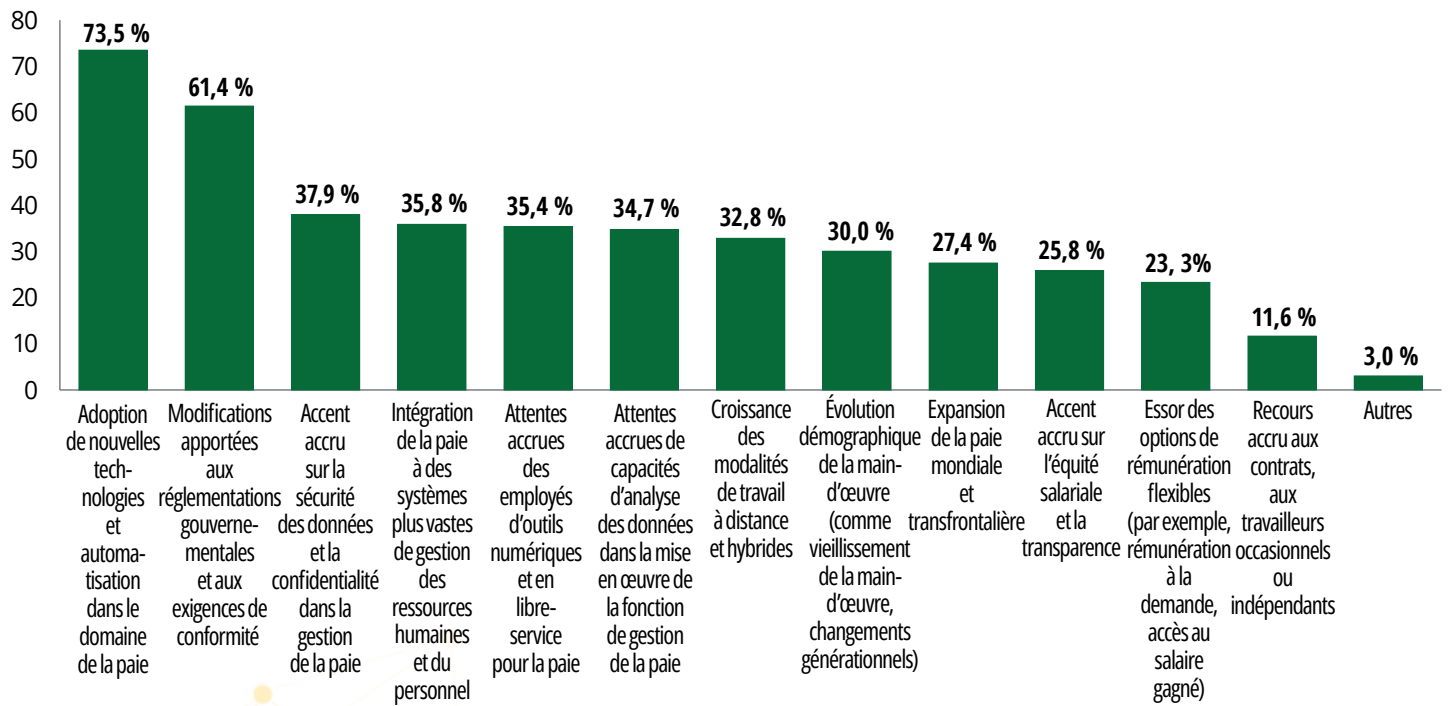


Figure 7. Facteurs susceptibles d'influencer le rôle d'un professionnel de la paie





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.





3 Le domaine de la gestion de la paie au Canada

Le domaine de la gestion de la paie au Canada est bien établi et soumis à une réglementation très stricte. Cette fonction va au-delà du simple traitement des données et exige une attention particulière portée à la conformité réglementaire, à la cohérence et à la gestion des risques. Bien que le Canada soit un marché national unique, la complexité de la gestion de la paie est façonnée par les exigences fédérales (p. ex., les règles de l'Agence du revenu du Canada et de Service Canada, le Régime de pensions du Canada et l'assurance-emploi), ainsi que par les régimes fiscaux provinciaux, y compris les obligations imposées par Revenu Québec, les diverses lois sur les normes d'emploi, les exigences de bilinguisme dans certains territoires de compétence, et les attentes croissantes en matière de déclaration et d'audit. Ensemble, ces facteurs font de la gestion de la paie une fonction complexe qui englobe les structures organisationnelles, les écosystèmes technologiques et les attentes en constante évolution des employés.

Fondamentalement, la gestion de la paie est une fonction essentielle qui garantit le respect des législations fédérales et provinciales tout en favorisant l'efficacité de l'organisation et la confiance des employés. Sur le plan structurel, la gestion de la paie relève généralement des ressources humaines ou des finances, mais son positionnement et son influence sur la prise de décision varient considérablement d'une organisation à l'autre. Le marché en lui-même

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Le contexte canadien, caractérisé par une forte densité d'obligations réglementaires en matière de gestion de la paie, amplifie les risques et renforce la nécessité d'une gouvernance solide et de systèmes adaptés à l'usage prévu.

Professionnel de la paie : Composer avec la complexité des exigences fédérales, provinciales et organisationnelles requiert une expertise plus approfondie et un meilleur soutien.

Technologie : Les plateformes de gestion de la paie doivent être adaptées aux spécificités canadiennes, prêtes pour l'intégration et résilientes face aux changements réglementaires.

est considérable, avec plus de 18 millions de personnes au pays qui perçoivent un salaire (Statistique Canada, 2025). Les travailleurs sont rémunérés par l'entremise d'un écosystème de fournisseurs de services de paie en pleine croissance et en constante évolution qui propose à la fois des solutions de logiciels-services et des solutions de services gérés en impartition. Dans un système canadien de gestion de la paie aux caractéristiques multidimensionnelles, les organisations s'appuient largement sur le soutien et les orientations de l'Institut national de la paie pour obtenir des mises à jour, du soutien en matière de conformité, une défense de leurs intérêts, des pratiques exemplaires, ainsi que des



occasions de réseautage et des programmes de formation et de perfectionnement du leadership. Du côté humain de l'équation de la gestion de la paie, l'expérience des employés occupe une place de plus en plus centrale, sous l'impulsion de la demande pour des fonctionnalités en libre-service, la transparence de la rémunération et des initiatives en faveur du bien-être financier. Chacune de ces dimensions influe sur la complexité de l'écosystème de la paie au Canada et sur les répercussions pour les organisations qui y exercent leurs activités.

3.1 Gouvernance de la paie

La fonction de gestion de la paie touche des millions de personnes à chaque cycle de paie. Un cadre de gouvernance solide est essentiel pour permettre aux organisations de s'adapter à l'évolution de la réglementation et de préserver la confiance à tous les niveaux. La réglementation en matière de paie est établie par les gouvernements fédéral et provinciaux, et les mises à jour réglementaires sont communiquées aux organisations à mesure que la législation ou les exigences administratives évoluent. L'Institut national de la paie aide les organisations à s'adapter aux mises à jour en interprétant les changements réglementaires, en expliquant leurs répercussions et en transmettant des conseils opportuns à ses membres.

À l'échelle de l'organisation, la gouvernance de la paie est primordiale pour maintenir la conformité. Cela suppose l'établissement de politiques claires, la définition des rôles et des responsabilités, ainsi que la mise en œuvre de contrôles internes garantissant l'exactitude des données et l'imputabilité. Au-delà du simple respect des exigences légales, une gouvernance efficace permet de minimiser les

risques, d'éviter les erreurs coûteuses et de renforcer la confiance des employés dans le processus de gestion de la paie. À mesure que la réglementation et les technologies évoluent, les organisations qui accordent la priorité à la gouvernance se positionnent non seulement pour maintenir leur conformité, mais aussi pour exercer leurs activités avec résilience et intégrité dans un environnement en constante évolution.

En ce qui concerne l'avenir, la gouvernance de la paie au Canada est en train d'être redéfinie par plusieurs tendances clés. La transformation technologique favorise l'adoption de systèmes de gestion de la paie fondés sur l'infonuagique ainsi que d'outils d'automatisation et d'intelligence artificielle, ce qui permet de réduire les erreurs manuelles et d'améliorer le contrôle de la conformité, même si l'intervention humaine reste nécessaire pour garantir la fiabilité des systèmes. Parallèlement, la protection des renseignements personnels et la cybersécurité sont devenues des préoccupations prédominantes, incitant les organisations à mettre en œuvre des contrôles plus rigoureux afin de protéger les données sensibles concernant leurs employés. Par ailleurs, une mondialisation croissante et les modèles de travail à distance et hybrides introduisent de nouvelles complexités en matière de conformité fiscale et de réglementations territoriales, ce qui nécessite des structures de gouvernance plus agiles et plus engagées. Ces tendances soulignent la nécessité pour les organisations de considérer la gouvernance de la gestion de la paie non pas comme une obligation statique, mais comme une fonction dynamique qui doit évoluer au rythme des avancées technologiques et des attentes des employés.



Les meilleures pratiques montrent que les organisations qui reconnaissent la nécessité de renforcer la gouvernance de leur gestion de la paie pourraient envisager d'adopter une approche proactive à l'avenir. Cela commence par l'établissement de politiques internes claires définissant les rôles, les responsabilités et les procédures d'escalade pour les problèmes liés à la paie. Les professionnels de la paie au sein des petites et moyennes organisations ont indiqué qu'ils avaient commencé à élaborer des politiques relatives à l'IA pour leurs services de paie afin de gérer les risques de manière proactive. Le fait de veiller à ce que les technologies de gestion de la paie existantes soient exploitées au maximum de leur potentiel pour automatiser les contrôles de conformité dans la mesure du possible et intégrer les mises à jour réglementaires en temps réel peut contribuer à réduire les risques et à améliorer l'exactitude des données. Des cycles réguliers de production de rapports et d'audits internes peuvent également aider à maintenir une surveillance de la conformité et du rendement en matière de gestion de la paie afin de cerner les lacunes et les défis auxquels la fonction est confrontée, permettant ainsi une détection précoce et la prévention des problèmes.

Les organisations ont tout intérêt à investir dans la formation continue de leurs équipes du service de paie et des ressources humaines afin de s'assurer que leurs compétences et leurs connaissances sont à jour par rapport aux plus récentes réglementations et meilleures pratiques. Il importe aussi de veiller à ce que ces équipes soient connectées aux sources appropriées pour demeurer informées des changements législatifs. Les professionnels de la paie ont exprimé, lors de groupes de discussion, le besoin de prioriser le maintien

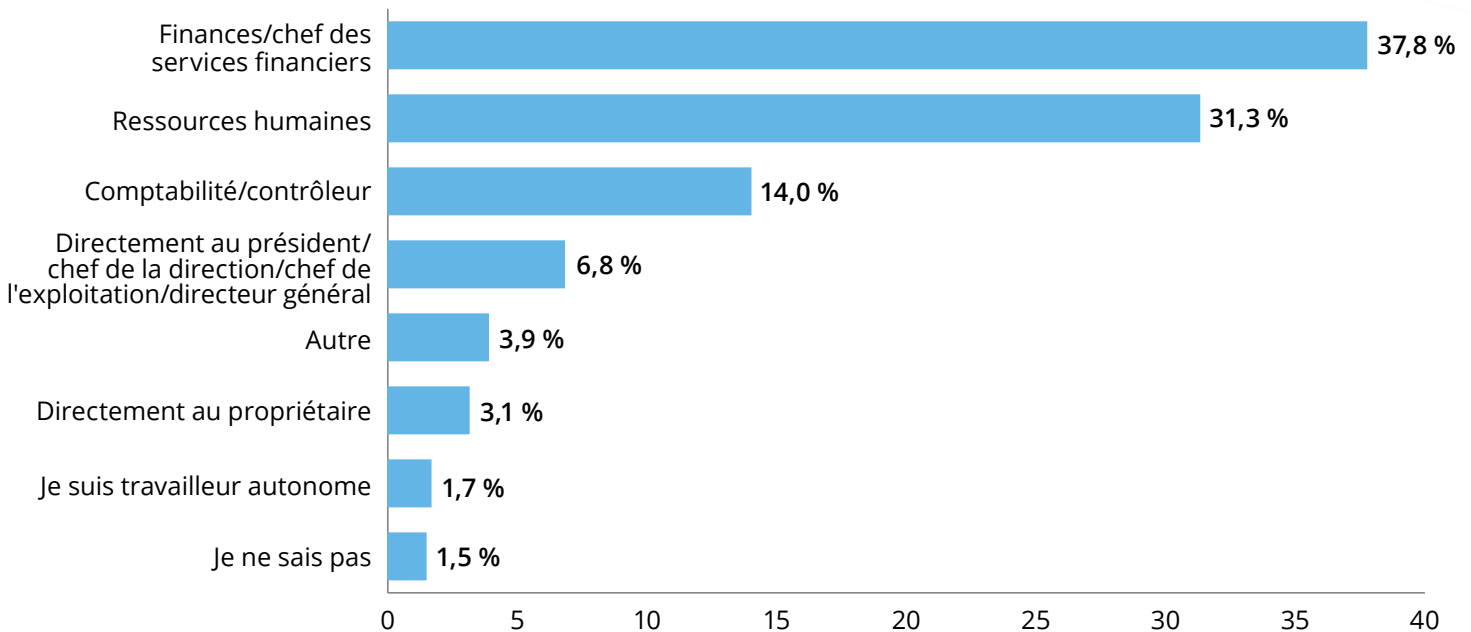
des connaissances au sein de leur profession, notamment par la validation des calculs, afin que les humains puissent assurer la supervision des machines. La formation des professionnels de la paie et la mise à jour de leurs connaissances peuvent contribuer à la gouvernance globale et à la capacité de maintenir la conformité.

3.2 Structure de la gestion de la paie au sein d'une organisation

Positionnement. La place occupée par les services de paie au sein de la structure organisationnelle a une incidence sur la gouvernance globale et les priorités opérationnelles de l'organisation. Le plus souvent, le service de paie relève des ressources humaines, des finances ou de la comptabilité, mais il est parfois placé sous la responsabilité directe du chef de la direction ou de la haute direction de l'organisation. Comme le montre la *figure 8*, les organisations de la plupart des répondants considèrent que la fonction de la paie relève soit des ressources humaines (31 %), soit des finances (38 %). Chaque mode d'organisation met l'accent sur un aspect différent : lorsqu'il est géré par les RH, le service de paie met souvent l'accent sur l'expérience des employés ou la gestion des effectifs; lorsqu'il est géré par le service des finances ou de la comptabilité, il privilégie la maîtrise des coûts, la conformité et l'exactitude financière; enfin, lorsqu'il relève directement de la direction, il offre souvent davantage d'autonomie à la fonction de gestion de la paie et permet une approche centrée sur la paie. Peu importe la fonction à laquelle le service de paie est rattaché, une imputabilité claire et une collaboration interfonctionnelle demeurent essentielles pour assurer la conformité et l'excellence opérationnelle.



Figure 8. Structure hiérarchique du service de paie au sein d'une organisation



Modèle opérationnel. Si la structure organisationnelle détermine de qui relève le service de paie, le modèle opérationnel définit quant à lui son fonctionnement au quotidien. La clarté du modèle opérationnel peut avoir une incidence considérable sur l'efficacité, la conformité et l'expérience globale du personnel du service de paie. Un modèle opérationnel de gestion de la paie décrit la structure, les processus, les rôles, les technologies et les mécanismes de gouvernance qui assurent la prestation des services de paie. Sans un modèle clairement défini, les organisations s'exposent à des incohérences dans l'expérience des employés et la prestation de services, à des lacunes en matière de conformité et à des inefficacités susceptibles d'entraîner des erreurs coûteuses et de nuire à la réputation.

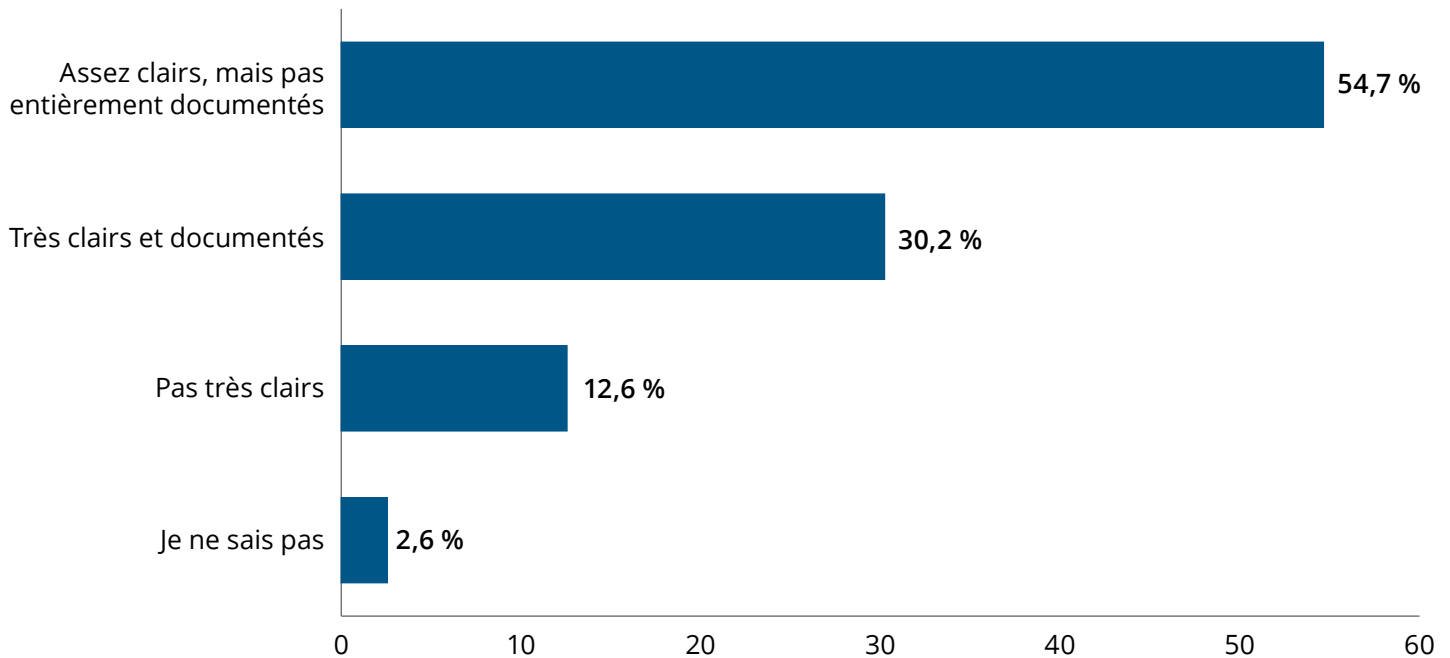
Un modèle opérationnel solide garantit la coordination entre les services de paie et les fonctions connexes telles que les RH,

les finances et les TI. Il établit clairement les responsabilités, uniformise les processus et tire parti de l'automatisation pour réduire les interventions manuelles. Certaines organisations adoptent un modèle centralisé ou de services partagés afin de simplifier les opérations et de renforcer le contrôle, tandis que d'autres privilégient des approches hybrides combinant l'expertise interne et des services impartis pour gagner en évolutivité et en souplesse.

Comme l'illustre la *figure 9*, 30 % des répondants ont indiqué que leur organisation dispose d'un modèle opérationnel très clairement défini et documenté qui expose la structure et la gestion des processus de paie, des rôles et des responsabilités. Dix-neuf pour cent (19 %) des grandes organisations (500 employés ou plus), 6 % des organisations de moyenne envergure (100 à 499 employés) et 5 % des petites organisations (99 employés ou moins)



Figure 9. Degré de clarté et de documentation des modèles opérationnels du service de paie au sein d'une organisation



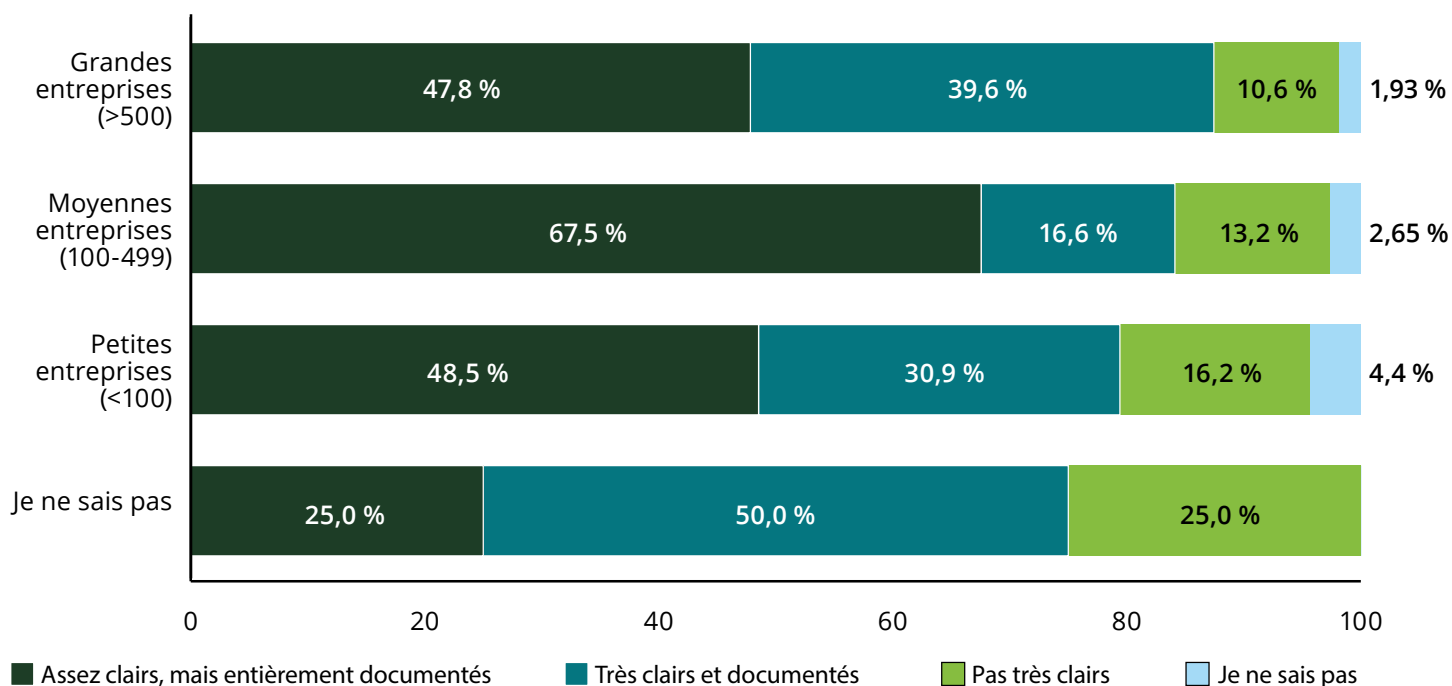
déclarent disposer de modèles opérationnels clairement définis (figure 10). Ces résultats montrent que les grandes organisations sont plus susceptibles de disposer de modèles opérationnels de gestion de la paie bien définis que les organisations de petite ou moyenne envergure. Ces différences s'expliquent probablement par le fait que les équipes plus importantes (que l'on trouve généralement dans les grandes organisations) ont besoin d'un modèle opérationnel bien défini pour fonctionner et qu'elles disposent davantage de ressources pour se charger de définir et façonner ce modèle. Si ces résultats montrent que près des trois quarts des organisations ont encore beaucoup de chemin à parcourir pour définir leurs modèles opérationnels, ils laissent également entrevoir une légère amélioration depuis 2020, année où une étude menée par PricewaterhouseCoopers (PwC) et l'Institut national de la paie (anciennement

l'Association canadienne de la paie) avait révélé que la plupart des organisations n'avaient pas une compréhension claire des modèles opérationnels de gestion de la paie.

En fin de compte, un modèle opérationnel de gestion de la paie bien défini ne se limite pas à traiter la paie avec exactitude, mais vise aussi à mettre en place un cadre résilient qui favorise la conformité, la transparence et la prise de décision stratégique. Les organisations qui s'attachent à perfectionner leur modèle opérationnel se donnent les moyens de s'adapter rapidement aux changements réglementaires, aux avancées technologiques et aux évolutions du marché du travail. Il est important que les organisations réexaminent régulièrement leurs modèles opérationnels afin d'en évaluer l'efficacité et de déterminer les améliorations et les modifications qui doivent leur être apportées.



Figure 10. Degré de clarté et de documentation des modèles opérationnels du service de paie selon la taille de l'organisation



3.3 Modèles de prestation des services de paie

Les organisations sont confrontées à un choix crucial : gérer en interne les technologies de gestion de la paie ou faire appel à des prestataires externes. Les modèles de gestion en interne offrent davantage de contrôle, de possibilités de personnalisation et de sécurité des données, mais nécessitent des investissements importants en matière d'infrastructure, de ressources et d'expertise. Les solutions d'impartition, souvent fournies par l'entremise de services gérés ou de plateformes infonuagiques, allègent le fardeau administratif et donnent accès à des connaissances spécialisées; toutefois, contrairement aux modèles de gestion interne, elles introduisent un risque lié à la dépendance envers le rendement du fournisseur et limitent le contrôle direct.

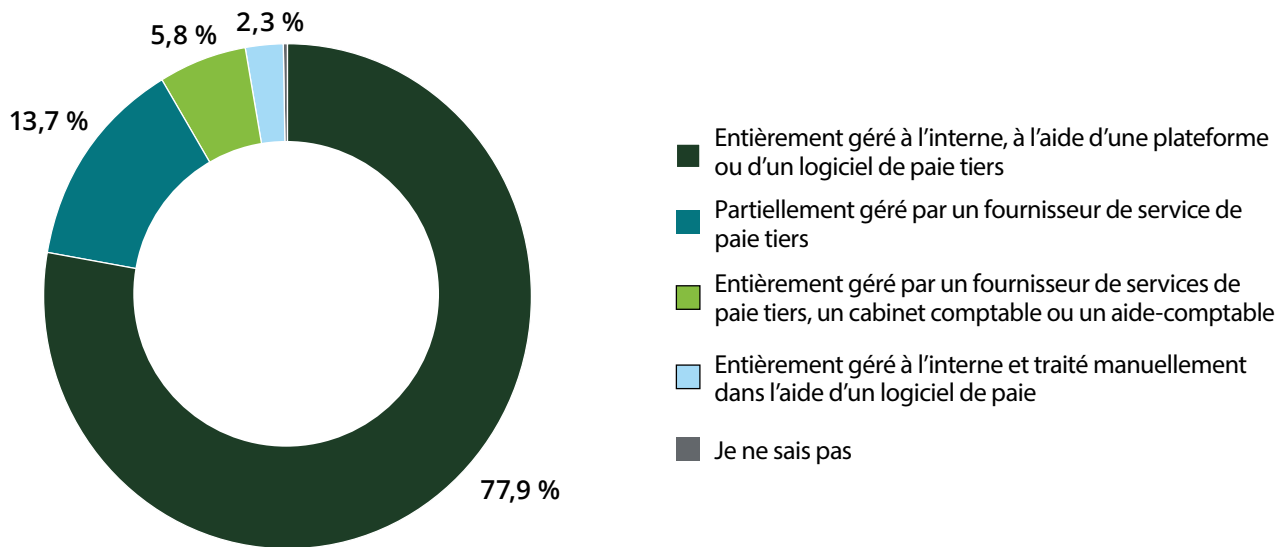
Comme le montre la *figure 11*, seulement 6 % des organisations impartissent entièrement la gestion de la paie, tandis que 78 % la gèrent en interne à l'aide d'un logiciel de paie tiers et que 14 % ont recours à un modèle hybride dans lequel certains aspects de la gestion de la paie sont assurés en interne et d'autres par un fournisseur externe. Si l'on considère la taille des organisations, aucune différence n'est apparue; qu'il s'agisse de grandes, moyennes ou petites organisations, elles gèrent généralement leur paie entièrement en interne à l'aide d'un logiciel de paie tiers.

3.4 Paysage des technologies de la paie

L'écosystème technologique de la paie au Canada est vaste et de plus en plus segmenté, reflétant la diversité des besoins des employeurs selon leur secteur d'activité, la taille de leur organisation, leur présence géographique et leur modèle opérationnel.



Figure 11. Type de modèle de traitement de la paie



La fonction de la paie au Canada est confrontée à un ensemble de plus en plus complexe d'exigences, d'attentes et de dépendances





Bien que le marché comprenne un large éventail de fournisseurs établis et de nouveaux acteurs, les solutions se regroupent généralement en catégories distinctes selon trois critères : 1) la complexité des règles de gestion de la paie à prendre en compte, 2) le degré d'intégration de la paie avec les RH, les finances et la gestion des heures de travail et des présences, et 3) le modèle de prestation, que celui-ci soit principalement basé sur un logiciel géré par l'employeur ou sur des services gérés par un fournisseur tiers.

Dans la pratique, de nombreuses organisations considèrent le choix d'une technologie de la paie comme une décision relevant de la gestion des risques et de l'état de préparation : il s'agit de choisir des plateformes capables d'assurer la conformité, d'offrir des contrôles vérifiables et de maintenir la continuité des opérations, d'autant plus que la gestion de la paie ne peut pas être interrompue pendant la transformation. Cela corrobore le constat selon lequel les organisations reportent souvent la transformation de leur technologie de la paie jusqu'à ce que les systèmes actuels atteignent

Définitions des fournisseurs de technologie de la paie



SOLUTIONS DE PAIE AXÉES SUR LE MARCHÉ CANADIEN

Elles offrent une solide expertise en matière de fiabilité et de conformité aux normes canadiennes, avec une mise en œuvre moins complexe, pour les organisations exerçant principalement leurs activités au Canada.



SOLUTIONS MONDIALES DE GCH ET D'ERP DOTÉES DE MOTEURS DE PAIE CANADIENS

Elles offrent un écosystème RH et financiers unifiés qui intègre une capacité de gestion de la paie à l'échelle de l'organisation, qui prend en charge la gouvernance, l'auditabilité et la cohérence à l'échelle mondiale.



SOLUTIONS DE SYSTÈMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (SGRH) POUR PME

Elles offrent une expérience RH-paie intégrée, axée sur la facilité d'utilisation, le libre-service pour les employés et un déploiement rapide pour les organisations en pleine croissance.



SOLUTIONS DE PAIE GÉRÉES PAR LE SERVICE DE COMPTABILITÉ

Elles offrent un traitement de la paie simple et rentable, étroitement aligné aux processus comptables, pour les organisations ayant des besoins simples.



SOLUTIONS D'ENTREPRISES/ SERVICES GÉRÉS

Elles allient une expertise spécialisée en paie et des modèles de prestation évolutifs afin de prendre en charge des environnements de paie complexes, réglementés ou couvrant plusieurs territoires.



leur fin de vie ou que les niveaux de risque deviennent inacceptables, puis font appel à des tiers (fournisseurs de solutions technologiques de paie ou intégrateurs de systèmes) pour gérer la complexité et les contraintes en matière de ressources liées à la mise en œuvre et à la transition.

Pour décrire le marché de manière à la fois concrète et rigoureuse, le contexte peut être analysé par l'entremise de cinq segments présentés ci-dessous. Ces segments ne s'excluent pas mutuellement : les grandes organisations peuvent exploiter plusieurs plateformes au sein de leurs différentes divisions, et de nombreux fournisseurs proposent plusieurs gammes de produits. Cette segmentation offre toutefois une base utile pour comprendre comment les solutions s'intègrent généralement et les compromis que les organisations doivent généralement accepter.

Les acteurs du marché. Au Canada, le marché des fournisseurs de solutions de gestion de la paie (c'est-à-dire les entreprises qui conçoivent, possèdent et commercialisent des logiciels de paie propriétaires) est très diversifié, avec près de 60 fournisseurs de technologies de paie parmi lesquels les organisations peuvent choisir. Le *tableau 1* de l'*annexe A* présente un aperçu des systèmes de paie (c'est-à-dire les applications logicielles utilisées pour traiter la paie) proposés par les fournisseurs de technologies de la paie actuellement actifs sur le marché canadien. Le secteur des technologies de la paie ne cesse d'évoluer, avec l'apparition régulière de nouveaux acteurs, de nouveaux produits et de nouveaux modèles de prestation, une tendance qui devrait se poursuivre à un rythme soutenu au cours des prochaines années.

Bien que plusieurs fournisseurs mondiaux de solutions de technologie de la paie, comme ADP, Dayforce, Oracle, SAP, Workday et UKG, sont très présents auprès des grandes entreprises canadiennes, ils publient généralement leurs résultats à l'échelle mondiale ou régionale et ne divulguent pas systématiquement les chiffres relatifs à la paie au Canada. De plus, les modèles de gestion de la paie externalisés et multinationaux créent une certaine ambiguïté quant au lieu où s'effectuent les tâches liées à la paie et à la manière dont ces activités sont comptabilisées; par ailleurs, de nombreuses solutions de gestion de la paie sont intégrées à des plateformes plus larges de gestion des ressources humaines, de gestion financière et d'ERP (système de gestion intégrée). Par conséquent, il n'existe pas de données publiques fiables sur les parts de marché des fournisseurs concernant leurs activités exclusivement au Canada. Au lieu de se concentrer sur des estimations ponctuelles, le présent rapport met l'accent sur les principales catégories de fournisseurs (fournisseurs de suites logicielles pour entreprises internationales, spécialistes régionaux de la gestion de la paie et fournisseurs nationaux axés sur les PME) ainsi que sur leur clientèle type, leurs modèles de prestation et les caractéristiques de leurs solutions.

Distinction entre les fournisseurs de solutions technologiques de gestion de la paie. Un ensemble commun de critères permet de distinguer les fournisseurs de solutions technologiques de gestion de la paie et d'expliquer pourquoi les entreprises les choisissent. En s'appuyant sur des recherches, une analyse comparative a été élaborée, mettant l'accent sur la complexité de la mise en œuvre, la couverture mondiale,



l'écosystème d'intégration, le niveau de maturité en matière d'IA et d'analytique, ainsi que l'adéquation globale pour les entreprises de grande, moyenne ou petite envergure. Ces dimensions étayent les segments de marché décrits ci-dessous et reflètent la manière dont les organisations au Canada évaluent généralement les options en matière de technologie de la paie.

1. Logiciels de gestion de la paie fondamentalement canadiens et axés sur le « Canada d'abord ».

Les solutions de gestion de la paie fondamentalement canadiennes sont conçues pour répondre aux exigences réglementaires particulièrement strictes du contexte d'ici, en accordant la priorité à la conformité législative, aux exigences relatives aux versements ainsi qu'aux obligations de déclaration propres au Canada. Ces solutions ont tendance à être particulièrement attrayantes pour les petits employeurs et ceux du marché intermédiaire qui exercent leurs activités principalement au Canada et qui accordent de l'importance à la maîtrise des exigences réglementaires locales, à la fiabilité et à une mise en œuvre facile à gérer.

D'un point de vue fonctionnel, ce segment offre généralement des capacités de base solides (traitement des données du brut au net, cycles de paie hors calendrier, contrôles basés sur les rôles, pistes d'audit et rapports de fin d'exercice), ainsi que des intégrations standard avec les systèmes financiers et de gestion du temps. Les facteurs de différenciation se manifestent souvent dans des domaines comme le modèle de service (gestion autonome

ou gestion assistée de la paie), la qualité de l'automatisation de la conformité aux normes canadiennes (par exemple, les versements et les relevés d'emploi), la facilité d'utilisation et le libre-service, ainsi que l'étendue des fonctionnalités intégrées de production de rapports et d'analyse. Les solutions réservées au marché canadien sont souvent mieux adaptées aux petites et moyennes entreprises et offrent des délais de déploiement plus courts, mais leur couverture mondiale est plus limitée et leurs capacités d'analyse prédictive sont moins avancées que celles des plateformes de grande entreprise qui investissent massivement dans l'IA.

Voici quelques exemples de fournisseurs dans cette catégorie (liste non exhaustive) : Payworks, Wagepoint, QuickBooks Online Payroll (Canada), Nethris, le service de paie Desjardins, PaymentEvolution et Rise People.

2. Plateformes mondiales de GCH et d'ERP dotées de moteurs de paie canadiens

Les plateformes de gestion du capital humain (GCH) et de logiciels de gestion intégrée (PGI/ERP) de grande entreprise (où la gestion de la paie canadienne est assurée au moyen de modules natifs ou certifiés) sont généralement choisies par les organisations qui accordent la priorité à un écosystème RH-Finances unifié, à une gouvernance solide et à une capacité de traitement évolutive adaptée aux structures complexes. Ces plateformes sont souvent le choix qui s'impose pour les décisions relatives à l'architecture d'entreprise dans son ensemble, notamment lorsque les transformations des services des RH et des finances entraînent un besoin



d'intégration plus étroite et de modèles de données consolidés.

L'une des caractéristiques principales de ce segment réside dans le niveau d'intégration, en particulier pour les organisations à la recherche d'une « source unique de données fiables » qui permet de réduire les efforts de rapprochement et de renforcer la qualité des rapports financiers ainsi que l'auditabilité. C'est également ici que la complexité de mise en œuvre est généralement la plus élevée : les déploiements nécessitent souvent une expertise spécialisée, une configuration approfondie, une conversion des données et une gestion du changement, avec des délais qui s'étendent plus souvent sur plusieurs mois plutôt que sur quelques semaines.

Parmi les fournisseurs de cette catégorie qui offrent des produits adaptés pour le Canada (liste non exhaustive), on peut citer : *ADP Workforce Now*, *Gestion de la paie de Dayforce*, *Workday Payroll (Canada)*, *SAP SuccessFactors Employee Central Payroll*, *Oracle HCM Cloud Payroll (Canada)*, *UKG Pro Payroll (Canada)* et *Microsoft Dynamics 365* ainsi que des fournisseurs indépendants canadiens de logiciels de gestion de la paie.

3. Plateformes de systèmes de gestion des ressources humaines (SGRH) adaptées au marché canadien et destinées aux petites et moyennes entreprises (PME) et au marché intermédiaire, avec module de paie intégré.

Une part croissante du marché est constituée de plateformes de SGRH qui intègrent des fonctionnalités de gestion de la paie (soit en mode natif, soit par

l'intermédiaire de partenaires) afin d'offrir une expérience intégrée englobant les RH et la paie, sans la complexité des déploiements de systèmes ERP/GCH d'entreprise. Ce segment attire souvent les organisations en phase de croissance qui souhaitent regrouper leurs systèmes, améliorer les fonctionnalités libre-service destinées aux employés et normaliser les processus de RH, tout en maintenant la conformité de leurs activités de gestion de la paie.

Sur ces plateformes, la valeur des modules de gestion de la paie s'articule souvent autour de l'efficacité opérationnelle et de l'expérience utilisateur, à savoir la réduction des tâches administratives, l'amélioration de la transition entre l'embauche et la paie, et la mise en place de modèles de fonctionnalités en libre-service et de gestion des billets qui allègent la charge de travail des équipes des services de paie. Toutefois, l'étendue des capacités en matière de gestion de la paie peut varier selon que le service est natif, localisé ou fourni dans le cadre de partenariats; c'est pourquoi l'analyse préalable porte souvent sur les spécificités de la conformité canadienne, le soutien local et le modèle d'intégration des systèmes de gestion du temps de travail, des avantages sociaux et des finances.

Parmi les fournisseurs de cette catégorie qui offrent des produits adaptés pour le Canada (liste non exhaustive), on peut citer : *BambooHR (intégrations pour le Canada)*, *Zenefits (au Canada par l'entremise de partenaires)*, *Namely Payroll (Canada)*, *Paycom*, *Dayforce Powerpay (solution traditionnelle pour les PME)* et *BrightHR Payroll (Canada)*.



4. Logiciel pour la paie gérée par le service de la comptabilité (en gestion autonome).

Les outils de gestion de la paie par le service de comptabilité sont intégrés aux plateformes de systèmes financiers et sont couramment utilisés par les petites entreprises et les entreprises en démarrage qui recherchent une approche simplifiée pour rémunérer leurs employés tout en conservant un lien étroit avec les processus comptables. Ces solutions mettent généralement l'accent sur la facilité d'utilisation, l'abordabilité et la rapidité de mise en place, tout en offrant un niveau suffisant d'automatisation de la conformité pour les scénarios de paie simples. Dans ce segment, la gestion de la paie est souvent considérée comme un prolongement des opérations financières, et le choix du système est fortement influencé par l'ensemble de l'écosystème comptable.

Parmi les fournisseurs de cette catégorie qui offrent des produits adaptés pour le Canada (liste non exhaustive), on peut citer : Intuit, Sage 50/Sage Payroll, Xero Payroll (au moyen d'intégrations canadiennes), FreshBooks Payroll (au moyen d'intégrations canadiennes) et Wave Payroll (portée limitée).

5. Fournisseurs de services de paie spécialisés par type d'entreprise/secteur d'activité et à l'échelle mondiale (y compris les services gérés).

Ce segment regroupe les plateformes et les fournisseurs qui prennent en charge la gestion de la paie dans des environnements d'entreprise complexes grâce à des moteurs spécialisés, une adaptation sectorielle, une couverture mondiale et/ou des modèles de

prestation de services gérés. Ces solutions s'avèrent souvent pertinentes lorsque les organisations ont un personnel dispersé, composent avec des réglementations du travail complexes, évoluent dans un environnement syndicalisé ou exercent des activités dans plusieurs territoires de compétence, ce qui nécessite des contrôles évolutifs et des capacités avancées en matière de conformité.

Une caractéristique importante de ce segment réside dans la diversité des modèles opérationnels proposés. Certaines organisations optent pour des solutions ponctuelles ou des services de gestion de la paie qui fonctionnent parallèlement aux systèmes des services des RH et des finances plutôt que pour une pleine intégration de la gestion de la paie dans un écosystème d'applications ERP/GCH. Des modèles courants se dessinent : soit la paie s'aligne étroitement sur les structures de l'entreprise (en suivant la logique des systèmes ERP/GCH), soit elle est délibérément externalisée, à contre-courant du système ERP, vers des fournisseurs capables de gérer la paie indépendamment de la plateforme principale de l'entreprise.

Parmi les fournisseurs de cette catégorie qui offrent des produits adaptés pour le Canada (liste non exhaustive), on peut citer : *UKG Ready*, *Infor HCM Payroll*, *ADP Celegro* (gestion de la paie à l'échelle mondiale, y compris au Canada), *CloudPay*, *Paylocity* (au Canada par l'entremise de partenaires) et *Rippling Payroll* (nouveau fournisseur sur le marché canadien).



Principales tendances façonnant l'évolution des fournisseurs au Canada. Dans l'ensemble des segments, les fournisseurs de solutions technologiques de gestion de la paie suivent des trajectoires technologiques similaires, la différenciation s'opérant principalement en fonction du rythme de développement et du degré de maturité.

Contrôles et analyses de la paie basés sur l'IA. Les fournisseurs de solutions d'entreprise investissent massivement dans l'IA pour la détection des anomalies, le contrôle de la conformité et la planification des effectifs, allant ainsi au-delà de l'automatisation pour développer des capacités prédictives. Les solutions destinées aux PME intègrent de plus en plus des fonctionnalités d'automatisation « assistée », mais les fonctionnalités prédictives avancées restent l'apanage des plateformes destinées aux grandes entreprises.

Couverture mondiale et modèles de partenariat. Les capacités en matière de gestion de la paie à l'échelle mondiale varient considérablement d'un fournisseur de solutions technologiques de gestion de la paie

à l'autre. Certains offrent une large couverture multinationale grâce à des moteurs natifs ou à des partenariats, tandis que les outils axés sur le marché canadien et la comptabilité conservent essentiellement une portée régionale. Pour les organisations canadiennes présentes à l'international, cela implique un choix stratégique entre la consolidation (un seul fournisseur lorsque cela est possible) et le recours à des solutions régionales adaptées, intégrées aux plateformes centrales de gestion des ressources humaines et des finances.

Les écosystèmes d'intégration comme levier de croissance. Le niveau d'intégration distingue de plus en plus les plateformes les unes des autres, ce qui a des répercussions sur la gouvernance des données, les taux d'erreur et l'efficacité de la gestion de la paie. L'analyse comparative met en évidence les différences entre les fournisseurs : l'intégration native avec les systèmes ERP peut favoriser une solide harmonisation avec les fonctions financières, tandis que les vastes écosystèmes de connecteurs réduisent les efforts nécessaires pour raccorder les outils périphériques.





Complexité de mise en œuvre par rapport à la taille de l'organisation.

Le marché continue de refléter un fossé entre les besoins des grandes entreprises et ceux des PME en ce qui a trait aux coûts et à la complexité. Les suites logicielles pour grandes entreprises offrent de solides fonctionnalités en matière de gouvernance et d'analyse, mais nécessitent des transformations plus longues et plus gourmandes en ressources, tandis que les solutions destinées aux PME permettent une mise en œuvre plus rapide et un rendement accéléré du capital investi.

L'expérience des employés, un critère de sélection de plus en plus important.

Chez les fournisseurs de solutions technologiques de gestion de la paie, les fonctionnalités en libre-service sur appareil mobile, l'amélioration de l'expérience utilisateur et le soutien conversationnel jouent un rôle de plus en plus déterminant, en particulier dans les environnements de travail par quarts ou décentralisés, où la mobilisation des employés et la réduction du volume de demandes allègent la charge de travail des équipes des services de paie.

Nouveaux acteurs. L'activité récente du marché montre que les perturbations dans l'écosystème des fournisseurs de services de gestion de la paie au Canada sont portées par un ensemble de nouveaux acteurs infonuagiques et de plateformes émergentes, notamment Rippling, Paycom, Paylocity, Employment Hero (anciennement Humi) et Globali, qui se livrent une concurrence davantage axée sur l'intégration de leurs plateformes, l'automatisation et l'expérience utilisateur

que sur le traitement de base de la paie. Ces fournisseurs suscitent un intérêt croissant, principalement dans les segments des PME et du marché intermédiaire inférieur, où la rapidité de mise en valeur et la connectivité à l'écosystème ont souvent plus d'importance que les exigences de gouvernance propres aux grandes entreprises.

La manière la plus évidente dont ces nouveaux acteurs ont transformé le paysage réside dans leur approche, qui consiste à redéfinir la gestion de la paie comme une plateforme opérationnelle connectée. Rippling se distingue par un modèle axé sur l'intégration (grâce à un vaste écosystème de connecteurs et une « boutique d'applications ») et le développement natif d'infrastructures de gestion de la paie canadiennes, intégrant ainsi la gestion de la paie en tant que composante d'un flux de travail combinant les RH, les TI et les finances, plutôt que de la traiter comme un moteur autonome. Paycom révolutionne le secteur grâce à un modèle de gestion de la paie axé sur l'employé qui déplace l'activité de validation plus tôt dans le cycle de paie, dans le but d'alléger la charge administrative des équipes des services de paie. Paylocity gagne du terrain de façon concurrentielle auprès des entreprises du marché intermédiaire inférieur, talonnant de plus en plus les fournisseurs établis sur le marché de masse grâce à une expansion ciblée de ses capacités et à un positionnement de plateforme plus étendu. Humi (qui fait partie d'Employment Hero) se démarque en offrant une expérience simple et spécifiquement adaptée au Canada pour les entreprises en démarrage et les petits établissements pour qui la convivialité et la rapidité de déploiement sont des facteurs décisionnels centraux.



Globali est un fournisseur de technologies innovantes qui se concentre sur la gestion de la main-d'œuvre à l'échelle mondiale plutôt que sur la gestion de la paie au Canada seulement. Globali se positionne comme une « solution tout-en-un de gestion internationale de la paie et des ressources humaines » qui prend en charge l'ensemble du cycle de vie des employés, de l'intégration jusqu'au départ, dans plus de 125 pays (Globali, 2025). L'entreprise met l'accent sur les flux de travail basés sur l'IA, la conformité locale et les paiements internationaux dans plusieurs devises. Globali est une plateforme émergente basée sur l'intelligence artificielle qui considère les fournisseurs de solutions de gestion de la paie tels que BambooHR, ADP et Dayforce comme ses concurrents.

Malgré leurs propositions de valeur innovantes, les nouveaux acteurs se heurtent à des obstacles importants au Canada en raison de la complexité réglementaire du pays (en particulier au Québec) qui tend à favoriser les fournisseurs disposant de moteurs développés localement depuis longtemps et ayant fait leurs preuves en matière de prestation de services. De plus, les nouveaux acteurs peuvent être confrontés à une phase d'apprentissage en matière de services et de configuration dans leurs efforts pour s'adapter aux exigences et aux attentes canadiennes, ce qui peut ralentir l'adoption dans un domaine où la marge d'erreur doit demeurer faible. Enfin, certains nouveaux acteurs axés sur le Canada, qui sont très attrayants pour les PME exerçant leurs activités exclusivement au pays, peuvent se heurter à des contraintes de croissance lorsque leurs clients prennent de l'expansion à l'international et ont besoin d'un soutien intégré pour des employés basés aux États-Unis ou dans plusieurs pays. Cela confirme

une tendance du marché selon laquelle les nouveaux fournisseurs de technologies de gestion de la paie s'imposent dans des segments ciblés, tandis que les acteurs établis continuent de dominer les marchés internationaux soumis à une réglementation stricte.

3.5 Expérience des employés

Les nouvelles tendances, comme la demande croissante d'options de rémunération flexibles, mettent en évidence une évolution manifeste : l'expérience des employés est de plus en plus une priorité pour la fonction de gestion de la paie. Du point de vue de l'employé, la paie est bien plus qu'une simple transaction; c'est un gage de confiance qui influe sur sa sécurité financière, sa mobilisation et sa perception de l'équité au sein de l'organisation.

Bien-être financier. Une expérience employé positive inclut souvent l'accès à des avantages sociaux et à des outils — généralement offerts par les services des RH et des avantages sociaux et rendus accessibles par les processus des services de paie — qui offrent de l'information et des fonctionnalités de soutien à la gestion des finances personnelles (par exemple, des déductions automatiques optionnelles pour contribuer à un régime d'épargne de l'employeur, des ressources pour faciliter l'élaboration d'un budget ou l'accès à la rémunération à la demande, lorsque cette option est offerte). Parmi les répondants au sondage s'étant identifiés comme des employés ne faisant pas partie des services de paie, des ressources humaines, des services des TI ou de la direction, 13 % ont indiqué qu'ils disposent déjà d'un régime d'épargne automatique offert par leur employeur, 21 % ont affirmé qu'ils seraient intéressés par un tel régime, et 33 % ont mentionné qu'ils pourraient être intéressés,



mais qu'ils auraient besoin de plus d'information. Cela témoigne de l'intérêt pour les solutions proposées par les employeurs; cela ne constitue pas un conseil financier ou fiscal personnalisé, que les organisations ne fournissent généralement pas. Lorsque des programmes comme l'accès au salaire gagné sont envisagés, il est nécessaire de procéder à des contrôles appropriés en matière de gouvernance, de protection de la vie privée et de conformité.

Gestion de la paie et transparence de la rémunération. La transparence de la rémunération est un autre pilier de l'expérience des employés. Des communications claires et cohérentes concernant les politiques de rémunération, les règles relatives aux heures supplémentaires, les primes différentielles et les retenues sur salaire, jumelées à une documentation accessible et rédigée dans un langage simple, aident les employés à comprendre non seulement ce qui leur est payé, mais aussi pourquoi ils le reçoivent. Garantir la transparence de la rémunération peut être considéré comme une responsabilité partagée entre le service de paie et les ressources humaines, en particulier lors du processus d'intégration des nouveaux employés; les organisations peuvent par ailleurs identifier d'autres occasions d'améliorer cette transparence, notamment au moyen de portails en libre-service.

La transparence de la rémunération fait référence aux obligations légales en matière de divulgation. Les développements au sein de l'Union européenne, notamment l'entrée en vigueur en 2026 d'obligations imposant aux États membres de rendre publics certains renseignements comme les rapports sur les écarts de rémunération entre les sexes, marquent un tournant vers une responsabilité

et une visibilité accrues en matière de pratiques de rémunération. Ces changements pourraient poser des défis en matière de conformité et de préparation des données pour les employeurs exerçant leurs activités dans ces territoires de compétence (Thomson Reuters, 2024). Bien qu'aucune législation nationale comparable n'ait été mise en œuvre au Canada (même si certaines provinces ont adopté individuellement des mesures similaires), ces tendances mondiales pourraient, à terme, influencer les débats politiques et les attentes. Les organisations exerçant des activités à l'international auraient tout intérêt à vérifier si leurs systèmes de gestion de la paie, leurs structures de données et leurs capacités de production de rapports leur permettraient de se conformer à des exigences de transparence plus strictes. En accordant une attention proactive à la qualité, à l'accessibilité et à la gouvernance des données sur la rémunération, il est possible de réduire les risques futurs liés à la conformité et de se préparer à répondre aux nouvelles attentes.

Libre-service. Les fonctionnalités de libre-service destinées aux employés prennent généralement la forme de portails ou d'applications mobiles par lesquels les employés peuvent, en toute sécurité, mettre à jour des renseignements comme leurs coordonnées bancaires, leurs formulaires fiscaux et leur adresse; consulter le cumul annuel de leurs gains, de leurs vacances et de leurs congés de maladie; demander des corrections; et soumettre des billets au service de paie et en suivre le traitement. Près de la moitié des répondants s'étant identifiés comme des employés de premier échelon au sein de leur organisation ont indiqué qu'ils utilisaient un portail en libre-service lorsqu'ils avaient



besoin d'information sur leur paie. Tous les employés n'utilisent pas les portails en libre-service : certains préfèrent tenter de joindre le service de la paie directement par les canaux de communication internes, dans l'espoir d'obtenir une réponse immédiate, tandis que d'autres essaient encore de contacter les équipes des services de paie en personne (par exemple, lors de réunions, en passant au bureau, etc.). L'utilisation d'un outil en libre-service améliore l'expérience des employés en favorisant l'autonomie : elle permet aux employés de s'approprier leurs données et de résoudre leurs problèmes grâce à une information accessible du bout des doigts, sans avoir à contacter un membre de l'organisation ou à attendre le traitement d'un billet. Même si les outils en libre-service ne permettent pas encore de répondre à toutes les demandes ou de résoudre tous les problèmes des employés, ils constituent un bon point de départ pour obtenir de l'information rapidement et

facilement. Les outils en libre-service ne sont pas seulement utiles pour les employés; ils allègent également la charge administrative des équipes des services de paie en détournant les demandes de base qui peuvent les distraire de leurs tâches liées au traitement de la paie.

Littératie des employés en matière de paie. Même si les employés ont généralement accès à leurs relevés de paie, que ce soit en ligne par l'intermédiaire de portails en libre-service ou sous forme de copies papier distribuées par leur employeur, cela ne signifie pas pour autant qu'ils en comprennent réellement le contenu. Seulement 42 % des employés ayant répondu au sondage ont indiqué comprendre « très bien » leurs relevés de paie et, selon une étude réalisée par Paiements Canada en 2022, 38 % des Canadiens n'ont pas confiance en leur capacité à repérer une erreur sur leur paie. La *figure 12* présente les éléments d'un relevé de paie que les participants au sondage jugent

Figure 12. Éléments des bulletins de paie que les employés trouvent difficiles à comprendre

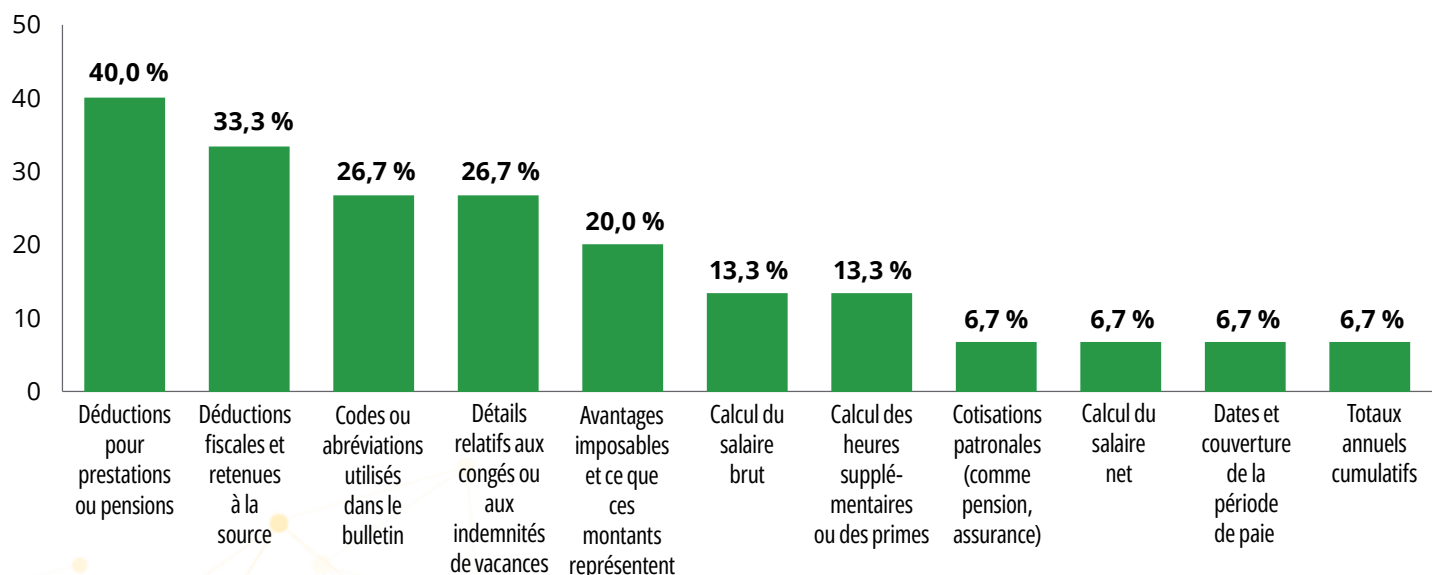
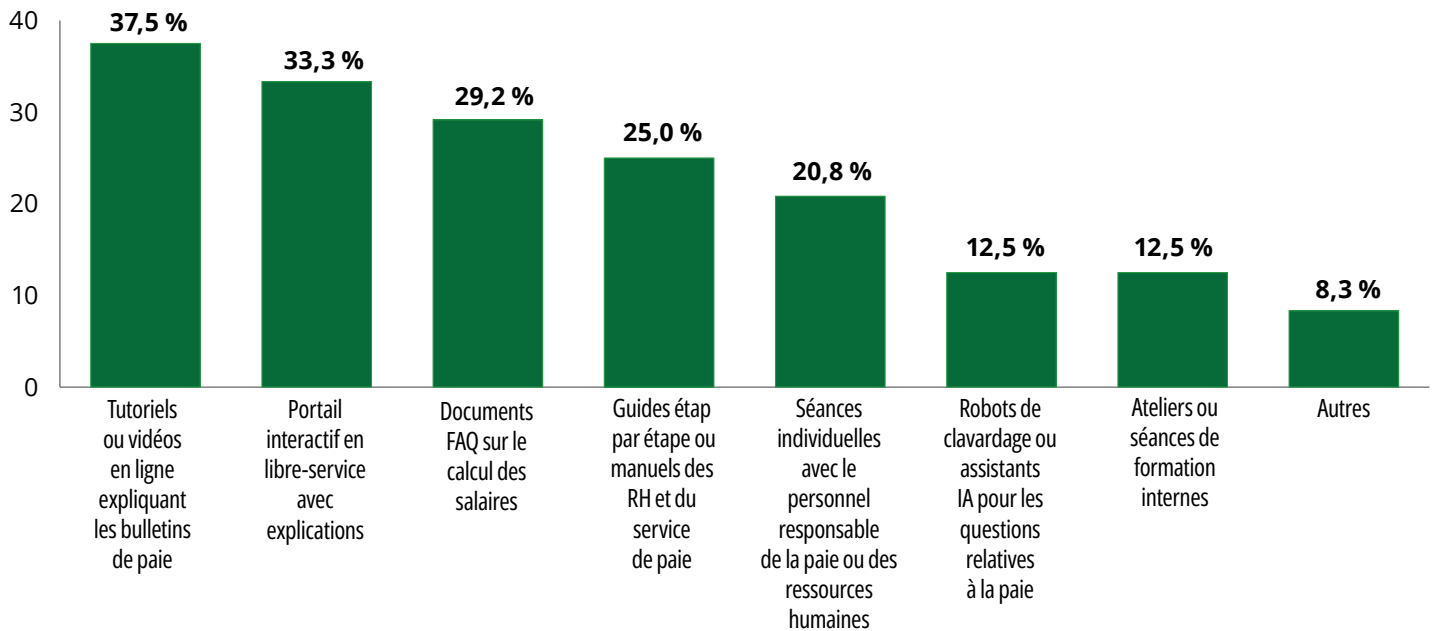




Figure 13. Méthodes privilégiées pour aider les employés à mieux comprendre leurs bulletins de paie

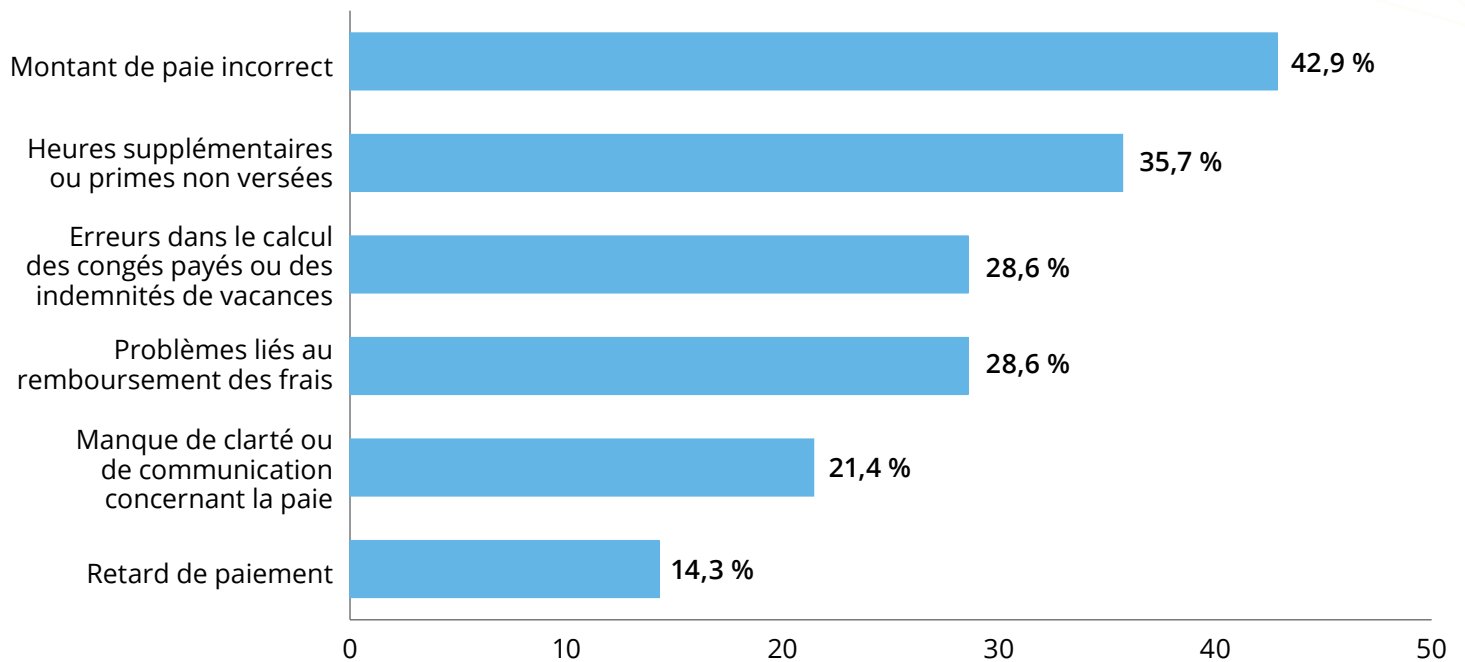


les plus difficiles à comprendre, les retenues relatives aux avantages sociaux ou à un régime de retraite étant les plus fréquemment citées. Ces chiffres illustrent un risque auquel font face les travailleurs, car ils montrent que ces personnes comptent sur le service de paie de leur organisation pour traiter la paie sans aucune faille, à chaque période de paie. Lorsqu'on leur a demandé quelles méthodes d'aide seraient les plus efficaces pour permettre aux employés de mieux comprendre leur relevé de paie, les réponses ont varié, mais les tutoriels en ligne ont été les plus fréquemment cités (*figure 13*). Les organisations sont encouragées à développer la littératie de leur personnel en matière de paie afin que les employés soient mieux en mesure d'interpréter les détails de leur rémunération avec précision, de repérer rapidement les écarts et de participer avec assurance aux processus de paie — ce qui, à terme, réduira la dépendance envers les équipes des services de paie et renforcera la confiance globale envers l'organisation.

Conséquences des erreurs de paie. Même si la fréquence des erreurs de paie diminue grâce à l'automatisation et aux outils d'intelligence artificielle, celles-ci restent relativement courantes dans la plupart des organisations, quels que soient leur taille et leur type. Soixante-quinze pour cent des employés ont déclaré avoir constaté des erreurs de paie au cours de l'année, tandis que seulement 25 % ont indiqué n'en avoir jamais constaté. La *figure 14* présente les causes des problèmes de paie, selon les employés, les problèmes les plus courants étant des montants de paie erronés ainsi que l'omission d'heures supplémentaires ou de primes. Il est intéressant de noter que les erreurs liées à la gestion de la paie résultent bien peu souvent d'étapes du processus de gestion de la paie. Selon des chefs de file du secteur chez Deloitte, lorsque les employés constatent des erreurs dans leur paie, le problème provient le plus souvent de renseignements fournis en amont par d'autres secteurs de l'organisation, comme la gestion du



Figure 14. Motifs courants des problèmes de paie des employés



temps et des présences, ce qui nuit à la qualité des données alimentant le système de paie. Cela met en valeur l'importance de disposer d'intégrations de haute qualité entre la paie et les technologies des autres fonctions de l'organisation, et de s'assurer de l'exactitude de l'information contenue dans ces autres systèmes avant même de les entrer dans le système de paie.

Il est important que les organisations prêtent attention aux problèmes de paie signalés et à leurs causes profondes, car ceux-ci ont une incidence immense sur l'expérience des employés. Les employés ont généralement classé l'exactitude de la rémunération

comme le facteur le plus important dans leur expérience en matière de paie, et une étude menée par Paiements Canada (2022) a révélé que 57 % des Canadiens ne prêtent pas attention aux montants des gains et des retenues figurant sur leurs relevés de paie. La combinaison de ces facteurs montre clairement qu'il est important pour les organisations de faire des recherches et d'investir dans des solutions visant à améliorer la fonction de gestion de la paie et la précision de celle-ci, comme des outils d'automatisation et d'intelligence artificielle permettant la détection des erreurs, afin de garantir que les employés reçoivent chaque fois une rémunération exempte d'erreurs.



4 Le professionnel de la paie

Derrière chaque relevé de paie se cache un professionnel de la paie – un rôle qui allie précision, rigueur, résilience, respect des réglementations et service axé sur la personne. Au Canada, ces professionnels constituent le pilier de la confiance envers l'organisation; ils veillent à ce que les employés soient rémunérés avec précision et à temps, tout en naviguant dans un dédale complexe de réglementations fédérales et provinciales. Aujourd'hui, toutefois, la gestion de la paie ne se résume plus seulement à faire des calculs. Il s'agit d'une fonction dynamique qui touche aux finances, aux ressources humaines et à la technologie, et qui exige des professionnels qu'ils sachent concilier le souci du détail opérationnel et la vision stratégique.

À notre époque, qui est le professionnel de la paie et comment ce rôle doit-il évoluer pour suivre le rythme d'un paysage en constante mutation? De nos jours, le professionnel de la paie est souvent considéré comme une personne méticuleuse, capable de résoudre les problèmes tout en conciliant conformité réglementaire et efficacité opérationnelle. Cette personne gère des calculs complexes, veille à ce que les versements soient effectués dans les délais impartis et joue un rôle essentiel de liaison entre l'organisation et les employés en garantissant à ces derniers une expérience de rémunération transparente. Cependant, les exigences liées à ce poste évoluent rapidement. À mesure que la technologie automatise les tâches routinières et que les organisations accordent une importance croissante à l'expérience des employés, les professionnels de la paie sont appelés à aller

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Une pénurie croissante de talents menace la pérennité des effectifs de la paie; la planification de la relève et le perfectionnement des compétences constituent désormais des risques pour les organisations.

Professionnel de la paie : Le rôle évolue, passant de l'exécution de tâches opérationnelles au conseil stratégique, ce qui nécessite de nouvelles compétences et une reconnaissance accrue.

Technologie : Les outils qui réduisent le travail manuel sont essentiels pour libérer du temps au profit d'activités à plus forte valeur ajoutée, axées sur l'analyse et la réflexion.

au-delà des tâches purement administratives et à contribuer aux initiatives stratégiques au sein de leur service et de l'organisation dans son ensemble. Cela passe par leur capacité à exploiter les données pour en tirer des analyses, à soutenir la planification de la main-d'œuvre et à stimuler l'innovation dans les processus. Le rôle gagne encore en importance alors qu'on attend désormais de ces professionnels qu'ils agissent comme des conseillers et des promoteurs du bien-être financier, en soutenant des initiatives comme les régimes d'épargne, les régimes de retraite et les avantages sociaux offerts par l'employeur et destinés au personnel de l'organisation. Cette évolution exige non seulement une expertise technique, mais aussi une grande capacité d'adaptation, des compétences en



communication et une vision avant-gardiste pour relever les défis d'un avenir numérique axé sur les employés.

4.1 Comprendre ce qu'est un professionnel de la paie

Qu'est-ce qu'un professionnel de la paie? Il est essentiel de bien comprendre le rôle du professionnel de la paie, car cela permet de cerner les forces et les lacunes actuelles, d'anticiper les futurs besoins en main-d'œuvre et d'orienter les stratégies de soutien aux professionnels de la paie au sein d'un secteur en pleine évolution. En s'appuyant sur les réponses à un sondage mené auprès de professionnels de la paie partout au pays, les sections suivantes décrivent les principaux attributs du profil type d'un spécialiste de la paie, incluant les données démographiques, l'expérience, la formation et les responsabilités quotidiennes.

Aperçu démographique. Si vous avez déjà eu affaire au service de paie de votre organisation, vous avez peut-être remarqué qu'il est

principalement composé de femmes. Les réponses au sondage corroborent cette théorie, indiquant que les effectifs des services de paie au Canada sont majoritairement féminins, environ 90 % des personnes interrogées s'identifiant ainsi; approximativement 9 % sont des hommes; et le 1 % restant est composé de personnes non binaires ou ayant préféré ne pas répondre (*figure 15*).

La pyramide des âges des professionnels de la paie varie; toutefois, les résultats du sondage révèlent un constat clair : ces professionnels approchent de la fin de leur carrière active. Un peu plus des deux tiers des professionnels de la paie interrogés ont plus de 45 ans (*figure 16*) et environ un tiers exercent dans ce domaine depuis plus de 20 ans (*figure 17*). Si cette population vieillissante de professionnels de la paie possède une vaste expérience et, souvent, une connaissance approfondie et inégalée des rouages institutionnels, elle met en lumière un risque jusqu'alors tabou concernant l'avenir de la gestion de la paie : la pérennité et la planification de la relève. À mesure que ces

Figure 15. Genre déclaré par les professionnels de la paie

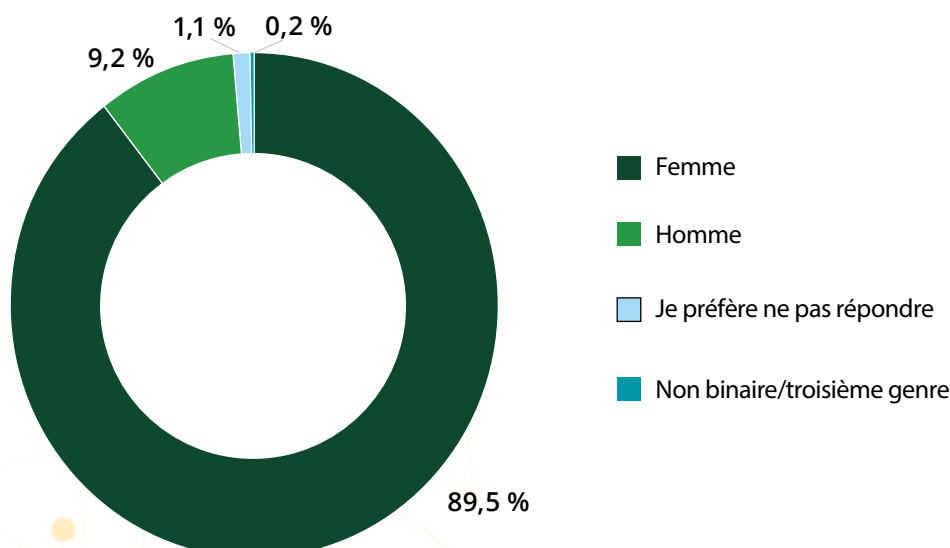
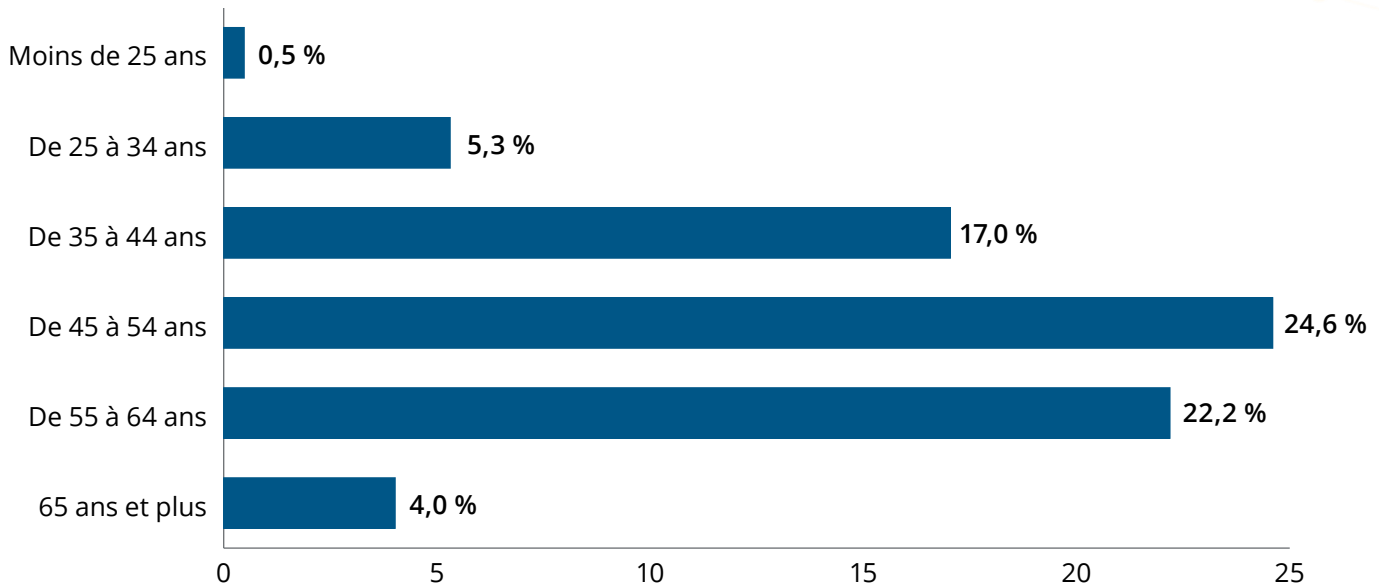




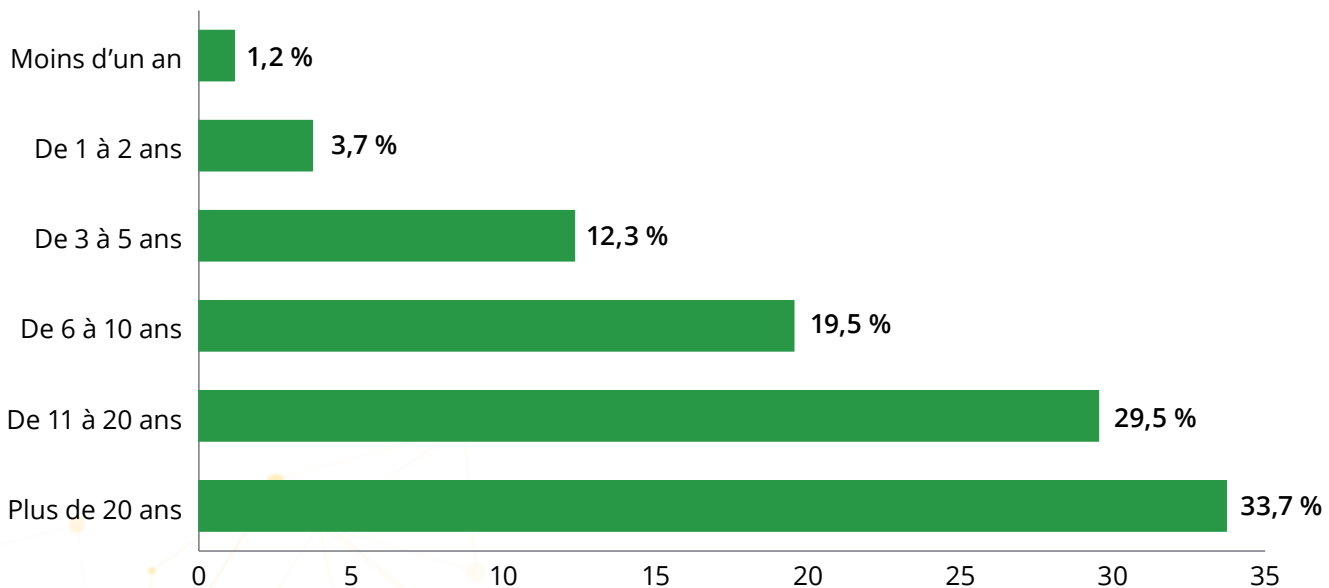
Figure 16. Tranches d'âge des professionnels de la paie



professionnels prendront leur retraite, un déficit de compétences important apparaîtra au sein de leurs organisations et dans l'ensemble de la main-d'œuvre. La technologie, notamment l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA), peut contribuer à combler une partie de ce

fossé, mais des connaissances historiques et contextuelles resteront indispensables pour les processus de validation, et il restera des tâches importantes à accomplir qui nécessiteront une intervention humaine, comme le dialogue avec les employés concernant des questions aussi

Figure 17. Expérience dans le domaine de la paie





personnelles et sensibles que leur rémunération, ou la gestion des relations entre le service de paie et les autres services de l'organisation.

Pour se préparer à relever ces défis, les organisations doivent commencer à réfléchir à une approche ciblée de la planification de la relève dans le domaine de la gestion de la paie. Les fonctions de gestion de la paie doivent veiller à ce que les processus soient documentés et que les procédures normales d'exploitation soient formalisées. Les meilleures pratiques soulignent l'importance de prioriser le transfert des connaissances afin de garantir une couverture suffisante en cas d'urgence ou de départ d'un membre de l'organisation. Lors de groupes de discussion, certains professionnels de la paie ont indiqué que la formation polyvalente avec d'autres services de l'organisation, comme les ressources humaines, s'était révélée être une méthode efficace pour faciliter la planification de la relève. En prenant le temps de pérenniser la fonction de gestion de la paie grâce à la planification de la relève, les organisations peuvent se préparer aux défis à venir, notamment le vieillissement de la main-d'œuvre et les situations d'urgence.

Les professionnels de la paie affichent un niveau d'études élevé : 86 % des personnes interrogées ont fait des études postsecondaires, y compris au CÉGEP au Québec. Bien qu'elle ne soit pas toujours spécifiquement axée sur la gestion de la paie, cette formation témoigne d'une main-d'œuvre possédant de solides compétences analytiques et de communication qui favorisent la capacité d'adaptation, l'utilisation efficace des technologies et un rôle élargi allant au-delà du simple traitement transactionnel.

Par ailleurs, 60 % des professionnels de la paie ayant répondu au sondage ont indiqué qu'ils étaient soit des membres candidats (membres individuels en cours d'accréditation), soit des membres professionnels (membres individuels accrédités en tant que Professionnels en conformité de la paie [PCP] ou Leaders accrédités en paie [LAP]) auprès de l'Institut national de la paie. Les accréditations proposées par l'Institut permettent aux professionnels d'acquérir des connaissances approfondies sur les opérations et la conformité dans le domaine de la paie, ainsi que des compétences en comportement organisationnel et en gestion du personnel, sans oublier les principes fondamentaux de la comptabilité et de la finance liés à la gestion de la paie. Ces accréditations offrent aux professionnels de la paie une base technique solide et axée sur le service, ce qui leur permet de naviguer à travers les exigences réglementaires complexes, d'interpréter les lois, de répondre efficacement aux audits et bien plus encore, tout en gérant efficacement les services de paie et en assurant le leadership au sein de leurs équipes. Ce profil de formation permet aux professionnels de la paie de prendre en charge et de gérer la complexité croissante de la paie, tout en conservant une grande capacité à acquérir de nouvelles connaissances et compétences afin de s'adapter à l'évolution des exigences en matière de paie et aux changements législatifs.

Une journée dans la vie d'un professionnel de la paie. Beaucoup de personnes qui ne travaillent pas dans le domaine de la gestion de la paie ont souvent tendance à sous-estimer ou à négliger l'étendue et la complexité des responsabilités qui incombent aux professionnels de la paie. La gestion de la



paie dépasse le cadre du simple traitement de la rémunération : elle englobe la conformité à des lois complexes, la gestion des données des employés, les rapprochements, l'administration des avantages sociaux, les relations avec les fournisseurs ainsi que l'exactitude des rapports, agissant ainsi comme un maillon essentiel entre les finances et les ressources humaines.

Lorsqu'on examine en quoi consiste une journée type dans la vie d'un professionnel de la paie, on constate qu'il s'agit d'un exercice d'équilibre faisant intervenir la précision, la conformité par rapport aux lois et règlements et la résolution de problèmes. Une partie de la journée est souvent consacrée à la vérification de l'exactitude des données relatives aux heures de travail et à la présence avant de lancer le traitement de la paie. Tout au long de la journée, il répond aux questions des employés concernant la rémunération, les avantages sociaux et les retenues salariales, tout en suivant de près les changements législatifs afin de garantir le respect des réglementations fédérales et provinciales. Il collabore avec les équipes des ressources humaines, des relations de travail et des finances pour résoudre les écarts, dresser des rapports à l'intention de la direction et veiller à ce que les versements aux organismes gouvernementaux soient effectués à temps. Les professionnels de la paie travaillant dans des environnements syndiqués doivent posséder des connaissances encore plus approfondies, car ils doivent savoir comment appliquer les dispositions de la convention collective à la paie qu'ils gèrent. Au-delà de ces tâches, les professionnels de la paie

procèdent fréquemment au dépannage informatique de systèmes, mettent en œuvre des améliorations de processus et se tiennent au fait de l'évolution des lois fiscales et des technologies. Leur fonction exige une grande minutie et une grande capacité d'adaptation, car même des erreurs mineures peuvent avoir des conséquences financières et juridiques importantes.

Il est important de noter que les activités et les responsabilités quotidiennes d'un professionnel de la paie varient en fonction de la taille de l'organisation, de la nature de la fonction de gestion de la paie, du secteur d'activité et de la position hiérarchique de la fonction au sein de l'organisation. Il n'est pas rare que le service de paie des organisations de petite envergure soit composé d'une ou deux personnes qui, à elles seules, assument entièrement cette fonction, et qui peuvent avoir un rôle partagé entre les RH, les finances ou la direction; il arrive même que ce soit le propriétaire ou le chef de la direction de l'entreprise qui s'en charge.

Dans de tels cas, le professionnel de la paie gère généralement l'ensemble des responsabilités de la paie de bout en bout, notamment le téléchargement et la validation des données de temps, le traitement des calculs de paie, la soumission des versements, la préparation des feuillets fiscaux et des rapports de fin d'exercice, ainsi que la réponse à toutes les demandes des employés. Il doit souvent jongler entre la gestion de la paie et des tâches administratives plus générales, comme l'intégration des nouveaux employés, la gestion des inscriptions aux avantages sociaux et le rapprochement des données, la tenue à jour des dossiers du personnel, ainsi que la



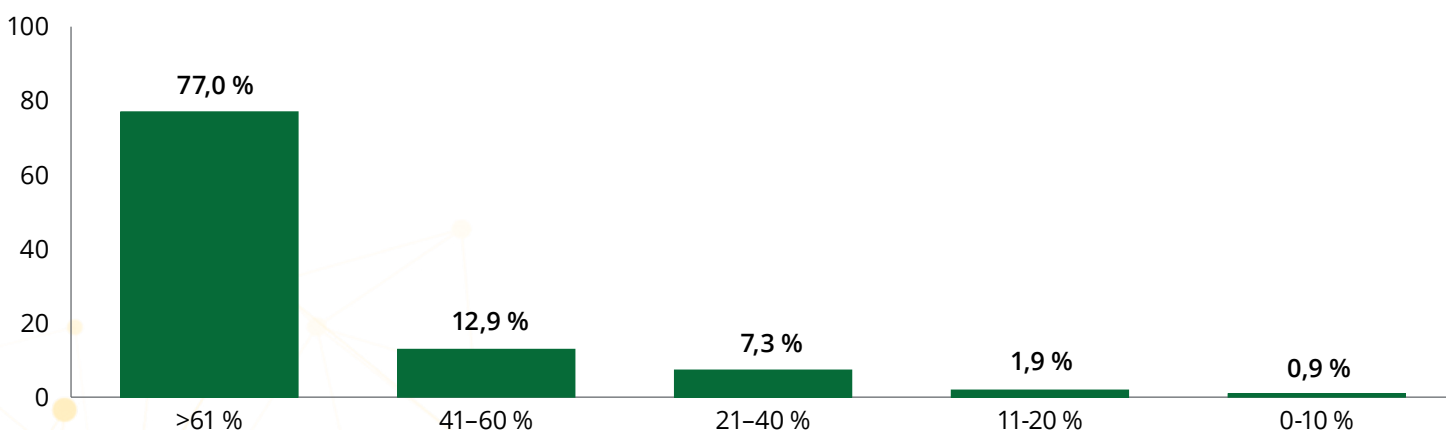
réponse aux besoins de base en matière de rapports RH ou financiers. Disposant d'un soutien interne limité et de moins de paliers de révision, ces personnes doivent s'en remettre largement à leur propre jugement, se tenir au fait des changements législatifs et faire preuve d'une attention rigoureuse aux détails pour garantir l'exactitude et la conformité. Ce poste peut s'avérer exigeant, car il requiert de la polyvalence, de solides aptitudes à mener plusieurs tâches de front et la capacité de passer rapidement de la prise de décisions stratégiques à des tâches transactionnelles concrètes – autant d'éléments qui mettent en évidence les pressions particulières auxquelles sont confrontés les professionnels de la paie dans les petites organisations.

De nos jours, comme le montre la *figure 18*, 77 % des professionnels de la paie interrogés consacrent plus de 60 % de leur temps à des tâches liées à la gestion de la paie ou à des fonctions connexes. Cela représente une part importante des professionnels de la paie et englobe toute une série de fonctions différentes, y compris celles qui se partagent entre la gestion de la paie, les ressources humaines et les finances, ce qui montre que la

gestion de la paie fait l'objet d'une attention et d'un investissement en temps considérables au sein des organisations. Dans le cadre de ce sondage, on a demandé aux professionnels de la paie à quelles tâches ils consacraient leur temps au cours d'une semaine de travail. Les professionnels de la paie qui n'occupent pas un poste de gestionnaire ou de directeur consacrent en moyenne environ 19 heures par semaine à des tâches transactionnelles et administratives (comme répondre à des demandes d'employés), environ 17 heures par semaine à des tâches opérationnelles et d'exécution (comme le traitement des cessations d'emploi), et environ 15 heures par semaine à des tâches stratégiques (comme l'analyse des données de paie pour la planification des effectifs). Les personnes qui ont indiqué occuper un poste de gestionnaire ou de directeur consacrent en moyenne environ 16 heures à des tâches transactionnelles et administratives, environ 12 heures à des tâches opérationnelles et d'exécution, et environ 17 heures à des tâches stratégiques.

Cette ventilation horaire montre que les professionnels de la paie travaillent bien au-delà d'une semaine de travail standard.

Figure 18. Temps consacré à la gestion de la paie





Les professionnels de la paie n'occupant pas des postes de gestionnaire ou de directeur déclarent travailler en moyenne 51 heures par semaine, comparativement à 45 heures pour les gestionnaires et les directeurs, ce qui souligne la forte charge de tâches opérationnelles qui pèse sur les fonctions de gestion de la paie en première ligne. Si les gestionnaires et les directeurs consacrent une part plus importante de leur temps aux activités stratégiques, ils continuent d'assumer une charge de travail administratif considérable. À l'inverse, les professionnels n'occupant pas un poste de gestion ou de direction consacrent la majeure partie de leur temps à des tâches transactionnelles et administratives, ce qui contribue à allonger leur nombre total d'heures de travail. Cette répartition reflète les différences entre les rôles, mais met aussi en évidence les pressions constantes qui pèsent sur les capacités des professionnels de la paie chargés de la gestion quotidienne. L'analyse selon l'effectif organisationnel révèle des disparités : dans les grandes organisations comptant 500 employés ou plus, les professionnels de la paie n'occupant pas des postes de gestion ou de direction consacrent, au détriment des tâches opérationnelles et transactionnelles, une part plus importante de leur temps aux tâches stratégiques (31 % de leur temps), comparativement à leurs homologues dans les organisations de petite ou moyenne envergure comptant de 1 à 499 employés (28 % de leur temps). De même, les professionnels de la paie occupant des postes de gestion ou de direction dans les grandes organisations consacrent également une plus grande partie de leur temps aux tâches stratégiques (40 %), comparativement à leurs homologues des plus petites organisations (34 %). Ces conclusions concordent avec les résultats d'une étude

réalisée en 2020 (PricewaterhouseCoopers [PwC] et Association canadienne de la paie [ACP]), ce qui témoigne d'une tendance de fond. Cette différence dans la capacité à consacrer plus de temps aux tâches stratégiques s'explique probablement par les disparités technologiques entre les organisations de différentes tailles, ainsi que par le niveau d'adoption de l'automatisation. Les grandes organisations ont tendance à investir davantage dans des outils et des systèmes automatisés qui allègent la charge des tâches administratives et opérationnelles et permettent de consacrer plus de temps à des activités stratégiques à plus forte valeur ajoutée.

4.2 Capacités requises de la part du professionnel de la paie d'aujourd'hui et attentes à son égard

Le rôle des professionnels de la paie au Canada a considérablement évolué et continue de se transformer. Les responsabilités actuelles liées à la gestion de la paie dépassent largement le cadre des simples tâches transactionnelles pour désormais inclure des fonctions de conseil qui ont une incidence sur la conformité, l'efficacité et l'expérience globale des employés. Comme les organisations évoluent dans des environnements réglementaires de plus en plus complexes et adoptent des technologies de pointe en matière de gestion de la paie, les attentes à l'égard des professionnels de la paie se sont accrues. Les employeurs ne se contentent plus de candidats capables de simplement gérer la paie; ils recherchent des personnes alliant une formation scolaire, des accréditations et certifications reconnues, et une expérience pertinente à un ensemble diversifié de compétences techniques et relationnelles.



Les organisations d'aujourd'hui accordent une grande valeur aux professionnels de la paie qui se démarquent à la fois par leur expertise approfondie et leur polyvalence. Des qualifications telles qu'une accréditation de l'Institut national de la paie, une formation post-secondaire et des certifications reconnues par le secteur témoignent d'une compétence technique, tandis qu'un solide éventail d'aptitudes – allant de la capacité d'adaptation et de la collaboration à la réflexion stratégique en passant par la prise de décision éclairée – reflète la nature évolutive de ce poste. Ces éléments combinés témoignent de la diversité des aptitudes que doit posséder le professionnel de la paie pour soutenir la transformation de la fonction : un poste autrefois confiné aux tâches administratives qui s'impose désormais comme un partenaire stratégique de haut niveau.

Compétences généralement requises.

Un professionnel de la paie idéal allie formation scolaire, accréditations reconnues et expérience pertinente pour répondre aux exigences croissantes de ce poste. Les employeurs recherchent généralement des candidats ayant terminé des études postsecondaires en administration des affaires, en comptabilité ou en ressources humaines, car ces formations offrent une solide base en matière de principes financiers et de processus organisationnels, même si ces diplômes ne sont pas les seuls à être pris en compte.

Au-delà des diplômes universitaires, les accréditations reconnues par le secteur, comme celles de Professionnel en conformité de la paie (PCP) et de Leader accrédité en paie (LAP), délivrées par l'Institut national de la paie, sont très prisées. L'obtention de

ces accréditations prouve la maîtrise de la législation canadienne relative à la paie, des règles de conformité et des pratiques avancées de gestion de la paie. Elle confirme aussi des compétences en gestion et en leadership et démontre un engagement envers les normes de la profession. Une expérience des systèmes de gestion de la paie, de la réglementation fiscale et du traitement de la paie couvrant plusieurs territoires de compétence est aussi largement considérée comme indispensable. Ensemble, ces qualifications aident les professionnels de la paie à se préparer à relever les défis et à répondre aux exigences d'une carrière dans ce domaine, leur permettant ainsi de contribuer de manière stratégique à la réussite de leur organisation.

Pour les employeurs, le recours à un professionnel de la paie accrédité offre des avantages concrets, tels que la réduction des risques liés à la conformité grâce au respect des réglementations fédérales et provinciales complexes, minimisant ainsi les erreurs coûteuses et les pénalités. Grâce à leur expertise et à leur expérience approfondies, les processus de gestion de la paie sont optimisés, ce qui génère des économies de temps et de ressources tout en renforçant la fiabilité des données. Des accréditations comme le titre de PCP et de LAP témoignent également d'un engagement en faveur du perfectionnement professionnel, ce qui renforce la confiance et la fiabilité au sein de l'organisation. En fin de compte, l'embauche de professionnels de la paie hautement qualifiés renforce la crédibilité d'une organisation et favorise son optimisation globale, compte tenu de l'influence transversale de la gestion de la paie au sein de la structure.



Profil de compétences. Il ne suffit plus pour les professionnels de la paie de simplement traiter la paie avec précision et ponctualité. Les organisations d'aujourd'hui attendent des experts en gestion de la paie qu'ils allient compétence technique, maîtrise de la conformité et vision stratégique. Les employeurs recherchent des personnes capables de jongler avec les exigences d'une législation complexe, de mettre à profit leur utilisation de systèmes de paie sophistiqués et d'analyser des données pour appuyer les décisions d'affaires. De solides compétences en communication, une grande capacité d'adaptation et une approche axée sur le client sont aussi indispensables, car les professionnels de la paie jouent de plus en plus le rôle d'intermédiaire entre les ressources humaines, les finances et le personnel. Cette évolution souligne la transformation de la gestion de la paie, qui passe d'une simple fonction transactionnelle à un élément essentiel de la réussite de l'organisation grâce à une approche plus stratégique.

D'après les réponses recueillies dans le cadre du sondage, le principal défi signalé par les spécialistes des ressources humaines lors du recrutement de professionnels de la paie est le manque de compétences relationnelles, telles que la communication et le travail d'équipe. Cela met en lumière un écart critique entre l'expertise technique et l'efficacité dans les relations interpersonnelles. Si la maîtrise des processus de gestion de la paie reste indispensable, les organisations accordent une valeur de plus en plus grande aux professionnels qui peuvent collaborer avec les

différents services, communiquer clairement une information complexe et contribuer à une culture organisationnelle positive.

Ce constat va dans le sens du cadre de compétences pour les professionnels de la paie de l'Institut national de la paie, lancé en 2024, qui identifie les compétences techniques fondamentales — telles que la précision dans le traitement de la paie, le respect de la conformité, le maintien d'une approche axée sur le service et la mise en place de partenariats stratégiques au sein de l'organisation — tout en soulignant l'importance croissante des compétences comportementales, notamment l'établissement de relations, la gestion du changement et la communication efficace.

Les réflexions partagées dans le cadre de groupes de discussion ont mis en évidence deux défis majeurs en matière de recrutement : la difficulté à attirer des professionnels de la paie chevronnés, en particulier ceux possédant une expertise internationale, ainsi que des délais d'intégration et de perfectionnement prolongés pour les talents possédant moins d'expérience. Ces enjeux nuisent à l'efficacité des organisations en prolongeant le temps nécessaire pour pourvoir les postes et stabiliser pleinement la fonction de gestion de la paie.

Les avis des experts en gestion de la paie, en ressources humaines et en services conseil ont systématiquement mis en lumière le fait qu'au cours des cinq prochaines années, les professionnels de la paie devront conjuguer une maîtrise des systèmes et technologies de pointe pour la gestion de la paie, une sensibilisation à la cybersécurité et à la confidentialité des données, des capacités



d'analyse et de résolution de problèmes, ainsi qu'une aptitude à s'adapter au changement continu. Ces compétences mettent en valeur le rôle crucial de la confiance, les professionnels de la paie étant les garants de la protection des données extrêmement sensibles du personnel et de l'organisation. Cette combinaison de compétences techniques et relationnelles montre que les organisations recherchent de plus en plus des professionnels de la paie polyvalents, capables d'allier maîtrise technique, communication efficace et flexibilité pour soutenir des fonctions de gestion de la paie tournées vers l'avenir et centrées sur les employés. Dans un contexte où l'on envisage de faire évoluer le service de paie d'un rôle purement transactionnel vers celui de partenaire stratégique, ces compétences clés seront indispensables pour mener à bien une

Les discussions en groupes de réflexion ont mis en évidence deux défis majeurs en matière de recrutement : la difficulté à attirer des professionnels de la paie chevronnés, en particulier ceux possédant une expertise internationale, ainsi que des délais d'intégration et de perfectionnement prolongés pour les talents possédant moins d'expérience. Ces enjeux nuisent à l'efficacité des organisations en prolongeant le temps nécessaire pour pourvoir les postes et stabiliser pleinement la fonction de gestion de la paie.

telle transition et faire en sorte que le service de paie soit en mesure d'éclairer et d'orienter les décisions, plutôt que de se contenter de les mettre en œuvre.





5 Technologie

Au fil des ans, la technologie a profondément transformé et révolutionné la gestion de la paie, la faisant passer d'une fonction administrative essentiellement transactionnelle à un catalyseur de l'efficacité, de la conformité et de l'expérience des employés. Les systèmes de gestion de la paie modernes constituent désormais une pierre angulaire des activités des organisations, grâce aux progrès rapides réalisés dans les domaines de l'infonuagique, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle. Ces innovations, associées à des outils émergents comme l'accès au salaire gagné, l'intelligence artificielle et la chaîne de blocs, ont permis de simplifier les processus, de renforcer la conformité et d'améliorer l'expérience des employés.

5.1 Les fondements de la gestion moderne de la paie

L'un des changements les plus marquants a été la migration massive vers des plateformes de gestion de la paie basées sur l'infonuagique. Contrairement aux systèmes traditionnels installés sur place, les solutions infonuagiques offrent une grande évolutivité, un accès en temps réel et des fonctionnalités de sécurité robustes. Elles prennent en charge l'intégration avec les systèmes RH et comptables, créant ainsi un écosystème unifié pour la gestion des effectifs. L'adoption de l'infonuagique favorise également le télétravail et les opérations de paie à l'échelle mondiale, des éléments devenus critiques pendant la pandémie et qui demeurent essentiels dans l'environnement de travail décentralisé d'aujourd'hui. Pour les organisations, ce virage réduit les coûts d'infrastructure, améliore l'agilité et garantit des

Ce qu'il faut retenir



Cadre : La technologie de la paie ne constitue plus une simple infrastructure facultative : elle est devenue un catalyseur stratégique de la gouvernance, de l'analytique et de la confiance du personnel.

Professionnel de la paie : Les systèmes modernes favorisent l'exactitude et l'analyse de données, mais exigent de nouvelles compétences pour interpréter et encadrer les résultats produits.

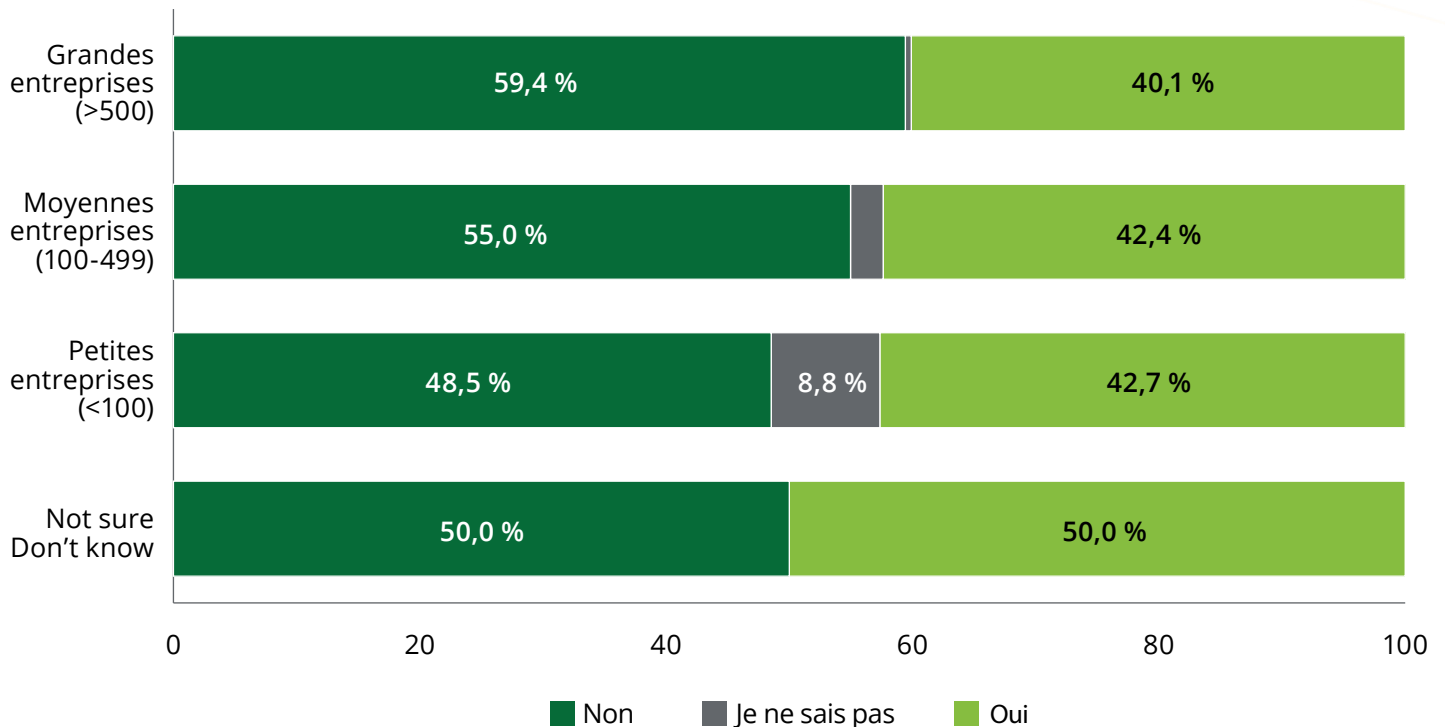
Technologie : L'IA et l'automatisation passent du stade expérimental à celui de fonctionnalités intégrées, ce qui nécessite des contrôles rigoureux et une grande qualité des données.

mises à jour continues afin de répondre aux exigences de conformité en constante évolution.

Les transformations dans le domaine de la gestion de la paie, notamment le passage des solutions sur site aux solutions infonuagiques, ont connu un essor considérable au Canada ces dernières années. Lorsqu'on leur a demandé si leur organisation avait changé de logiciel de paie au cours des cinq dernières années, 39 % des personnes interrogées ont indiqué que leur organisation avait procédé à une refonte de ses activités de gestion de la paie. La *figure 19* montre que 19 % des grandes organisations, 15 % des organisations de moyenne envergure et 7 % des petites organisations ont renouvelé leur logiciel de paie au cours des cinq dernières années. Cela montre que le passage aux solutions infonuagique est très répandu et



Figure 19. Changement du logiciel de gestion de la paie au cours des cinq dernières années



ne se limite pas nécessairement aux grandes organisations disposant de ressources plus importantes, comme on pourrait le croire. Parmi les répondants qui ont indiqué que leur organisation n'avait pas procédé à une refonte de leur technologie de la paie au cours des cinq dernières années ou qui ne savaient pas si c'était le cas, 28 % ont répondu que leur organisation prévoyait une telle refonte au cours des cinq prochaines années. Il est évident que la transition vers la technologie infonuagique est en plein essor au Canada et qu'elle devrait se poursuivre pendant de nombreuses années.

En pratique, la décision de passer à une gestion de la paie infonuagique est rarement motivée par un seul facteur, mais plutôt par une convergence de contraintes opérationnelles, réglementaires et liées à la main-d'œuvre. À mesure que les environnements de gestion de la paie gagnent en complexité, de nombreuses

organisations constatent que les solutions traditionnelles sur site peinent à s'adapter sans recourir à des solutions de contournement manuelles et sans accroître les risques. Les plateformes infonuagiques offrent un modèle opérationnel plus durable en transférant la maintenance du système, les mises à jour législatives et les améliorations de sécurité à des environnements gérés par des fournisseurs, ce qui permet aux équipes des services de paie de se concentrer moins sur la maintenance des systèmes et davantage sur la précision, la gouvernance et les activités à valeur ajoutée. Pour les organisations déjà engagées dans des transformations à plus grande échelle dans les domaines des ressources humaines ou des finances, la gestion infonuagique de la paie constitue également un catalyseur essentiel, favorisant une intégration plus étroite, une meilleure qualité des données et des perspectives plus opportunes sur les effectifs.



5.2 La prochaine étape

La technologie de la paie ne se limite plus au simple calcul des traitements et des retenues. Les portails en libre-service destinés aux employés, les applications mobiles et l'analytique prédictive sont désormais monnaie courante dans la plupart des organisations. Ces outils permettent aux employés d'accéder à l'information concernant leur rémunération et de gérer leurs données personnelles, tout en fournissant aux organisations des perspectives exploitables sur les coûts de main-d'œuvre et les tendances en matière d'effectif. Les résultats du sondage indiquent que les innovations dans le domaine de la technologie financière, comme l'accès au salaire gagné, commencent à susciter de l'intérêt au Canada. Ce service permet aux employés d'accéder à leur rémunération avant la date de paie prévue, bien que son adoption demeure prudente. Ces outils renforcent l'engagement des employés et contribuent à faire de la gestion de la paie un facteur déterminant de l'expérience globale des employés. Pour l'instant, la technologie de la chaîne de blocs, bien qu'elle soit solidement établie, demeure au stade expérimental dans le contexte de la paie. Cette technologie a le potentiel de favoriser la transparence, l'auditabilité et l'intégrité des données grâce à des registres inviolables; toutefois, les applications pratiques dans le domaine de la gestion de la paie restent limitées et nécessiteraient une gouvernance robuste ainsi qu'une supervision humaine.

Le développement qui a sans doute eu les plus importantes répercussions dans le domaine est l'essor de l'automatisation et de l'intelligence artificielle. Grâce à l'automatisation, les processus répétitifs comme la saisie de données et les contrôles de conformité ont été simplifiés. Cela permet de diminuer les

risques d'erreur tout en dégageant du temps pour que les professionnels de la paie se consacrent à des projets stratégiques. L'IA commence à jouer un rôle dans l'analytique prédictive, la détection des anomalies et même le soutien conversationnel pour répondre aux questions des employés au moyen de robots de clavardage. Lors des groupes de discussion avec des professionnels de la paie, bon nombre de participants ont indiqué que l'IA commence à être intégrée au sein de leur organisation. Toutefois, ces dernières s'efforcent toujours d'encadrer officiellement son usage au moyen de politiques adéquates.

Les avis sur l'adoption de l'IA au Canada sont partagés, oscillant entre optimisme et inquiétudes concernant les pertes d'emplois et la confidentialité des données. Les progrès de l'intelligence artificielle exacerbent les craintes actuelles : de nombreux professionnels de la paie émettent des réserves sur les solutions automatisées par l'IA, notamment pour des questions liées à la protection de la vie privée et à la conformité. Les sondages révèlent une incertitude et une inquiétude persistantes chez les professionnels quant à la fiabilité des mécanismes de protection, de vérification et de transparence de l'IA, car ils portent eux-mêmes la responsabilité de faire strictement respecter les lois sur la protection de la vie privée. Même si les avis divergent en ce qui a trait à l'intégration de l'IA dans la gestion de la paie, les experts du secteur prédisent que l'IA sera profondément ancrée dans les systèmes de paie à l'avenir. Les applications futures pourraient inclure la surveillance en temps réel de la conformité, la prévision intelligente des coûts de main-d'œuvre et la personnalisation de l'expérience des employés grâce à des modèles de rémunération adaptatifs.



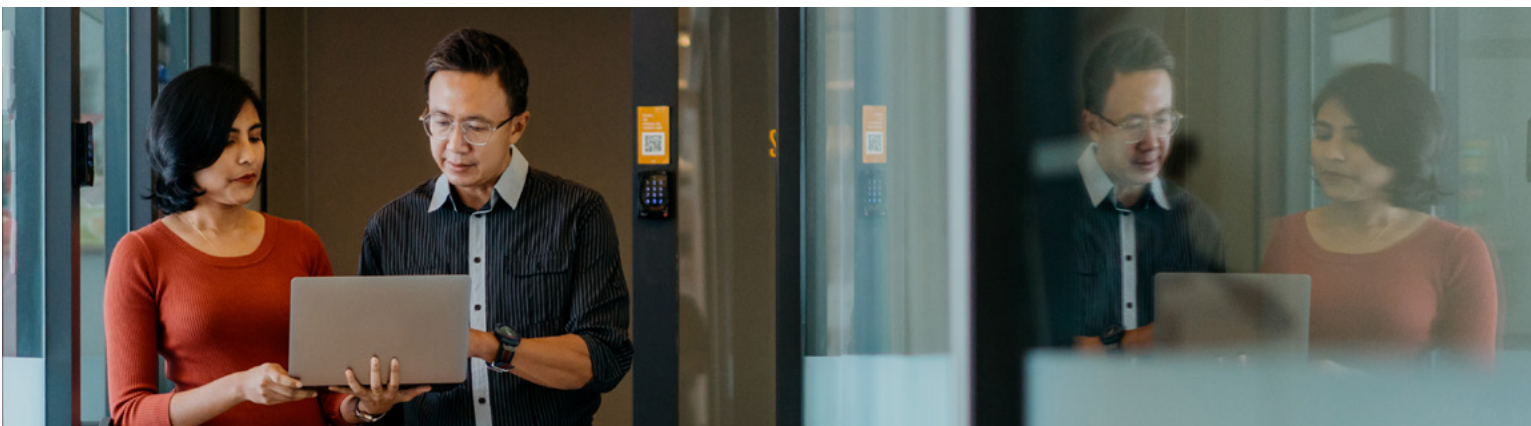
5.3 Priorités en matière d'adoption et d'intégration de l'IA

Lorsque les organisations planifient l'avenir de la gestion de la paie, l'adoption des technologies suit généralement une approche stratégique par étapes. La priorité absolue est de mener à bien la migration vers des plateformes infonuagiques qui offrent évolutivité, sécurité et intégration transparente avec les systèmes RH et financiers. Parallèlement à cette migration infonuagique, les organisations devront aussi définir et comprendre les règles d'audit afin de permettre l'automatisation de ces étapes. Lorsque ces mesures auront été mises en œuvre, l'automatisation des processus de base, comme la validation des données, les calculs fiscaux et la production de rapports de conformité (par exemple, les relevés d'emploi), permettra de réduire considérablement les erreurs et la charge administrative.

Une fois ces étapes fondamentales franchies, la phase suivante consiste à introduire des capacités avancées d'analytique et d'IA. Ces outils permettent d'obtenir des perspectives prédictives, de détecter les anomalies et d'assurer une surveillance de la conformité en temps réel, aidant ainsi les organisations à passer d'une gestion de la paie réactive à une gestion proactive. Les priorités à plus long

terme incluent l'expansion des innovations centrées sur l'employé, comme l'accès au salaire gagné et les outils de bien-être financier, ainsi que l'exploration de la technologie des chaînes de blocs pour des transactions sécurisées et vérifiables, et des opérations de paie à l'échelle mondiale. Il est essentiel de noter que, si l'IA peut soutenir certaines fonctions de la paie, comme en réduisant la charge administrative, elle n'en est pas encore au stade où elle peut fournir des conseils en matière de conformité ou suggérer des meilleures pratiques pour la gestion de la paie. Dans ces cas-là, il est recommandé aux professionnels de se tourner vers des sources fiables pour obtenir du soutien.

Tout au long du processus décrit ci-dessus, il est essentiel de mettre en place des mesures rigoureuses en matière de confidentialité des données et de cybersécurité afin de protéger les renseignements sensibles des employés et de garantir la conformité réglementaire. En suivant cette démarche par étapes, les organisations peuvent positionner la gestion de la paie comme une fonction pleinement intégrée et axée sur la technologie, qui favorise à la fois l'efficacité opérationnelle et la prise de décisions stratégiques éclairées.





6 Analyse comparative et mesure de la réussite

L'évaluation de la performance d'une organisation constitue une pratique de gestion saine et essentielle. La comparaison de ces indicateurs avec ceux d'organisations analogues est cruciale pour évaluer sa performance relative par rapport au reste du secteur, éclairer le processus décisionnel et justifier la nécessité de changements. Cela permet aux dirigeants de l'organisation, à tous les niveaux, de suivre les progrès, de mesurer la réussite et de prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources, l'amélioration des processus et l'intégration de nouvelles technologies, ainsi que d'autres décisions clés pouvant avoir une incidence sur les activités de l'organisation.

Pour soutenir ce processus, les organisations ont généralement recours à des indicateurs afin d'évaluer et de suivre la performance au fil du temps. Un indicateur est une unité de mesure chiffrée qui permet aux organisations d'évaluer la valeur du temps et des ressources consacrés à certaines activités. Les indicateurs fournissent une information exploitable concernant l'efficacité et l'efficience de l'organisation, ce qui permet d'aider les dirigeants à prendre des décisions stratégiques et à réaliser des investissements importants. Dans le domaine de la gestion de la paie, ces indicateurs peuvent notamment inclure le nombre de corrections nécessaires au cours d'un cycle de paie, ou une estimation du temps nécessaire pour mener à bien un cycle de paie.

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Sans indicateurs de performance clés (IPC) ni indices de référence, il est impossible de justifier les investissements dans la gestion de la paie ni d'en mesurer les résultats.

Professionnel de la paie : Les indices de référence permettent au service de paie de démontrer sa valeur ajoutée, de hiérarchiser les améliorations et d'étayer les analyses de rentabilité.

Technologie : L'évaluation repose sur des systèmes capables de produire des données fiables, actualisées et intégrées.

Pour évaluer réellement leur performance, les organisations donnent généralement la priorité à un ensemble d'indicateurs qui fournissent des données chiffrées et précises permettant d'évaluer la réussite d'une activité particulière ou l'atteinte d'un objectif organisationnel clé. Ces indicateurs stratégiques concrets sont appelés « indicateurs de performance clés », ou IPC. Les IPC sont des valeurs mesurables qui indiquent dans quelle mesure une fonction atteint ses objectifs, offrent une visibilité sur l'efficacité opérationnelle et mettent en évidence les domaines nécessitant une attention particulière. Les IPC peuvent ensuite être comparés à ceux d'une organisation similaire afin d'évaluer l'efficacité ou l'efficience relative de l'organisation. Ce processus de comparaison est appelé « analyse comparative ». Les indices



de référence permettent de savoir où se situe l'organisation par rapport aux autres, mais n'expliquent pas les causes des écarts de performance ni la manière de les corriger.

6.1 Analyse comparative dans le domaine de la paie

On ne saurait trop insister sur l'importance des IPC. Fonction critique reposant sur des données chiffrées, la paie ne laisse aucune place à l'erreur, sous peine de s'exposer à des sanctions réglementaires, des pertes financières et une diminution de la confiance des employés. En suivant les IPC, les organisations peuvent identifier les inefficacités, réduire les risques et s'assurer que les processus de gestion de la paie correspondent à leurs objectifs d'affaires généraux. Le fait de se mesurer par rapport aux normes du secteur ou à des organisations comparables apporte un éclairage supplémentaire qui aide les dirigeants à déterminer si la performance de leur service de paie est compétitive et à identifier les domaines dans lesquels des améliorations pourraient avoir la plus grande incidence pour l'organisation dans son ensemble.

Pour les organisations qui envisagent une transformation de leur système de gestion de la paie, il est judicieux de commencer à mesurer les IPC, si ce n'est déjà fait, particulièrement pour les résultats souhaités de la transformation. Par exemple, il peut être utile de mesurer le délai de résolution des demandes avant de mettre en place un nouvel outil de services partagés. Évaluer la performance avant la transformation permet à l'organisation de cibler les lacunes prioritaires à corriger. Cette démarche vient non seulement appuyer la justification économique du projet, mais permet aussi de définir les cas d'usage sur

lesquels devra porter l'effort de transformation. Une fois la transformation achevée, il est important de continuer à suivre ces IPC afin d'évaluer l'efficacité de la transformation et de cerner les domaines qui pourraient nécessiter une attention particulière.

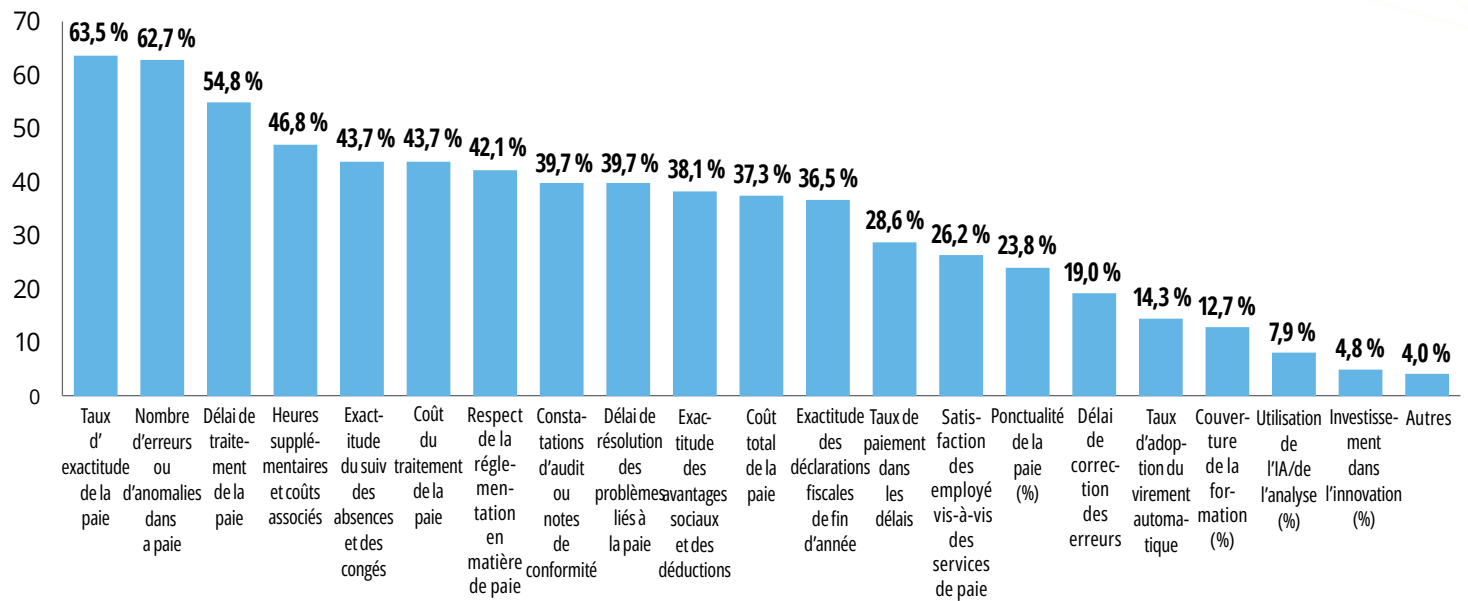
En assurant le suivi des IPC, le service de paie se positionne comme un partenaire stratégique de l'entreprise, ce qui lui permet de formuler des recommandations éclairées et fondées sur des données concernant les effectifs et les finances et dont l'incidence est clairement démontrée. En tirant parti de sa position de « moteur » des données sur les employés pour générer des renseignements significatifs en ayant recours à des IPC et des analyses, le service de paie peut produire des perspectives précieuses sur la performance organisationnelle et les tendances concernant les effectifs qui éclairent la prise de décision pour le reste de l'organisation. Avec l'essor des capacités d'analyse et le suivi des IPC, la fonction de gestion de la paie est mieux outillée que jamais pour mettre en valeur son rôle de partenaire stratégique plutôt que celui de simple fonction transactionnelle.

6.2 Indicateurs recommandés

Malgré les avantages indéniables du suivi des IPC du service de paie, beaucoup d'organisations négligent encore ces indicateurs ou n'en suivent qu'un nombre très limité. Lorsqu'on leur a demandé si leur organisation suivait les IPC liés à la gestion de la paie, seuls 21 % des professionnels de la paie ont répondu par l'affirmative. Comme le montre la *figure 20*, le taux de précision de la paie et le nombre d'erreurs de paie sont les indicateurs les plus couramment suivis par les organisations qui évaluent la performance des services de paie. Ce faible taux d'adoption montre que la mesure



Figure 20. Indicateurs de performance clés couramment suivis



des IPC au sein de la fonction de gestion de la paie reste embryonnaire, tout particulièrement en comparaison avec d'autres fonctions de l'organisation.

Les IPC les plus couramment suivis portent généralement sur des mesures opérationnelles de base, comme le traitement de la paie dans les délais et le taux d'exactitude de la paie. Bien que ces éléments soient importants, ils n'offrent qu'une vision partielle de la performance en matière de gestion de la paie. Les organisations qui se limitent à ces indicateurs se privent d'une vision plus exhaustive incluant la conformité globale, la rentabilité, l'expérience des employés et l'efficacité de la technologie – autant d'éléments essentiels pour positionner le service de paie comme un partenaire stratégique.

Pour combler cet écart, les organisations pourraient envisager d'élargir leur bassin d'IPC afin d'y inclure des mesures qui reflètent à la fois l'excellence opérationnelle et l'incidence stratégique. Par exemple, des IPC liés à la

conformité, comme le nombre de versements en retard ou les constatations d'audit, qui permettent de surveiller les risques et le respect des réglementations; des IPC concernant les coûts et la productivité, comme le coût par relevé de paie et le ratio ETP de la paie par employé, qui fournissent de l'information sur l'efficacité et l'allocation des ressources; des IPC liés à l'expérience des employés, comme le délai de résolution des demandes et les scores de satisfaction, qui démontrent le rôle du service de paie dans le renforcement de la mobilisation et de la confiance; le nombre de corrections apportées à la paie, qui permet aux organisations de cerner les domaines nécessitant une analyse plus approfondie afin de déterminer les causes profondes des erreurs et, par conséquent, d'identifier les besoins en matière de formation ou de configuration; et les IPC liés à la technologie, comme le taux d'automatisation ou la disponibilité du système, qui mesurent l'efficacité des investissements dans la technologie numérique et l'état de préparation à la transformation future.



Il est important de tenir compte du rôle particulier que joue le service de paie au sein de l'organisation, en tant que « point de collecte universel » des données sur les employés. En suivant des IPC comme le nombre de corrections apportées aux données de temps et de présence par période de paie, ou le nombre d'erreurs dans les données des employés, les organisations peuvent cerner les causes profondes qui découlent souvent de lacunes dans les processus en amont ou au chapitre des connaissances. Une fois cernés par le service de paie, ces problèmes peuvent être résolus grâce à des mesures correctives comme des contrôles supplémentaires, des procédures standardisées d'exploitation, ainsi qu'un renforcement de la formation et du perfectionnement professionnel.

En fin de compte, un système d'IPC plus complet fournit aux leaders des services de paie les données nécessaires pour formuler des recommandations éclairées, valider les résultats de la transformation et démontrer la contribution du service de paie à la réussite de l'organisation.

6.3 Analyse comparative du secteur

Le suivi des IPC permet non seulement de renforcer la gestion interne de la performance, mais aussi d'effectuer une analyse comparative par rapport aux normes du secteur. L'analyse comparative permet aux organisations de comparer leur fonction de gestion de la paie à celle d'homologues de taille, de secteur d'activité et de complexité similaires, afin de déterminer où elles se démarquent et où des efforts d'optimisation sont requis. En comparant leurs indices de référence à ceux d'autres organisations, les dirigeants d'entreprise sont en mesure de dégager des perspectives exploitables pour optimiser leurs processus et justifier leurs investissements.

À l'image du faible recours aux IPC, l'analyse comparative est souvent sous-utilisée malgré son utilité. De nombreuses organisations ne disposent pas d'une vue d'ensemble leur permettant de comparer leurs performances en matière de gestion de la paie à celles d'autres organisations, ce qui limite leur capacité à cerner les lacunes ou à valider les résultats de leur transformation. Les indicateurs faisant couramment l'objet d'une analyse comparative comprennent, entre autres, le ratio d'équivalents temps plein (ETP) de la paie par rapport au nombre d'employés, le délai de traitement de la paie, les erreurs de paie et le délai de résolution des demandes. Le *tableau 2* présente les indicateurs recommandés par l'Institut national de la paie pour effectuer des mesures et des analyses comparatives, ainsi que leur méthode de calcul.

Ratio d'ETP de la paie par employé. Le ratio d'ETP de la paie par employé mesure le nombre d'employés pris en charge par chaque membre à temps plein du service de paie. Il s'agit d'un indicateur clé de l'efficacité de la dotation en personnel et de l'automatisation des processus. Un ratio inférieur à l'indice de référence recommandé indique souvent un travail manuel important ou une adoption limitée de la technologie, tandis qu'un ratio plus élevé reflète généralement des processus rationalisés, un recours efficace à l'automatisation et l'utilisation d'outils en libre-service. Les organisations peuvent utiliser cet indicateur pour déterminer si la taille de leur équipe du service de paie correspond aux normes du secteur et pour identifier des possibilités de gains d'efficacité.

Selon les résultats du sondage, le ratio d'ETP de la paie par employé pour les grandes organisations de 500 employés ou plus est de 1



pour 370, alors qu'il est de 1 pour 175 dans les organisations de taille moyenne comptant entre 100 et 499 employés, et de 1 pour 34 dans les petites organisations qui comptent 99 employés ou moins. Lorsqu'elles évaluent leur modèle opérationnel de gestion de la paie, leur modèle de prestation de services ou leur dotation en personnel, les organisations peuvent envisager de comparer leur ratio d'ETP de la paie par employé aux ratios indiqués ci-dessus, car cela peut mettre en évidence des inefficacités à corriger ou appuyer un projet de transformation technologique, ou justifier l'ajout de ressources au sein du service de paie afin de répondre aux besoins de l'ensemble du personnel.

Délai de traitement de la paie. Le délai de traitement de la paie correspond au temps total nécessaire pour achever un cycle de paie, depuis la collecte et la validation des données jusqu'au paiement final et à l'établissement des rapports. Cet indicateur met en évidence l'efficacité opérationnelle et l'incidence de la technologie sur la rapidité du cycle. Des délais de traitement plus longs peuvent être le signe d'une dépendance par rapport à des processus manuels, de systèmes fragmentés ou de problèmes liés à la qualité des données, tandis que des délais plus courts indiquent souvent l'utilisation de l'automatisation et de plateformes intégrées. L'analyse comparative de cet indicateur permet aux organisations de déterminer si leurs délais de traitement de la paie se comparent avantageusement à ceux d'autres organisations du secteur et de cerner les domaines dans lesquels des améliorations des processus, des adaptations technologiques ou des transformations pourraient réduire les délais excessifs.

Les réponses au sondage indiquent qu'un cycle de paie dure généralement trois jours.

Lorsqu'on compare les grandes organisations aux plus petites, le délai de traitement de la paie est légèrement plus long : il est généralement de trois jours et demi pour les grandes organisations, de trois jours pour les organisations de taille moyenne et de deux jours pour les organisations de petite envergure. De plus, les organisations qui traitent la paie à l'extérieur du pays connaissent généralement des délais plus longs (quatre jours) que celles qui la traitent uniquement au Canada (trois jours). Les organisations dont les délais de traitement sont plus longs que ces indices de référence pour des organisations comparables pourraient envisager de mener une analyse plus approfondie de leur service de paie afin de cerner les sources d'inefficacité susceptibles d'allonger ces délais.

Erreurs de paie. La gestion de la paie est le point de convergence des données relatives aux employés d'une organisation. Il n'est pas rare de rencontrer des erreurs de données ponctuelles lors du traitement de la paie, mais des erreurs fréquentes et récurrentes sont le signe d'un problème systémique. Une analyse comparative du nombre d'erreurs de paie permet de vérifier la fréquence de ces erreurs par rapport à celle observée chez les autres organisations du secteur. Selon les meilleures pratiques, cet indicateur prend généralement en compte les erreurs liées aux retenues ou aux déclarations fiscales, souvent exprimées sous forme de taux d'erreur (c'est-à-dire le nombre d'erreurs divisé par le nombre total d'opérations de paie). Des taux d'erreur élevés sont synonymes de risques liés à la conformité, de sanctions financières potentielles et d'une possible perte de confiance de la part des employés. Le suivi de cet indicateur permet d'évaluer la précision des données, la qualité de la configuration des systèmes de paie et



des systèmes périphériques, ainsi que les contrôles des processus. Les organisations qui affichent des taux d'erreur plus faibles disposent généralement de procédures de validation rigoureuses, d'une bonne intégration des données du personnel entre les systèmes en amont et le service de paie, de calculs automatisés et de cadres de gouvernance solides. L'IA commence à contribuer à la détection des anomalies et des erreurs, ce qui permet à l'équipe du service de paie d'atténuer et de résoudre les problèmes avant le traitement de la paie, réduisant ainsi le nombre d'erreurs dans le cycle de paie.

Selon les résultats du sondage, environ 4 % des organisations effectuent des paiements hors cycle quotidiennement, 35 % le font chaque semaine, 11 % le font deux à trois fois par semaine et 3 % le font quatre à six fois par semaine. La fréquence des paiements hors cycle peut être un indicateur de la régularité avec laquelle une organisation doit corriger des erreurs de paie. Les grandes organisations ont tendance à recourir davantage aux paiements hors cycle que celles de moyenne ou petite envergure : 27 % des grandes organisations ont indiqué ne jamais effectuer de paiements hors cycle, contre 60 % des organisations de moyenne taille et 86 % des petites organisations. Cet écart s'explique vraisemblablement par le niveau d'automatisation et l'usage possible d'outils d'IA pour repérer les erreurs, des ressources qui sont souvent l'apanage des grandes organisations, ou par le fait que les plus petites organisations ont tendance à effectuer les corrections lors du prochain cycle de paie prévu plutôt que de procéder à des corrections hors cycle.

Délai de résolution des demandes.

Les organisations s'intéressent souvent à l'indicateur du délai de résolution des demandes qui mesure la rapidité avec laquelle les questions des employés concernant la paie sont réglées. Cet indicateur reflète l'efficacité du modèle opérationnel, du modèle de prestation de services et des interactions entre les équipes. Des délais de résolution plus longs peuvent révéler un manque de clarté des relevés de paie, des capacités de libre-service insuffisantes ou des ressources de soutien limitées. Des délais de résolution plus courts indiquent généralement que les employés peuvent facilement accéder à l'information dont ils ont besoin et que les équipes des services de paie disposent des outils et des connaissances nécessaires pour réagir efficacement. Une analyse comparative de cet indicateur aide les organisations à améliorer l'expérience des employés et à cerner les domaines dans lesquels des améliorations ciblées peuvent réduire le volume de demandes.

Les résultats du sondage montrent que le délai de résolution des demandes relatives à la paie varie considérablement d'une organisation à l'autre, le délai moyen s'établissant à un jour. Aucune différence n'apparaît en ce qui concerne le délai de résolution des demandes, selon la taille de l'organisation. La rapidité de résolution des demandes dépend souvent de la complexité opérationnelle. Les organisations ayant des politiques salariales complexes, qu'il s'agisse de conventions collectives denses, d'une présence dans plusieurs provinces (particulièrement au Québec) ou à l'international avec des règles de conformité variées, affichent souvent des délais de résolution plus élevés. Cette situation s'explique par la complexité inhérente aux questions



posées par les employés dans ces contextes. Pour les organisations dont le délai de résolution des demandes dépasse ces indices de référence, un examen plus approfondi de leurs processus de soutien, de leurs canaux de communication ou de leurs fonctionnalités en libre-service pourrait mettre en évidence des possibilités de rationaliser les flux de travail et d'améliorer l'expérience globale des employés.

Ensemble, ces indices de référence offrent aux organisations une vision équilibrée de la performance de leur service de paie, les aidant ainsi à identifier leurs points forts, à découvrir des possibilités d'amélioration et à aligner leurs processus de paie sur les meilleures pratiques de leur secteur.

Table 2. Indicateurs couramment utilisés

Indicateur	Description	Calcul
ETP par employé du service de paie	Mesure de l'efficacité de la dotation en personnel du service de paie en comparant le nombre de membres de l'équipe du service de paie au nombre total d'employés à temps plein.	Nombre total d'employés ETP ÷ nombre d'employés du service de paie
Délai de traitement de la paie	Durée nécessaire pour achever un cycle de paie.	Heure de fin du traitement – heure de début du traitement
Taux d'erreurs dans la paie	Fréquence des erreurs de paie par cycle	(Nombre d'erreurs dans la paie ÷ nombre total d'opérations de paie) × 100
Taux de conformité	Pourcentage des déclarations et des versements relatifs à la paie effectués dans les délais prescrits par la loi.	(Déclarations effectuées dans les délais ÷ nombre total de déclarations requises) × 100
Relevés d'emploi (RE) émis dans les délais	Efficacité dans le traitement des arrêts de rémunération.	(RE émis dans les délais ÷ nombre total de RE requis) × 100
Paiements hors cycle	Pourcentage des traitements de paie effectués hors cycle durant l'année.	(Nombre de traitements de paie hors cycle ÷ nombre total de traitements de paie) × 100
Coût d'un traitement de paie hors cycle	Coût lié à l'exécution d'un traitement de paie hors cycle (c.-à-d. pour des traitements de paie concernant des rajustements ou des primes).	Coût total = main-d'œuvre + frais de traitement appliqués par le fournisseur
Volume des demandes d'information relatives à la paie	Nombre de billets liés à la paie par période de paie.	Nombre de billets par cycle de paie



Délai de résolution des demandes relatives à la paie	Délai moyen de résolution des questions des employés relatives à la paie.	Temps total consacré aux demandes ÷ nombre de demandes relatives à la paie
Utilisation du portail en libre-service par les employés	Pourcentage d'employés utilisant le portail en libre-service des employés.	(Nombre d'employés utilisant le portail en libre-service des employés ÷ nombre total d'employés) × 100
Taux d'utilisation du dépôt direct	Pourcentage des employés qui utilisent le dépôt direct pour leur rémunération.	(Nombre d'employés utilisant le dépôt direct ÷ nombre total d'employés) × 100
Coût de la gestion de la paie par cycle de paie	Coût administratif lié à l'exécution de chaque cycle de paie.	Coût total de l'administration de la paie ÷ nombre de cycles de paie
Coût moyen de la gestion de la paie par employé	Coût de la gestion de la paie pondéré sur l'ensemble des employés.	Coût total de la gestion de la paie ÷ nombre d'employés
Degré d'automatisation	Mesure de la proportion des processus de gestion de la paie qui sont automatisés par rapport à ceux qui sont manuels (par exemple, la gestion du temps et des présences).	(transactions automatisées ÷ nombre total de transactions) × 100
Intégration avec d'autres systèmes	Degré d'intégration du système de paie avec les autres systèmes clés (SGRH, suivi du temps de travail, avantages sociaux, finances).	(Nombre de systèmes intégrés ÷ nombre de systèmes concernés) × 100
Sécurité et protection des données	Mesure de l'efficacité avec laquelle les processus de gestion de la paie respectent les normes en matière de protection des données (par exemple, le chiffrement, les contrôles d'accès, les lois sur la protection de la vie privée).	(Nombre de mesures de sécurité mises en œuvre ÷ nombre total de mesures de sécurité requises) × 100
Disponibilité du système de paie	Mesure la fiabilité du logiciel de gestion de la paie.	(Temps de disponibilité total – temps d'arrêt) ÷ temps de disponibilité total × 100
Transparence de la rémunération	Question de sondage demandant aux employés s'ils comprennent comment leur rémunération est calculée.	Échelle de Likert (1 à 5); Pourcentage des répondants ayant répondu « Oui » ou « Non »
Incidence du délai de versement de la paie pour les nouveaux employés	Mesure le délai entre l'embauche et le premier cycle de paie effectué avec succès.	Date du premier versement de la paie – date d'embauche

Source : Institut national de la paie



7 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.

7.1 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.

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.

Cet écosystème de données élargi s'accompagne 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.

7.2 Recrutement et maintien en poste des talents en gestion de la paie

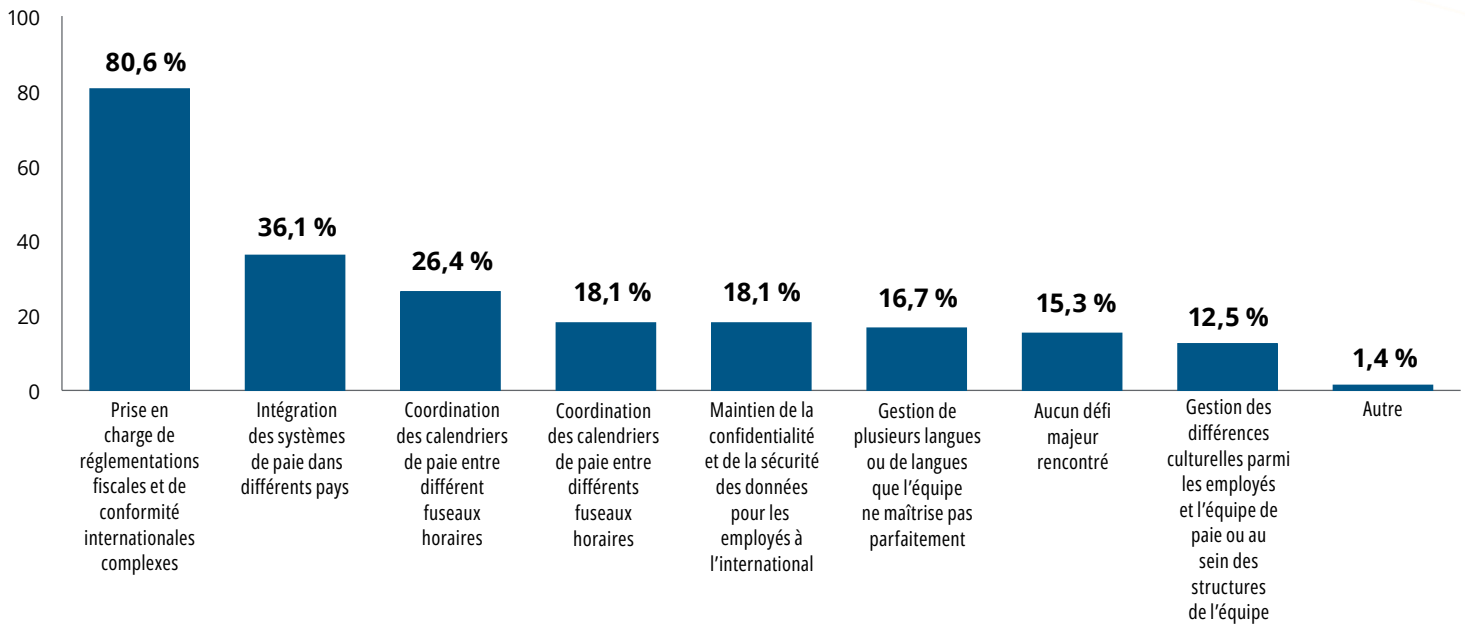
Le recrutement de professionnels de la paie qui possèdent de l'expérience reste l'un des principaux défis auxquels les organisations sont de nos jours confrontées. Les résultats du

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



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



professionnels de la paie de se consacrer à des tâches stratégiques plus valorisantes et axées sur l'analyse, contribuant ainsi, à terme, à maintenir les employés en poste.

7.3 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.

7.4 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.

7.5 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.

7.6 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.





Les tendances mondiales qui façonnent le secteur canadien de la paie

Lorsqu'on envisage l'avenir de la gestion de la paie au Canada, il est utile de comprendre comment ce secteur évolue à l'échelle mondiale. En suivant l'évolution de la situation dans d'autres pays, les organisations peuvent anticiper les nouvelles tendances susceptibles d'influencer à terme les pratiques canadiennes en matière de paie. Au moyen d'entretiens et de discussions en groupes réunissant des experts en gestion de la paie issus des États-Unis, d'Irlande, du Royaume-Uni et d'Australie, cette étude offre un aperçu des approches et des innovations à l'échelle internationale. Ces perspectives mondiales permettent d'identifier les changements susceptibles de transformer le secteur de la gestion de la paie au Canada, ce qui permet aux organisations de se préparer de manière proactive plutôt que réactive.

Outre la compréhension des tendances mondiales en matière de gestion de la paie et de leurs implications potentielles, il est essentiel que les professionnels de la paie canadiens – en particulier ceux qui apportent leur soutien à des organisations menant des activités transfrontalières – soient conscients de la manière dont ces évolutions peuvent influencer directement leurs tâches quotidiennes. Dix-sept pour cent des personnes interrogées ont indiqué qu'elles géraient la paie pour des pays autres que le Canada, ce qui montre que la gestion internationale de la paie représente

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Les tendances mondiales indiquent la direction que prend le secteur de la paie au Canada; une adaptation proactive permet de limiter les perturbations futures.

Professionnel de la paie : La complexité transfrontalière accroît les exigences en matière de compétences et le recours à des processus standardisés.

Technologie : Les plateformes et les modèles d'intégration à vocation mondiale sont de plus en plus indispensables, même pour les organisations basées au Canada.

une part importante du travail d'une minorité non négligeable de professionnels canadiens. Cela souligne l'importance de bien connaître les pratiques mondiales, les technologies émergentes et l'évolution des exigences réglementaires susceptibles d'influencer la gestion de la paie au niveau multinational. Avant d'examiner ces développements mondiaux en détail, il est essentiel d'ancrer d'abord la discussion dans une compréhension du contexte actuel de la gestion de la paie au Canada en établissant une base de référence à partir de laquelle des comparaisons internationales pourront être établies.



8.1 Tendances mondiales

Sur les marchés internationaux, plusieurs grandes tendances sont en train de redéfinir les modèles, les systèmes et les attentes en matière de gestion de la paie. L'une des tendances les plus marquées est le passage accéléré vers des solutions de paie infonuagiques, des pays comme l'Australie et l'Irlande abandonnant rapidement les systèmes sur site au profit de plateformes infonuagiques intégrées offrant de l'information en temps réel — une transition similaire est aussi observée au Canada. Cette évolution permet un contrôle plus rigoureux de la conformité, un partage des données plus fluide entre les services des ressources humaines et des finances, ainsi qu'une meilleure stabilité du système – autant de fonctionnalités que de nombreuses organisations canadiennes recherchent de plus en plus.

Une autre tendance notable est le recours accru à l'automatisation et à l'intelligence artificielle dans les processus de gestion de la paie. Bien que le rôle de l'IA soit encore en pleine évolution, les entreprises internationales l'utilisent déjà pour la détection des anomalies, la gestion des données, la mise à jour des exigences de conformité et les outils d'assistance destinés aux employés. Ces applications permettent de réduire les interventions manuelles, d'améliorer la précision et de raccourcir les délais de traitement. Bien que l'adoption au Canada demeure prudente, l'expérience internationale suggère une trajectoire marquée vers des environnements de gestion de la paie optimisés par l'IA.

Une tendance émergente qui devrait se développer au Canada à l'avenir est la déclaration de la paie en temps réel, une initiative du

gouvernement du Canada visant à moderniser la façon dont les employeurs transmettent les renseignements sur la paie, l'emploi et les données démographiques aux ministères et organismes gouvernementaux. Au cours de la dernière décennie, plusieurs pays, notamment le Royaume-Uni (Real Time Information), l'Australie (Single Touch Payroll) et l'Irlande avec son cadre de déclaration en temps réel, ont mis en place des systèmes de déclaration de la paie en temps réel ou quasi réel largement considérés comme une réussite tant par les gouvernements que par les employeurs. En Irlande, les experts du secteur de la gestion de la paie, y compris des dirigeants de Deloitte, ont souligné que ce système est accueilli favorablement parce qu'il élimine la lourde charge de travail de fin d'année et maintient à jour, en permanence, le partage de renseignements sur la paie avec le gouvernement. Ces expériences internationales démontrent clairement l'intérêt et la faisabilité des modèles de déclaration en temps réel. S'inspirant de ces exemples internationaux, l'initiative de déclaration de la paie en temps réel prévue par le Canada représente une avancée technologique importante pour les processus de gestion de la paie au pays; ce projet, qui en est à la phase de planification et de discussion depuis plusieurs années, devrait se concrétiser dans un avenir proche. Cette initiative dirigée par le gouvernement est un modèle fédéral de déclaration fondé sur le principe de l'« information communiquée une seule fois », conçu pour moderniser la paie en permettant aux employeurs de transmettre les renseignements à chaque cycle de paie, réduisant ainsi la redondance et renforçant l'intégrité des données (Institut national de la paie, 2025).

Les marchés mondiaux s'intéressent aussi de plus en plus aux modèles de rémunération flexibles,



notamment l'accès au salaire gagné (également appelé « rémunération à la demande »). Aux États-Unis et dans certaines régions d'Europe, l'accès au salaire gagné existe depuis plus d'une décennie et est largement utilisé dans tous les secteurs (Interac, s.d.). Si les organisations canadiennes restent prudentes dans ce domaine, l'adoption commence à progresser à mesure qu'elles s'intéressent aux solutions de gestion de la paie proposant cette fonctionnalité (par exemple, Dayforce Wallet). D'autres marchés affichent un intérêt manifeste, ce qui laisse entendre que les modèles de rémunération flexibles pourraient bientôt gagner en pertinence au Canada. Les experts du secteur de la gestion de la paie estiment que les grandes organisations influencent l'adoption à court terme, soit d'ici cinq à dix ans, l'accès au salaire gagné devenant monnaie courante par la suite.

Enfin, la mondialisation continue d'accroître la complexité des opérations de gestion de la paie à l'échelle internationale. Les dirigeants de Deloitte aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie soulignent systématiquement que les organisations ayant une empreinte internationale font face à des défis liés à la gestion de la paie multidevise, aux règles de mobilité mondiale, à la fiscalité transfrontalière et à l'absence de stratégies mondiales unifiées en matière de gestion de la paie. À mesure que les organisations canadiennes s'étendent géographiquement, on s'attend à ce que des défis similaires se multiplient au niveau national.

8.2 Modèles de gouvernance internationale

La gouvernance de la paie varie considérablement d'un pays à l'autre et s'articule autour de deux modèles dominants :

celui piloté par des associations et celui piloté par les pouvoirs publics. Dans des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Afrique du Sud, la gestion de la paie est largement façonnée par de puissantes associations professionnelles (p. ex., PayrollOrg, Chartered Institute of Payroll [CIPP], Irish Payroll Association [IPASS], The Association for Payroll Specialists [TAPS], New Zealand Payroll Practitioners Association [NZPPA] et South African Payroll Association [SAPA]). Ces associations jouent un rôle essentiel dans la professionnalisation de la gestion de la paie en offrant des accréditations structurées, des ressources en matière de conformité, des outils d'analyse comparative et des activités de sensibilisation. Elles contribuent aussi à sensibiliser le marché aux nouvelles tendances comme l'adoption de l'IA, l'accès au salaire gagné et la sécurité des données. Ces modèles dirigés par des associations excellent en matière d'apprentissage, de perfectionnement professionnel et d'innovation sectorielle.

D'après les renseignements provenant des sites Internet d'organismes nationaux de la paie (semblables à l'Institut national de la paie) d'autres pays, comme l'Allemagne, la France, la Norvège, l'Italie, le Brésil et les Pays-Bas, s'appuient sur des systèmes pilotés par les pouvoirs publics. Sur ces marchés, des plateformes centralisées telles que DATEV en Allemagne, la DSN en France, Altinn en Norvège et eSocial au Brésil assurent le respect de la conformité et normalisent les déclarations de paie. Ces modèles offrent une grande clarté en matière de gouvernance, une intégration numérique complète et une production de rapports réglementaires uniforme, mais ils



proposent généralement moins de possibilités pour la professionnalisation de la gestion de la paie, l'accréditation ou l'analyse comparative axée sur le secteur. Les pays dotés de cadres réglementaires centrés sur l'État ont tendance à connaître moins de problèmes de conformité, mais peuvent mettre en œuvre les innovations plus lentement.

Plusieurs marchés, notamment le Royaume-Uni, l'Australie et les États-Unis, trouvent un juste équilibre entre ces deux approches, alliant des associations professionnelles solides à une intégration numérique croissante. Le modèle de gouvernance canadien, dont le pilier central est l'Institut national de la paie, est celui qui se rapproche le plus de cette structure mixte.

8.3 Pratiques émergentes à surveiller

Plusieurs pratiques qui gagnent du terrain à l'échelle mondiale pourraient influencer considérablement le secteur de la gestion de la paie au Canada. Un suivi attentif du succès de ces initiatives en matière de gestion de la paie à l'étranger peut engendrer de nombreux enseignements qui permettront aux organisations canadiennes à la fois d'influencer le changement et de s'y préparer.

Système bancaire ouvert. Les plateformes du système bancaire ouvert permettent un partage sécurisé des données financières entre les banques et les applications tierces. Ce cadre en est encore aux premières étapes de sa mise en œuvre au sein de l'Union européenne, les paiements instantanés et les fonctionnalités de vérification du bénéficiaire ayant été lancés fin 2025. Le système bancaire ouvert simplifie l'intégration des nouveaux employés, le versement des salaires et les processus de vérification, tout en permettant des dépôts

en temps réel et l'intégration de la paie aux outils de planification financière des employés (Banque centrale européenne, 2024). Au Canada, des cadres fédéraux relatifs à ce que l'on appelle désormais les « services bancaires axés sur les consommateurs » sont en cours d'élaboration, ce qui en fait une tendance majeure à suivre de près.

Accès au salaire gagné. Comme indiqué plus haut, l'accès au salaire gagné est déjà bien implanté aux États-Unis et en Europe et continue de se développer dans le cadre des stratégies de bien-être financier. Les consultants en gestion de la paie et les experts du secteur ont constaté une augmentation du nombre de grands employeurs influents au Canada qui sont soit en train de mettre en œuvre cette option, soit en train de l'évaluer, alors que l'intérêt commence à croître, même si la demande reste modérée. L'adoption à l'échelle internationale laisse présager que les organisations canadiennes pourraient bientôt faire face à une pression accrue, tant de la part de leurs employés que de la concurrence, pour offrir une flexibilité similaire en matière de rémunération.

Directives sur la transparence de la rémunération. En Europe, de nouvelles directives sur la transparence de la rémunération entreront en vigueur en 2026; elles obligeront les employeurs à publier les écarts de rémunération entre les genres, les fourchettes salariales et les structures de rémunération détaillées. Ces réglementations entraînent une transformation profonde du secteur de la gestion de la paie dans les pays de l'Union européenne. Bien que le Canada n'ait pas mis en place d'exigences nationales équivalentes, l'élan mondial croissant et l'adoption de lois provinciales sur



la transparence suggèrent un virage potentiel vers une déclaration et une visibilité accrues sur le plan de la rémunération au Canada.

8.4 Conséquences pour le Canada

Les pratiques mondiales en matière de gestion de la paie fournissent des indications importantes sur la direction que pourrait prendre le Canada. Les marchés internationaux affichent une tendance claire vers des écosystèmes de gestion de la paie entièrement numériques, une intégration plus étroite entre les systèmes de paie et les systèmes financiers, une automatisation avancée basée sur l'intelligence artificielle, ainsi qu'une importance accrue accordée à des modèles de rémunération transparents et centrés sur

les employés. Ils mettent aussi en évidence la nécessité de renforcer la stratégie mondiale, d'améliorer la planification de la relève et d'approfondir la professionnalisation de la gestion de la paie.

Pour les organisations canadiennes, ces tendances internationales présentent à la fois des défis et des possibilités : elles leur offrent la possibilité d'adopter rapidement les nouvelles pratiques, de moderniser leurs structures de gouvernance, de renforcer la conformité et d'améliorer l'expérience de paie des employés. Alors que les tendances mondiales continuent de converger, le secteur de la gestion de la paie au Canada devrait connaître une évolution rapide dans les années à venir.





9 L'avenir du secteur de la gestion de la paie

Alors que le secteur de la gestion de la paie au Canada continue d'évoluer rapidement, la prochaine décennie devrait être marquée par des changements profonds dans les domaines de la technologie, de la gouvernance, des attentes des employés et de la surveillance réglementaire. Les organisations seront de plus en plus mises au défi de moderniser leurs environnements de gestion de la paie, non seulement pour assurer la conformité, mais aussi pour répondre aux nouvelles attentes des employés, s'aligner sur les modèles de main-d'œuvre mondiale et intégrer les nouvelles capacités numériques. Compte tenu des perspectives recueillies lors d'entrevues avec les leaders mondiaux de la paie de Deloitte, de la documentation spécialisée et des résultats de sondages, plusieurs tendances clés devraient façonner l'avenir de la gestion de la paie au Canada.

9.1 Tendances attendues qui vont transformer le secteur de la paie au Canada

Développement de la rémunération à la demande et d'autres modèles de rémunération flexibles. L'accès au salaire gagné, bien établi depuis longtemps aux États-Unis et dans plusieurs marchés européens, connaît un essor mondial et est de plus en plus reconnu comme un outil de fidélisation qui favorise le bien-être financier des employés. Si l'adoption de cette pratique reste prudente au Canada (quoique l'intérêt commence à croître), principalement en raison de préoccupations

Ce qu'il faut retenir



Cadre : Le secteur de la gestion de la paie approche d'un tournant décisif où la technologie, la gouvernance et les compétences doivent évoluer de concert.

Professionnel de la paie : Son avenir dépend de sa maîtrise des données, de ses compétences technologiques et de ses capacités de conseil.

Technologie : Les écosystèmes de gestion de la paie intégrée, en temps réel et basés sur l'IA définiront les meilleures pratiques.

liées à la clarté réglementaire, à la sécurité des données et à la préparation opérationnelle, les modèles d'adoption internationaux suggèrent fortement que la demande pour la rémunération flexible augmentera. Les signaux du marché montrent que l'infrastructure nécessaire au versement des salaires en temps réel existe déjà au Canada, et les organisations pourraient bientôt être contraintes, sous la pression de la concurrence, de proposer des modèles de rémunération plus flexibles.

Accélération vers la production de rapports de paie en temps réel. Au cours des prochaines années, l'accès en temps réel aux données sur la paie permettrait au gouvernement fédéral d'améliorer la rapidité et l'exactitude des services et des prestations qu'il offre aux Canadiens, comme les prestations d'assurance-emploi et les futures subventions



salariales, grâce à l'accès à des données sur l'emploi plus précises et plus récentes. (Agence du revenu du Canada, s.d.)

Cela laisse entrevoir un avenir où les rapports de paie seront de plus en plus automatisés, centralisés et intégrés aux systèmes gouvernementaux, à l'image des modèles numériques observés au Royaume-Uni, en Irlande, en Australie, en France, en Norvège, au Brésil et dans d'autres pays.

L'IA et l'automatisation intelligente deviennent fondamentales. On s'attend à ce que l'intelligence artificielle s'intègre à toutes les étapes du cycle de gestion de la paie. Si les organisations s'appuient aujourd'hui principalement sur l'automatisation pour réduire les tâches manuelles, la prochaine génération de systèmes de paie intégrera l'intelligence artificielle pour accomplir des tâches essentielles, telles que la détection des anomalies et l'analyse des écarts, certaines mises à jour de conformité automatisées (avec intervention humaine au besoin), le nettoyage des données (« autocorrection des données »), les interactions de libre-service intelligent pour les employés (agents conversationnels dotés d'une intelligence artificielle) ainsi que la prévision et la modélisation des coûts en temps réel (déjà proposées par certains fournisseurs de technologie de la paie à l'échelle mondiale).

Les résultats des sondages montrent que l'adoption de l'IA dans le domaine de la gestion de la paie au Canada reste limitée, de nombreux professionnels exprimant des doutes quant à la confidentialité des données, à la cybersécurité et à la fiabilité des processus basés sur l'IA. Néanmoins, les modèles d'adoption mondiaux indiquent que l'IA est

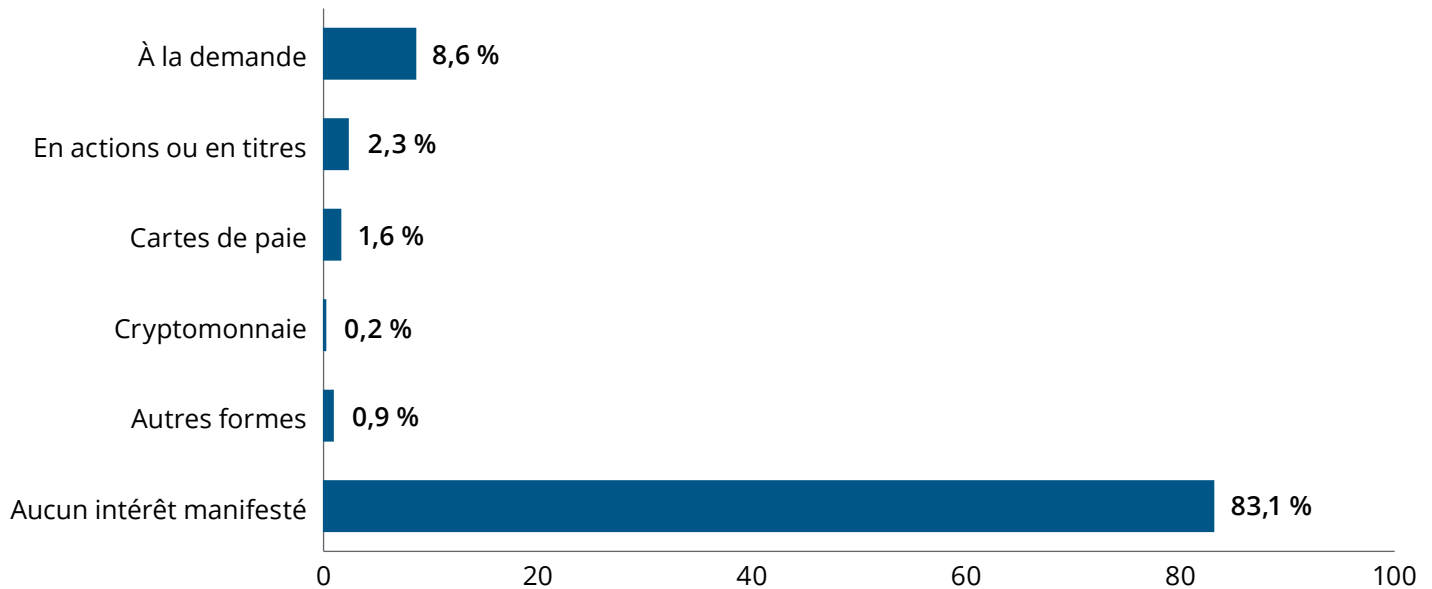
en passe de devenir l'un des moteurs les plus influents en matière d'efficacité, d'exactitude et de gestion proactive des risques dans les services de paie de demain.

Accroissement de la complexité réglementaire et des exigences en matière de gouvernance. À mesure que les modèles mondiaux de gouvernance de la paie évoluent, le Canada en ressentira vraisemblablement les effets. Les directives européennes en matière de transparence de la rémunération façonnent de plus en plus les discussions réglementaires à l'échelle de l'Amérique du Nord. Certaines provinces canadiennes (la Colombie-Britannique, Terre-Neuve-et-Labrador, l'Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario) ont déjà mis en place diverses lois et réglementations concernant la transparence de la rémunération. Ces avancées au Canada, combinées aux pressions mondiales en ce qui a trait à la conformité, comme les lois européennes sur la transparence de la rémunération, constituent aussi des signes avant-coureurs du type de resserrement réglementaire qui pourrait toucher le Canada dans les années à venir.

Mondialisation, effectifs multiterritoriaux et complexité transfrontalière. À mesure que le télétravail, les équipes décentralisées et l'emploi transfrontalier se généralisent, les organisations canadiennes seront de plus en plus confrontées aux mêmes défis que ceux signalés aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Irlande et en Australie, comme la gestion de la paie en plusieurs devises, les obligations fiscales liées à la mobilité, ainsi que les complexités liées à la résidence des données et à la protection de la vie privée. Ces tendances soulignent la nécessité de disposer de plateformes de gestion de la



Figure 22. Intérêt des employés pour les modes de paiement non traditionnels, selon les professionnels de la paie



paie plus adaptées au contexte international, de directives de conformité plus rigoureuses et de modèles opérationnels normalisés.

9.2 État de préparation des organisations pour l'avenir

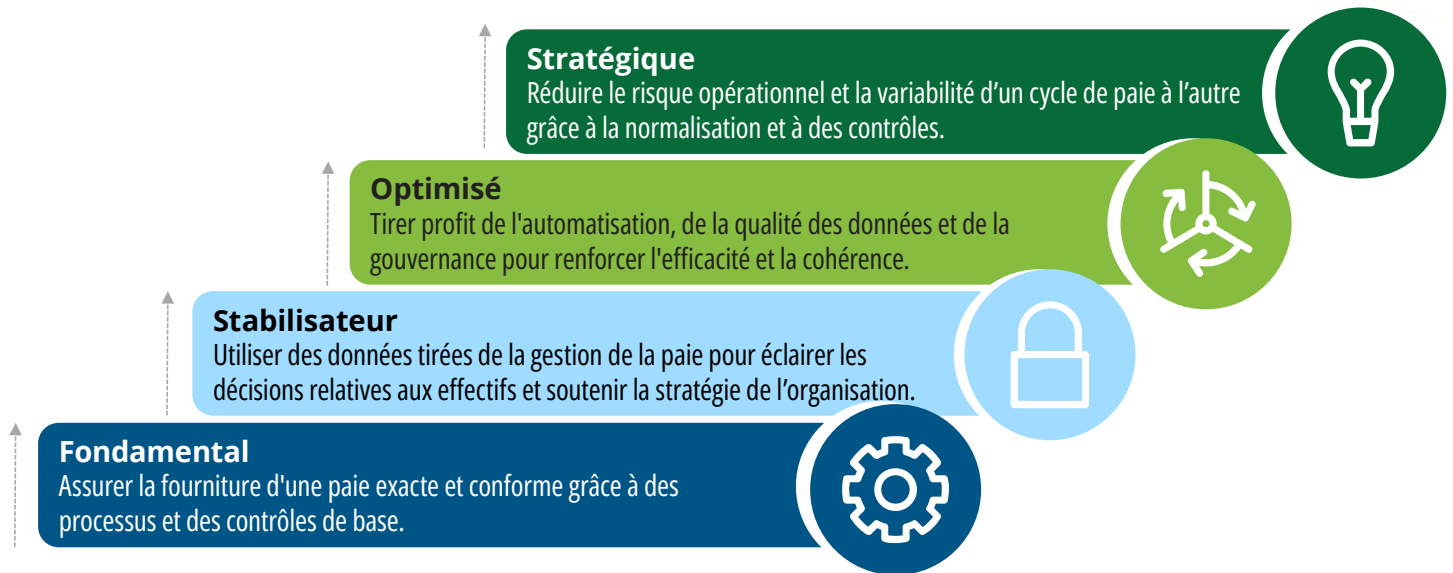
Si les dirigeants reconnaissent de plus en plus que la modernisation de la gestion de la paie n'est plus facultative, le degré de préparation varie considérablement d'une organisation canadienne à l'autre. Les résultats des sondages et des entrevues mettent en évidence des disparités en ce qui concerne les capacités dans des domaines tels que les modèles de rémunération non traditionnels, l'adoption de l'IA, la continuité des activités et les éléments de base des processus et des technologies. Pour combler ces lacunes, il faut des avancées coordonnées dans les domaines des modèles opérationnels, de la technologie, de la gouvernance et des compétences, soutenues par une feuille de route mesurée et progressive qui permet de réduire les risques tout en renforçant la confiance.

Modes de paiement non traditionnels.

Les résultats des sondages et des entrevues mettent en évidence un écart notable sur le plan de l'état de préparation dans l'ensemble des organisations canadiennes. Bien que les participants au sondage s'étant identifiés comme des employés manifestent un vif intérêt pour les modes de rémunération non traditionnels (*figure 22*), les organisations et les gouvernements sont moins bien préparés à mettre en œuvre et à gérer ces modèles. Pour les organisations qui anticipent une demande future, les mesures immédiates à prendre consistent notamment à définir une position de principe interfonctionnelle (services de paie, des RH, des finances et juridiques), à réaliser des évaluations des risques (confidentialité, fraude, calendrier de versement) et à mener des projets pilotes auprès d'un groupe restreint afin de valider les mécanismes de contrôle avant de passer à une mise en œuvre à plus grande échelle.



Définitions des fournisseurs de technologie de la paie



Le Canada se situe en milieu de peloton en ce qui concerne la maturité des systèmes de gestion de la paie : s'il fait preuve d'une grande rigueur en matière de conformité, il accuse un certain retard dans la numérisation, l'adoption de l'infonuagique, les pratiques de rémunération axées sur l'expérience des employés et l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion de la paie.

Adoption de l'IA. L'automatisation prend de l'ampleur, mais l'IA n'en est encore qu'à ses débuts dans le cycle de gestion de la paie. Les professionnels font état d'incertitudes concernant l'explicabilité, la confidentialité des données et la gouvernance nécessaire pour contrôler les résultats générés par l'IA. Les tendances mondiales indiquent une maturation rapide (par exemple, la détection des anomalies, la gestion des données, le libre-service guidé), mais les équipes canadiennes auraient peut-être intérêt à envisager la mise en place de cas d'utilisation plus clairs et de lignes directrices plus précises. Une approche pragmatique commence par des projets pilotes à faible risque (signalement des exceptions, vérification préalable des écarts) qui font appel à un examen et à une intervention par des humains lorsque cela s'avère nécessaire, le tout jumelé à un cadre de contrôle de l'IA (accès, pistes d'audit, validation des modèles)

et à une formation adaptée aux rôles, afin que les équipes sachent quand et comment faire confiance à l'IA.

Plan de continuité des activités. Malgré l'importance cruciale de la gestion de la paie, de nombreuses organisations ne disposent pas d'un plan de continuité éprouvé et spécifiquement adapté à ce domaine. Les professionnels de la paie sont conscients des risques, qu'il s'agisse de cyberattaques, de pannes ou de pénuries soudaines de personnel, mais ils ne sont toujours pas suffisamment préparés pour faire face à des situations difficiles. Les étapes de préparation comprennent la rédaction de guides opérationnels pour les cycles de paie réguliers et les scénarios hors cycle, la formation polyvalente des membres de l'équipe afin qu'ils puissent assurer la relève en cas d'absences, la mise en place de plans de changement de



fournisseur et d'arborescences de contacts, ainsi que la réalisation d'exercices de simulation (par exemple, attaque par rançongiciel, interruption de fin d'année, etc.) afin de valider concrètement les délais de reprise et les protocoles de communication.

Gouvernance et complexité mondiale.

À mesure que les organisations prennent de l'expansion dans d'autres provinces et au-delà des frontières internationales, les équipes des services de paie doivent composer avec des normes d'emploi, des régimes fiscaux et des exigences de déclaration qui varient d'un endroit à l'autre. La préparation s'améliore lorsque la gouvernance est clairement définie, avec des rôles documentés pour la veille législative et les modifications de configuration, des guides opérationnels spécifiques à chaque administration (par exemple, les règles propres au Québec, les obligations fiscales transfrontalières, etc.), et un forum permanent réunissant les services de la paie, des ressources humaines, des finances et juridiques afin d'examiner les risques, les communiqués et les mises à jour des fournisseurs. La sélection de plateformes performantes à l'échelle

mondiale et l'harmonisation des fournisseurs selon des ententes de niveau de service ou des mécanismes de contrôle communs réduisent la variabilité et renforcent la préparation aux audits.

9.3 Les compétences dont les professionnels de la paie auront besoin

À mesure que le secteur de la gestion de la paie se numérise, s'appuie de plus en plus sur les données et s'interconnecte avec les autres systèmes de l'organisation, les compétences requises des professionnels de la paie devraient considérablement s'élargir. Bien que les connaissances de base en matière de gestion de la paie resteront indispensables, la réussite future dépendra de la capacité à maîtriser les technologies de pointe, à naviguer dans un environnement réglementaire complexe et à collaborer efficacement avec les autres fonctions. Les entrevues, les réponses aux sondages et les perspectives mondiales soulignent systématiquement que le professionnel de la paie de demain devra allier maîtrise technique, capacité d'analyse et solides compétences interpersonnelles pour répondre aux attentes en constante évolution des employeurs et des employés.





La maîtrise des technologies jouera un rôle central dans cette évolution. À mesure que l'automatisation, l'intelligence artificielle et les systèmes infonuagiques continuent de transformer les processus de gestion de la paie, les professionnels devront non seulement savoir comment utiliser ces outils, mais aussi comprendre leur fonctionnement et savoir interpréter leurs résultats. Cela comprend la gestion des configurations de systèmes, la surveillance des flux de travail automatisés, la validation des perspectives générées par l'IA et la maîtrise des principes fondamentaux de la cybersécurité afin de protéger les données sensibles des employés. L'essor de l'analyse prédictive et des fonctionnalités de gestion de la paie en temps réel exigera aussi des professionnels de la paie qu'ils soient plus à l'aise avec les données afin de pouvoir cerner les tendances, analyser les anomalies et transformer ces observations en recommandations concrètes à l'intention des dirigeants d'entreprise. Ces compétences traduisent une évolution d'un traitement réactif à un soutien proactif fondé sur des données.

Parallèlement, les professionnels de la paie devront renforcer leurs capacités dans les domaines liés à la gouvernance, à la conformité et à la gestion des risques. À mesure que la réglementation se complexifie, avec la croissance de l'emploi transfrontalier, des modalités de télétravail et des exigences de déclaration numérique, les professionnels doivent être capables d'appliquer les changements législatifs, d'en assurer une interprétation précise et de fournir des conseils sur leurs répercussions. La mondialisation exigera une plus grande aisance dans la gestion de la paie dans plusieurs territoires, de la fiscalité internationale et de

l'intégration des systèmes de paie à l'échelle mondiale. L'importance croissante accordée à la transparence de la rémunération et aux initiatives en faveur du bien-être financier des employés ouvrira de nouveaux domaines dans lesquels l'expertise en matière de paie jouera un rôle central.

Au-delà des connaissances techniques, les futurs postes dans le domaine de la gestion de la paie exigeront des compétences interpersonnelles et stratégiques accrues. La communication sera essentielle, car les professionnels de la paie agiront de plus en plus en tant qu'interprètes des renseignements complexes sur la rémunération pour les employés, en tant que conseillers pour les partenaires des RH et des finances, et en tant que contributeurs à des projets stratégiques. La collaboration prendra de plus en plus d'importance à mesure que les services de gestion de la paie continueront à travailler en étroite collaboration avec les équipes techniques, les conseillers juridiques et les responsables de la planification des effectifs. Les compétences en matière de gestion du changement seront également indispensables, notamment lorsque les organisations entreprendront des transformations technologiques ou adopteront de nouveaux modèles comme l'accès au salaire gagné, les services partagés centralisés ou les cadres opérationnels mondiaux. Ces compétences permettent aux professionnels de la paie d'accompagner les parties prenantes dans le changement, d'assurer la précision des données pendant les phases de transition et de favoriser au maximum l'adoption des nouveaux outils et processus.

Le développement de ces compétences nécessitera une approche coordonnée en matière de formation et d'apprentissage.



Les parcours d'éducation formelle, comme les accréditations de l'Institut national de la paie, les formations ciblées et les modules de microapprentissage, continueront de jouer un rôle important dans l'acquisition des compétences fondamentales. Toutefois, la mise en pratique sera tout aussi importante, notamment grâce à la possibilité de tester des systèmes dans des environnements de bac à sable, de participer à des programmes pilotes portant sur les technologies émergentes ou d'observer des collègues lors de processus complexes de fin d'année ou transfrontaliers. Le mentorat et le transfert de connaissances seront essentiels à mesure que les effectifs vieillissants des services de paie prendront leur retraite, afin de garantir que le savoir-faire institutionnel soit efficacement transmis à la génération suivante. Une expérience interfonctionnelle, comme des stages temporaires au sein des services des ressources humaines et des finances, permettrait d'approfondir la compréhension des aspects opérationnels et de renforcer les aptitudes pour la collaboration. L'apprentissage par scénarios, qui s'appuie sur des études de cas, des simulations d'audits ou de faux incidents de confidentialité des données, peut également permettre aux professionnels de la paie d'apprendre à gérer avec assurance des situations à enjeux élevés.

Ensemble, ces nouvelles compétences témoignent d'un élargissement significatif du rôle de la gestion de la paie au sein des organisations. À mesure que la gestion de la paie devient plus sophistiquée sur le plan technologique et plus stratégiquement liée aux activités de l'organisation, les professionnels qui s'en occupent doivent eux aussi évoluer. Ceux qui développent une aisance technique,

renforcent leurs capacités de conseil et saisissent les occasions d'apprentissage continu seront bien placés pour prospérer dans le secteur de la gestion de la paie, dans un contexte qui sera défini par l'innovation, l'intégration et des attentes accrues.

9.4 Une fonction de gestion de la paie prête pour la transformation

Dans tous les indicateurs, à savoir la technologie, la conformité, les attentes des employés et l'influence mondiale, l'avenir de la gestion de la paie au Canada s'annonce marqué par une transformation en profondeur. Les organisations qui adoptent de manière proactive les technologies émergentes, renforcent leur gouvernance et investissent dans le développement des compétences seront les mieux placées pour faire face aux changements. Parallèlement, les professionnels de la paie qui perfectionnent leurs compétences en matière d'analyse, de techniques, de conseil et de communication seront les mieux outillés pour accroître leur impact et contribuer à des résultats opérationnels plus solides et plus résilients.





10 Conclusion

Les conclusions de cette recherche montrent que le secteur de la gestion de la paie au Canada évolue avec détermination et dynamisme. Bien que la fonction de gestion de la paie ait longtemps servi d'épine dorsale à la conformité organisationnelle et à la confiance des employés, elle assume désormais un rôle plus large — un rôle façonné par des attentes réglementaires croissantes, des avancées technologiques rapides, une dynamique changeante de la main-d'œuvre et une attention accrue portée à l'expérience des employés. Partout au pays, les équipes des services de paie naviguent dans cette transformation avec dévouement et résilience, même si plusieurs doivent composer avec des systèmes hérités, des limites de ressources et une complexité croissante dans leur travail quotidien. L'optimisme qui se dégage des réponses aux sondages, des entrevues et des perspectives du secteur souligne non seulement les progrès réalisés à ce jour, mais aussi les occasions importantes qui se profilent à l'horizon.

Comme le montre ce rapport, le secteur de la gestion de la paie se trouve à un tournant décisif. Les organisations adoptent des systèmes infonuagiques, explorent les possibilités offertes par l'automatisation et l'intelligence artificielle, et s'efforcent de mettre en place des cadres de gouvernance plus solides. Les professionnels de la paie se préparent à un avenir qui exigera de nouvelles compétences en analyse de données, en maîtrise des technologies, en communication

Ce qu'il faut retenir



Cadre : La gestion de la paie revêt une importance stratégique cruciale; les organisations qui y investissent de manière réfléchie gagneront en résilience, en perspectives et en confiance.

Professionnel de la paie : La profession évolue rapidement et nécessite un investissement soutenu pour le renforcement des capacités et la reconnaissance des acquis.

Technologie : Les systèmes de paie modernes constituent l'épine dorsale des fonctions de gestion de la paie prêtes pour l'avenir.

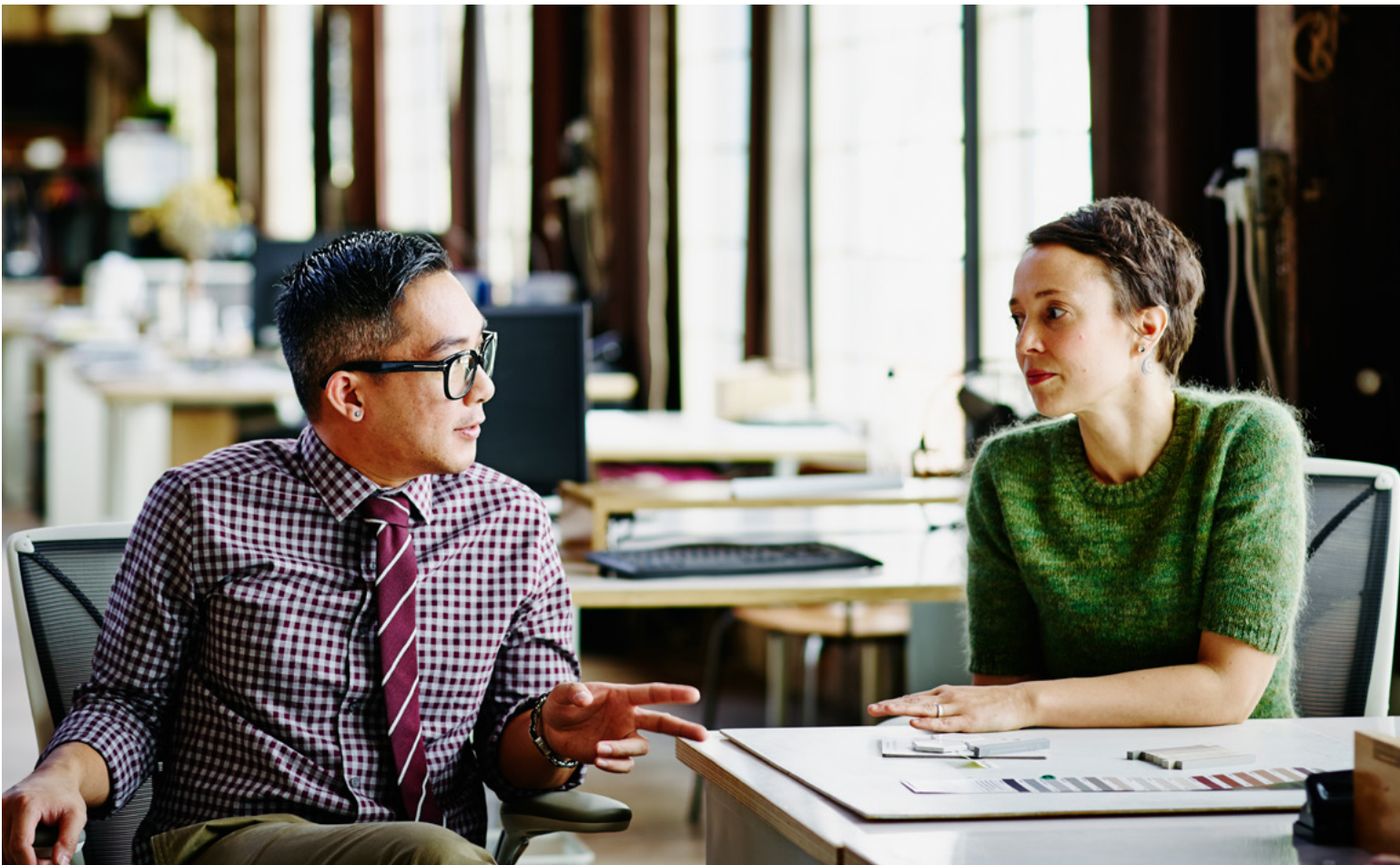
et en résolution de problèmes stratégique. Parallèlement, des défis de taille subsistent, comme la pénurie de talents, la complexité croissante de la conformité, l'incohérence dans la mesure des indicateurs de performance clés (IPC) et un état de préparation inégal face aux tendances émergentes comme la rémunération à la demande, la déclaration de paie en temps réel et les modèles de main-d'œuvre mondialisés. Ces conclusions soulignent que, même si cette fonction progresse, des investissements ciblés et une collaboration étroite seront indispensables pour exploiter pleinement le potentiel stratégique de la gestion de la paie.

Les parties prenantes du secteur, notamment les employeurs, les partenaires



gouvernementaux, les fournisseurs de technologies et les organismes professionnels, ont toutes un rôle à jouer dans l'évolution de la gestion de la paie. Les organisations doivent donner la priorité à la modernisation en améliorant leurs technologies, leur gouvernance et leur modèle opérationnel, tout en soutenant le perfectionnement et l'évolution de carrière de leurs équipes des services de paie. Les fournisseurs de technologies devraient continuer à développer des outils intuitifs, sécurisés et adaptés aux réalités de la gestion de la paie, afin de garantir que l'innovation se traduise par une valeur mesurable.

La voie à suivre est celle de la collaboration, de l'innovation et de l'apprentissage continu. À mesure que la gestion de la paie devient de plus en plus intégrée, numérisée et axée sur l'employé, cette recherche confirme que le moment est venu pour les dirigeants d'agir : il leur faut moderniser les systèmes, rehausser le statut de la profession et veiller à ce que les services de paie soient non seulement en mesure de répondre aux exigences d'aujourd'hui, mais aussi de prospérer à l'avenir. En collaborant à l'échelle du secteur, les parties prenantes peuvent mettre en place un écosystème de gestion de la paie résilient, fondé sur les données, aligné sur les objectifs stratégiques et prêt à soutenir la main-d'œuvre du Canada pour les décennies à venir.





Appendice

Tableau 1. Fournisseurs de technologies de la paie sur le marché canadien (liste non exhaustive).

1	ADP	31	Paylocity (soutien des services de paie au Canada par l'intermédiaire de partenaires)
2	Algo Service de paie	32	Payroll Guardian
3	Avanti	33	Payroll Solutions International
4	BambooHR Payroll (intégration pour le Canada)	34	Paytrak Payroll Services
5	BrightHR Payroll	35	Payworks – Services de paie
6	BSI	36	PDS Software
7	CanPay	37	QuickBooks Paie en ligne
8	CloudPay (moteur de paie pris en charge au Canada)	38	Remitr (technologie financière)
9	ComVida	39	Rippling Payroll
10	Dayforce	40	Rise People Payroll
11	DLGL	41	Sage 50 / Sage Paie
12	Employment Hero (anciennement Humi Payroll)	42	SAP
13	Ernst & Young (EY)	43	Solutions pour les employeurs de TELUS
14	Folks RH	44	Sparkrock
15	FreshBooks Payroll (par l'intermédiaire d'intégrations au Canada)	45	Stargarden
16	GCE Payroll/Nexus	46	Système de paie Desjardins
17	Globalli	47	Thomson Reuters
18	HRPLink Inc.	48	Ultimate Kronos Group
19	Infor	49	Vensure
20	INNOOVA	50	Vertex
21	Intuit	51	VPM-VTAC Payroll
22	Knit People	52	Wagepoint Payroll
23	Microsoft Dynamics 365 + fournisseurs indépendants canadiens de logiciels de gestion de la paie	53	Wave Payroll
24	Namely Payroll	54	Workday
25	Nethris Services de paie	55	Workforce Go
26	Now Solutions	56	Workzoom
27	Oracle	57	Xero Payroll (par l'intermédiaire d'intégrations au Canada)
28	Paiday	58	ZayZoon
29	Paycom	59	Zenefits Payroll (par l'intermédiaire de partenaires au Canada)
30	PayEvo Paie		



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.payments.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





Avis de non-responsabilité

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