



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

Rapport de synthèse

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.

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.





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