

# DIALOGUE

L'Institut national de la paie | **Volume 46, numéro 1**

**Les tendances  
en gestion** des  
ressources humaines  
pour 2024



**Sondage 2023 auprès des  
membres : séances de  
questions avec Laurence  
Fourchet, directrice de  
la recherche**

Félicitations  
aux premières  
lauréates du  
prix Le leader  
de la paie

Réflexion sur le choix  
de cesser de verser des  
cotisations au Régime de  
pensions du Canada et au  
Régime de rentes Québec



**PORTFOLIO**  
PAYROLL CANADA



**COMING  
MARCH  
2024**

# THE FIRST EVER FULLY COMPREHENSIVE CANADIAN PAYROLL SALARY SURVEY

**FROM THE  
ONLY TRUE  
SPECIALIST  
PAYROLL  
RECRUITMENT  
AGENCY IN  
CANADA.**



**Based on survey data of over 900+ payroll professionals across Canada.**

- Benchmark your salary against job title & location
- Gain Payroll hiring insights into the marketplace to remain competitive
- Learn employee & workplace trends
- Exclusive expert commentary from the National Payroll Institute (NPI)

PERMANENT | TEMPORARY | CONTRACT | EXECUTIVE

Contact us to hire the best payroll talent at all levels of the market across Canada today!

**TORONTO: +1-647-660-1581**

200 BAY ST, NORTH TOWER, SUITE 1200, TORONTO, ON, M5J 2J2

 [recruitment@portfoliopayroll.ca](mailto:recruitment@portfoliopayroll.ca)

 [portfolio-payroll-ltd-canada](https://www.linkedin.com/company/portfolio-payroll-ltd-canada)

Request your  
FREE copy  
today!



**DIALOGUE** est publié quatre fois par an par l'Institut national de la paie.

Au maître de poste : Prière d'envoyer les avis de changement d'adresse et les exemplaires non distribuables à l'adresse suivante :

250, rue Bloor Est, bureau 1600  
Toronto (Ontario) M4W 1E6

Téléphone : 416 487 3380 • Télécopieur : 416 487 3384  
[paie.ca](http://paie.ca)

Envoi de poste – publications – enregistrement  
No 40011138

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### PRÉSIDENTE DU CONSEIL

Carolyn Lesyshen, LAP  
*Servus Credit Union Ltd.*

### PRÉSIDENT DE L'INSTITUT

Peter Tzanetakis  
*L'Institut national de la paie*

### VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL

Mark Betcher, PCP  
*Sexton Family of Companies*

### TRÉSORIER DU CONSEIL

Brian Burgess, LAP  
*Victoria Division of Family Practice Society*

### PRÉSIDENTE SORTANTE DU CONSEIL

Sherisse Mason, LAP, CRHA  
*Ministère des Services gouvernementaux et  
des Services aux consommateurs de l'Ontario*

### DIRECTEURS DU CONSEIL

Elvira Ciambella, LAP, MBA  
*ADP Canada*

Deirdre Joachim, LAP  
*Hydro One Networks Inc.*

Tisha Parker Kemp, LAP, M.Ed, CTDP  
*shiftED Academy Inc.*

Irene Paul, LAP  
*UKG*

Deborah Scott, LAP  
*Canadian Natural Resources Limited*

Andrew Shortt, PCP  
*Mobile Klinik*

Cette communication fournit des renseignements généraux sur des questions choisies relatives à la législation et à la conformité en matière de paie, à l'emploi et/ou aux lois de l'impôt. Ils sont à jour en date du février 2024. Son contenu ne forme en aucun cas un avis juridique et vous ne devriez pas vous en servir pour évaluer votre situation particulière. Nous avons tout mis en œuvre afin de fournir des renseignements exacts. Cependant, nous vous conseillons de vous adresser à un conseiller juridique (un avocat compétent) au sujet de votre situation. Les obligations juridiques varient en fonction des faits et des circonstances, ainsi que des territoires de compétence.



L'INSTITUT  
NATIONAL  
DE LA PAIE

# TABLE DES MATIÈRES

- 12** Les tendances en gestion des ressources humaines pour 2024
- 16** Sondage 2023 auprès des membres : séances de questions avec Laurence Fourchet, directrice de la recherche
- 20** Félicitations aux premières lauréates du prix Le leader de la paie
- 24** Réflexion sur le choix de cesser de verser des cotisations au Régime de pensions du Canada et au Régime de rentes Québec
- 28** La protection de la vie privée sur le lieu de travail à l'ère numérique
- 31** Hommage à Mike Levac (1959-2023)
- 32** La paie à l'échelle mondiale : similitudes et différences

## RUBRIQUES

- Message du président ..... **4**
- Message de la présidente du Conseil..... **5**
- Ligne Info sur la paie ..... **6**
- Tableau d'honneur ..... **36**



Suivez-nous  
sur **LinkedIn**



Suivez-nous  
sur **Facebook**

## Harmoniser les tendances avec les valeurs des membres

Nous puisons notre force collective dans l'avis de nos membres, qui représentent plus de 40 000 personnes. La prise en considération de vos différents points de vue et besoins est essentielle à la réussite de notre mission.

Notre récent sondage auprès des membres a joué un rôle fondamental dans la compréhension de vos priorités et aspirations. En tant qu'organisation constituée de membres, nous reconnaissons qu'il est difficile de répondre à toutes les suggestions, mais nos dirigeants s'efforcent de prendre le pouls des troupes afin de s'attaquer aux priorités les plus courantes.

Nous nous réjouissons de découvrir nos points forts afin d'offrir à nos membres des produits et services qu'ils trouvent vraiment pertinents, comme le partage de connaissances sur la conformité et les conseils offerts par l'intermédiaire de la Ligne Info et des Lignes directrices des meilleures pratiques de paie, entre autres. Nous nous engageons à continuer à offrir à nos membres ces avantages précieux qui contribuent à leur croissance professionnelle.

Les résultats du sondage nous permettent également de cerner les enjeux émergents et d'adapter nos services en conséquence. À titre d'exemple, puisque

la question du perfectionnement professionnel pour résoudre la pénurie de compétences gagne en importance, l'Institut investira encore plus dans le soutien de vos aspirations professionnelles dans les prochaines années.

Certains facteurs externes jouent aussi un rôle déterminant sur la profession de la paie, et nous devons nous y adapter pour garder une longueur d'avance. Les transformations liées à l'intelligence artificielle (IA) en sont un bon exemple : elles se répercutent non seulement sur notre profession, mais aussi sur l'ensemble de l'industrie et de l'Institut.

Puisque l'IA métamorphose la paie, nous travaillons avec ardeur pour en comprendre les effets. Comment peut-on en réduire les risques de façon optimale tout en profitant des possibilités qu'elle offre? La croissance de l'automatisation de la paie offre aux professionnels l'occasion de parfaire leurs compétences en matière de stratégies, d'analyse et de services-conseils.

L'IA ne transforme pas seulement la profession : elle influe aussi sur nos programmes et sur la dynamique de nos milieux de travail. Pour composer avec ces changements, l'Institut a mis sur pied un groupe de travail sur l'IA. Ce dernier s'attardera aux répercussions profondes de l'IA sur notre profession, nos milieux de travail et nos plateformes éducatives. L'information recueillie orientera nos politiques, nos procédures et la sélection des sujets des formations professionnelles que nous offrirons.

Grâce à votre avis et à notre approche proactive à l'égard des tendances de transformation, nous sommes en bonne posture pour prendre des décisions éclairées et offrir un soutien approprié pour notre avenir à tous. ■



**Peter Tzanetakis**

*L'Institut national de la paie*



## Renforcer le leadership dans le domaine de la paie

Être un leader de la paie, ce n'est pas qu'un rôle. C'est un titre qui vient avec une satisfaction, car il contribue au succès organisationnel et à la croissance personnelle. En tant que leaders, nous jouons un rôle central dans le maintien de la confiance des employés, en veillant à ce qu'ils reçoivent une paie exacte et à temps et en agissant comme point de contact fiable pour les questions relatives à la paie.

Pour les professionnels de la paie, l'Institut national de la paie est une source de soutien de confiance. En ce qui me concerne, je compte sur lui pour me fournir les renseignements à jour sur la conformité, les tendances et les meilleures pratiques. D'ailleurs, au cours des dernières années, l'Institut a offert du soutien à l'égard de plus de 750 annonces gouvernementales ayant un impact sur la paie. Il possède des connaissances essentielles qui aident à s'y retrouver dans le paysage en constante évolution de la paie.

L'Institut me permet aussi d'échanger en personne avec d'autres professionnels de la paie, ce que j'adore. L'esprit de camaraderie et le partage de connaissances lors des rassemblements locaux et des séances de perfectionnement professionnel autour d'Edmonton m'inspirent vraiment dans le cadre de mon travail. Le Congrès national, qui se déroulera cette année en juin, en Nouvelle-Écosse, est quant à lui une occasion de faire la connaissance de nos collègues de tout le Canada, des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Australie, et plus encore.

Alors que nous nous apprêtons à saisir les occasions et à relever les défis de 2024, je vous encourage à participer aux événements de l'Institut. En apprenant ensemble et en nous soutenant les uns les autres, nous continuerons d'exceller dans nos rôles et de renforcer la communauté de la paie. ■



**Carolyn Lesyshen, PLP**  
*Servus Credit Union Ltd.*

### Avis disciplinaire

Nous informons les membres des mesures suivantes prises par le Comité de conduite professionnelle de l'Institut en vertu de la Procédure disciplinaire du Code de conduite professionnelle de Normes nationales de la paie.

Le Comité de conduite professionnelle a recommandé au Conseil consultatif de Normes nationales de la paie de retirer l'accréditation de Leader accrédité en paie (LAP) d'Amandeep Kaur pour une période de trois ans. La recommandation a été approuvée par le Conseil consultatif de Normes nationales de la paie.

Le Comité de conduite professionnelle a recommandé au Conseil consultatif de Normes nationales de la paie d'expulser Diana Egbik de son statut de membre et de lui interdire de suivre les cours du Programme de conformité de la paie (PCP) pour une période de deux ans. La recommandation a été approuvée par le Conseil consultatif de Normes nationales de la paie.



# Ligne Info sur la paie

Numéro 1 au classement  
des services les plus  
appréciés par les membres!



Vous trouverez ci-dessous certaines des questions les plus souvent posées à la *Ligne Info sur la paie* de l'Institut national de la paie.

**Q** Les employeurs peuvent-ils transférer une prime dans un régime enregistré d'épargne-retraite (REER)?

**R** Un employeur peut convenir de transférer une prime ou tout autre type paiement dans un compte REER personnel ou conjoint de l'employé à condition que l'employé en fasse la demande et dispose de droits de cotisation suffisants.

Lors du versement d'une prime à un employé actuel ou un ancien employé, l'employeur doit déduire les cotisations au Régime de pensions du Canada/Régime de rentes du Québec (RPC/RRQ), à l'assurance-emploi (AE) et au Régime québécois d'assurance parentale (RQAP), ainsi qu'à l'impôt sur le revenu. Si l'employé dispose de droits de cotisation suffisants, il peut décider de transférer la totalité ou une partie de sa prime dans un compte REER personnel ou conjoint qui est actif. L'employeur ne déduit alors que les cotisations au RPC/RRQ (jusqu'au plafond annuel de cotisations), à l'AE et au RQAP (si le REER n'est pas immobilisé). Aucun impôt sur le revenu n'est déduit du montant transféré. La pleine valeur de la prime figure toutefois dans les revenus déclarés sur le feuillet d'impôt de l'employé.

Fait important à noter, pour que le transfert soit valide, l'employeur doit verser la prime

directement dans le compte REER personnel ou conjoint de l'employé concerné sans transiter par le compte personnel de ce dernier.

Pour aider ses membres dans ce processus, l'Institut national de la paie présente ci-dessous un modèle au format structuré permettant de saisir tous les renseignements pertinents et d'obtenir la signature de l'employé pour une tenue précise des dossiers de paie.

## Ressources

- Institut national de la paie « Transfert direct de prime » :



- Agence du revenu du Canada :





**SF** : 1 800 387 4693, poste 162

**T** : 416 487 3380, poste 162

**C** : [LigneInfo@paie.ca](mailto:LigneInfo@paie.ca)

**Ce service de renseignements par ligne téléphonique sans frais et par courriel est assuré par des experts combinant plus de 250 années d'expérience de la paie.**

**Q** Comment devrions-nous traiter la situation d'un employé en congé qui reçoit des avantages sociaux, mais aucun salaire de son employeur?

**R** Durant un congé non payé pendant lequel un employé continue de bénéficier des avantages sociaux, l'employeur inscrit la valeur des primes taxables versées par l'employeur (ou autres valeurs autres qu'en espèces) pour chaque période de paie. Ces valeurs sont assujetties aux cotisations au RPC. Cependant, l'employeur n'est pas tenu de prélever l'impôt sur le revenu pour la période de paie si aucun autre paiement en espèces n'est versé (sauf la valeur d'avantages associés à une option d'achat d'actions).

Si le total des cases 14 et 26 du feuillet T4 représente les avantages autres qu'en espèces pour toute l'année d'imposition, l'employeur n'est pas tenu de cotiser au RPC. Si l'employeur reçoit une Revue des gains assurables et ouvrant droit à pension (RGAP), il peut y répondre en indiquant que le total déclaré ne représente que les avantages autres qu'en espèces imposables. Il n'est donc pas tenu de cotiser au RPC.

L'employeur doit cotiser au RPC lorsqu'un paiement en espèces est traité au cours de l'année d'imposition, quel qu'en soit le montant. Pour traiter une période de paie durant laquelle l'employé est en congé non payé, mais continue

de recevoir des avantages autres qu'en espèces imposables, l'employeur doit d'abord appliquer l'exemption par période de paie avant de calculer et de verser les cotisations au RPC pour le montant restant. L'employeur doit verser à la fois les cotisations de l'employeur et celles de l'employé.

La meilleure pratique consiste à déterminer le montant requis avant le congé de l'employé et à s'entendre avec lui pour les modalités de paiement.

Il faut déclarer l'avantage imposable d'un employé en congé lorsque celui-ci reçoit ou bénéficie de l'avantage.

En fin d'année, l'avantage imposable est déclaré dans la case 14 du feuillet T4 en inscrivant le code applicable selon le type d'avantage imposable.

Revenu Québec stipule également qu'un avantage imposable en nature est exempté des cotisations au RRQ lorsque l'employeur ne verse aucune somme d'argent pendant la période de paie où l'avantage est accordé.

En fin d'année, si l'employeur a accordé uniquement un avantage en nature, il inscrit la valeur de l'avantage dans les cases A et G-1 du relevé 1, ainsi que dans toute autre case pertinente, chacune correspondant au type d'avantage accordé.

## Ressources

► Agence du revenu du Canada :



► Revenu Québec :



**Q** Un employé au Québec se blesse au travail et continue de travailler après son accident, mais doit ensuite s'absenter pour suivre de la physiothérapie. Pendant son absence, ses heures doivent-elles être rémunérées à 90 % ou à 100 % du salaire net?

**R** Le Guide sur le calcul de l'indemnité de remplacement du revenu pour les 14 premiers jours stipule : « Lorsqu'un travailleur qui a subi une lésion professionnelle est de retour au travail, son employeur lui verse son salaire net pour chaque jour ou partie de jour où il doit s'absenter pour :

- recevoir des soins ou subir des examens médicaux relativement à sa lésion, ou
- accomplir une activité dans le cadre de son plan individualisé de réadaptation.

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) rembourse à l'employeur, sur demande, 100 % du salaire net qu'il a payé, sauf dans les cas où l'employeur a exigé que le travailleur subisse un examen médical. »

Pour obtenir des précisions, consultez le Guide sur le calcul de l'indemnité de remplacement du revenu pour les 14 premiers jours à l'adresse :



**Q** Notre siège social se trouve en Ontario. Nous louons également des bureaux WeWork au Manitoba. Nous avons plusieurs employés en télétravail au Manitoba dont l'Ontario était la province d'emploi réputée en vertu des mesures législatives en vigueur jusqu'au 31 décembre 2023. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, selon la nouvelle politique administrative de l'Agence du revenu du Canada (ARC), la province d'emploi de ces employés en télétravail qui utilisent les bureaux WeWork sera-t-elle le Manitoba?

**R** Le 1<sup>er</sup> janvier 2024, l'ARC a adopté une nouvelle politique administrative selon laquelle un télétravailleur à temps plein peut être considéré comme se présentant au travail dans un établissement de l'employeur à condition que l'employé ait des liens raisonnables à ce lieu de travail précis. L'ARC fournit plusieurs indicateurs pour vous aider à effectuer la détermination.

Si un employé est lié par un contrat de travail à distance à temps plein (tel que défini dans la nouvelle politique), la première étape consiste à évaluer si un espace « loué de manière occasionnelle » par l'employeur peut être désigné comme un établissement.

Aux fins de la retenue à la source de l'impôt sur le revenu, du RPC et de l'AE, l'établissement d'un employeur est tout lieu au Canada appartenant à l'employeur ou loué par lui, où les employés se présentent pour travailler ou à partir duquel ils sont payés. La détermination de la qualification d'un lieu en tant qu'établissement dépend de facteurs spécifiques, et il n'est pas nécessaire qu'il s'agisse d'un lieu physique permanent pour la province d'emploi.

Pour les retenues de l'impôt, du RPC et de l'AE, l'établissement d'un employeur correspond à tout emplacement au Canada qui est possédé ou loué par cet employeur, où les employés se présentent au travail ou dans lequel ils sont rémunérés. Des facteurs précis servent à déterminer si un emplacement donné peut être désigné comme un établissement. Pour déterminer la province d'emploi, l'emplacement n'est pas obligé d'être un lieu physique permanent.



Pour être considérés comme un établissement, les bureaux « loués de manière occasionnelle » doivent être utilisés très régulièrement, de sorte que l'employeur puisse y mener ses activités.

Si les bureaux « loués de manière occasionnelle » ne répondent pas aux critères d'un établissement de l'employeur, l'employé ne sera pas considéré comme se présentant à un établissement de l'employeur, même s'il se rend occasionnellement dans ce lieu physique pour travailler.

À l'étape suivante, on évalue si l'employé a des liens avec n'importe lequel des établissements de l'employeur, tous situés en Ontario. L'ARC a fourni un « indicateur principal » et des « indicateurs secondaires » pour faciliter cette évaluation.

L'indicateur principal consiste à déterminer si l'employé se présenterait physiquement au travail pour exercer les fonctions liées à son emploi dans cet établissement s'il n'y avait pas eu d'entente de travail à distance à temps plein.

Les indicateurs secondaires, qui devront généralement être examinés ensemble pour déterminer s'il est raisonnable de considérer qu'un salarié est rattaché à un établissement de l'employeur, sont les suivants :

- ▶ l'établissement où l'employé participe ou participerait à des réunions en personne, peu importe le type de communication;
- ▶ l'établissement où l'employé reçoit ou recevrait des documents ou de l'équipement liés au travail, ou des instructions et de l'aide connexes;
- ▶ l'établissement où l'employé se présente ou viendrait en personne pour recevoir des instructions de son employeur concernant ses fonctions, peu importe le type de communication;
- ▶ l'établissement qui est responsable de l'employé ou le supervise, comme cela est indiqué dans les ententes contractuelles entre l'employeur et l'employé; et
- ▶ l'établissement dont l'employé relèverait selon la nature des fonctions qu'il exerce.

Si vous déterminez que l'employé a un lieu de travail désigné en Ontario, le paragraphe 102(1) du Règlement de l'impôt sur le revenu s'applique à sa situation, et sa province d'emploi est

l'Ontario. Si vous déterminez que l'employé n'a pas de lieu de travail désigné en Ontario, l'alinéa 100(4)a) du Règlement s'applique à sa situation, et sa province d'emploi demeure l'Ontario.

Si on détermine que les bureaux « loués de manière occasionnelle » sont un établissement de l'employeur, il faut ensuite déterminer si l'employé se présente physiquement pour travailler. Lorsque c'est le cas (et il semble que ce soit le cas dans votre situation), la nouvelle politique n'a aucun effet.

Selon le paragraphe 102(1) du Règlement, la province d'emploi de l'employé correspond à la province de l'établissement de l'employeur dans lequel l'employé se présente physiquement au travail, c'est-à-dire le Manitoba.

Si l'employé ne se présente pas au travail en personne à cet établissement de l'employeur, on doit analyser la situation selon les indicateurs secondaires énumérés précédemment pour déterminer la province d'emploi.

Étant donné que les bureaux « loués de manière occasionnelle » ne semblent pas loués régulièrement par l'employeur et que rien dans les faits présentés ne laisse supposer qu'ils le seraient en l'absence d'une entente de travail à distance à temps plein, on peut difficilement considérer les bureaux « loués de manière occasionnelle » comme un établissement de l'employeur. Par conséquent, dans cette situation, la province d'emploi est probablement l'Ontario.

---

**Q** Quelle est la marche à suivre pour produire le relevé d'emploi (RE) d'un employé qui est décédé alors qu'il était en congé de maladie?

**R** Vous devrez choisir le code de raison qui correspond le mieux à la situation au moment de produire le relevé d'emploi. Dans la situation où un employé est d'abord en congé de maladie, inscrivez le code D – Maladie ou blessure.

En revanche, si l'employé décède pendant son congé de maladie, l'employeur est obligé de verser tous les traitements impayés dus à l'employé, comme les heures en banque, la paie de vacances, etc. L'employeur doit ensuite modifier

le relevé d'emploi original pour y inclure ces montants, utiliser le code de raison K et ajouter le commentaire « décès » à la case 18.

Même si Service Canada conseille de limiter les commentaires à la case 18, il est possible de fournir d'autres détails pertinents dans cette situation. Pour respecter les proches endeuillés, vous n'êtes pas tenu de transmettre par la poste la copie du relevé d'emploi de l'employé.

Vous n'avez pas à modifier le relevé d'emploi si l'employé avait déjà reçu un relevé d'emploi et qu'aucun traitement ne lui est dû.

**Q** Mon employeur souhaite commencer à traiter le remboursement des notes de frais au moyen du service de paie. Cette transition signifie-t-elle que les montants remboursés aux employés seront désormais assujettis à l'impôt sur le revenu?

**R** Un remboursement est un montant que vous rendez à votre employé pour les dépenses engagées dans l'exercice de ses fonctions. Pour qu'un remboursement soit un avantage imposable, l'employé doit recevoir un avantage économique dont on peut déterminer la valeur pécuniaire et dont il est le bénéficiaire principal.

Si l'employeur détermine que le remboursement est imposable, il a l'obligation légale de l'inclure sur la paie, d'effectuer toutes les retenues obligatoires et de le déclarer comme revenu d'emploi sur les feuillets d'impôt de fin d'année.

Si le remboursement est plutôt un avantage non imposable, son traitement se fait généralement par les comptes créditeurs. Néanmoins, sur le plan de la conformité, rien ne vous empêche de traiter ces remboursements à l'aide de votre logiciel de paie, notamment pour profiter de la fonction pratique de dépôt direct.

Vous devez créer un code de paie ou de rémunération distinct pour les remboursements non imposables, car les montants ne sont pas assujettis aux retenues obligatoires ni déclarés sur les feuillets d'impôt de fin d'année.

Il est important de tenir des registres détaillés des dépenses, d'autant que l'employeur pourrait

devoir justifier le caractère non imposable des remboursements.

**Q** Nous donnons à nos employés des cartes-cadeaux d'Amazon en opérant selon le principe que si leur valeur totale ne dépasse pas 500 \$ par année, elles sont traitées comme des avantages non imposables. Est-ce exact?

**R** Les employeurs peuvent fournir à leurs employés une quantité illimitée de cadeaux ou de récompenses autres qu'en espèces sans répercussions fiscales à condition que la juste valeur marchande (incluant les taxes applicables) totale de l'ensemble des cadeaux et récompenses ne dépasse pas 500 \$ par année.

Depuis la mise à jour de la politique administrative de l'ARC du 1<sup>er</sup> janvier 2022, la définition des cadeaux autres qu'en espèces comprend également les cartes-cadeaux, uniquement si toutes les conditions suivantes sont réunies :

- la carte est un cadeau offert pour une occasion spéciale ou une récompense offerte en reconnaissance de réalisations professionnelles;
- les montants chargés sur la carte ne peuvent pas être convertis en espèces;
- la carte-cadeau ne peut être utilisée que chez un seul détaillant ou un groupe de détaillants précisés sur la carte.

Les employeurs doivent tenir des dossiers et des registres détaillés de toutes les cartes-cadeaux distribuées.

Une carte-cadeau d'Amazon ne répond pas à toutes les conditions énoncées ci-dessus. Elle permet de choisir parmi un large éventail d'articles offerts par les nombreux détaillants présents sur la plateforme de commerce électronique. De plus, le montant peut facilement être converti en espèces. Par conséquent, la valeur d'une carte-cadeau d'Amazon donnée à un employé est considérée comme un avantage imposable. ■

#### Ressource

- Agence du revenu du Canada :





## Accès Emploi<sup>MC</sup> de l'Institut national de la paie : jumeler les meilleurs emplois aux candidats de choix

### Employeurs

*Affichez des emplois auprès d'une communauté de la paie engagée*

- Des forfaits d'affichage bas : l'Institut propose des prix compétitifs comparativement aux autres sites de recherche d'emploi
- Pourvoir votre poste avec un professionnel qualifié détenant une désignation de l'Institut – Professionnel en conformité de la paie, Professionnel de la paie du Québec ou Leader accrédité en paie
- Plus de 11 000 CV disponibles

### Chercheurs d'emploi

*Postulez pour des emplois exclusifs et affichez votre résumé*

- Les employeurs affichent d'abord leurs offres sur Accès Emploi<sup>MC</sup> pour atteindre les candidats détenant une accréditation
- Enregistrer et conserver plusieurs CV en ligne
- Gratuit pour les membres de l'Institut
- Alerte-emploi qui vous envoie par courriel des offres d'emploi

Visitez le site dès aujourd'hui et découvrez pourquoi Accès Emploi<sup>MC</sup> de l'Institut national de la paie est le premier choix des professionnels de la paie canadiens pour trouver un emploi. Il aide des milliers de personnes à trouver des emplois dans le domaine de la paie depuis deux décennies.

**Les tendances en**

# **gestion** des ressources humaines pour 2024

*Par Johanna Van Bilsen,  
directrice, pratique de  
formation, MaxPeople*





Les professionnels de la paie et des ressources humaines (RH) doivent souvent jongler entre diverses fonctions de soutien ou de gestion pour administrer la ressource la plus précieuse de leur organisation : son personnel.

Étant donné votre rôle essentiel dans la réussite de l'organisation en tant que responsable de la paie, vous devez suivre les actualités dans le domaine des RH, de la formation, du perfectionnement, du recrutement et du droit du travail. Découvrons les tendances à surveiller en 2024.

## Tendances en ressources humaines

**Intégrer l'IA :** L'intelligence artificielle (IA) est en voie de reconfigurer les processus de RH en fournissant des renseignements qui éclairent le processus décisionnel et améliorent les capacités d'analyse de la main-d'œuvre, l'acquisition de talents, la mobilisation des employés, etc. Il faut cependant vous méfier des failles de l'IA, notamment les risques liés à la discrimination, au stockage des données et à la sécurité, sans oublier notre plus grande peur : sa menace de nous remplacer dans nos emplois.

Conservez une longueur d'avance en prenant dès maintenant des mesures pour mettre en œuvre des politiques complètes qui vous protègent des aléas liés à l'intégration de l'IA en abordant les questions d'éthique, de protection de la vie privée, de sécurité des données et de respect des lois. La formation et la sensibilisation des employés, ainsi que la mise à jour régulière des politiques, sont d'autres enjeux fondamentaux.

**Externaliser les solutions :** En cette période d'incertitude économique, de nombreuses organisations se tournent vers des solutions de RH externalisées offrant un savoir-faire spécialisé à la demande et rentable.

Au service de la paie, vous avez tant à faire que cette idée peut sembler intéressante. En externalisant certaines responsabilités, vous aurez plus de temps à consacrer aux fonctions principales, aux initiatives stratégiques et au bien-être général des effectifs.





## Tendances en formation et perfectionnement

### Comblent le manque de compétences :

Pour résoudre la pénurie de compétences au sein de votre organisation, commencez par analyser les besoins. Vous pourrez ensuite créer des programmes de formation ciblés pour parfaire les compétences en leadership de vos éléments prometteurs. Cette approche à long terme crée une main-d'œuvre bien outillée pour s'adapter à un milieu des affaires évolutif et prête à gravir les échelons lorsque l'occasion se présente.

De nombreuses organisations connaissent également beaucoup plus de succès lorsqu'elles procèdent à des promotions internes que lorsqu'elles recrutent des talents extérieurs, car cela réduit le risque d'embaucher la mauvaise personne pour le poste. Ces investissements stratégiques augmentent le rendement individuel au fil du temps et favorisent une culture d'amélioration continue.

**Revenir à la formation en personne :** Si le perfectionnement en mode virtuel et asynchrone est devenu la norme pendant la pandémie, nous assistons désormais au retour des cours en personne avec formateur. La formation en personne tels que les retraites, les congrès et les sessions de développement des compétences offre une expérience d'apprentissage plus riche grâce aux discussions en face à face, à la résolution de problèmes collaborative et à la rétroaction.

Les événements en personne présente également des avantages sur le plan social, comme le renforcement de l'esprit d'équipe et la transmission de connaissances entre pairs.

Si vous songez à investir dans la formation, privilégiez un fournisseur qui prend le temps d'évaluer vos besoins, et qui adapte le contenu et le soutien en conséquence. L'expérience de tout le monde s'en verra simplifiée et bonifiée.

## Tendances en matière de recrutement

**Soutenir la sous-traitance :** Si vous avez participé à un processus de recrutement dernièrement, vous savez combien les éléments de talent sont rares et difficiles à retenir. Les candidats reçoivent de nombreuses offres, ce qui déclenche une « guerre d'enchères » entre les employeurs. En complément à leurs propres efforts, les organisations confient donc de plus en plus le recrutement à des sous-traitants.

Ces agences de recrutement profitent de vastes banques de talents et d'outils d'approvisionnement créatifs auxquels la plupart d'entre nous n'avons pas accès. Bref, la sous-traitance permet de réduire les délais d'embauche, d'alléger la charge de travail interne et d'embaucher des candidats qualifiés.

### Intégrer les évaluations comportementales :

Recruter la perle rare est un processus long et coûteux, mais embaucher la mauvaise personne risque de coûter encore plus cher. Pour affiner votre examen de l'adéquation au poste des candidats selon leurs compétences professionnelles et organisationnelles, misez sur les évaluations comportementales.

Par exemple, notre entreprise utilise une évaluation, qui commence par une enquête visant à définir les traits essentiels à la réussite dans un poste donné. Ensuite, les candidats retenus répondent à une enquête qui évalue leurs caractéristiques comportementales par rapport au poste afin de mieux cerner leur adéquation à celui-ci. Selon notre expérience, l'intégration d'évaluations comportementales au processus de recrutement permet d'économiser des heures de travail inefficace et contribue à une stratégie complète d'acquisition de talents.

## Tendances en droit du travail

**Protéger les contrats d'emploi :** Il s'agit du document juridique de référence qui définit les conditions d'emploi essentielles entre employeur et employé. Le contrat d'emploi comprend des éléments importants comme les responsabilités, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que les indemnités en cas de cessation d'emploi. Il est essentiel que les employeurs soient liés à leurs employés par des contrats forts et exécutoires.

Fait étonnant, certaines organisations fonctionnent sans aucun contrat d'emploi, tandis que d'autres utilisent sans le savoir des contrats désuets et non exécutoires, ce qui les rend tout aussi vulnérables que si elles n'en avaient pas. Partout au pays, des tribunaux ont refusé de faire exécuter des contrats d'emploi aux conditions mal formulées. En particulier, les clauses de résiliation mal rédigées ou désuètes sont régulièrement contestées par les employés, et les employeurs s'exposent ainsi à payer cher ces départs d'employés.

Une gestion efficace des contrats d'emploi de votre organisation vous permettrait de rehausser le moral des employés, d'assurer l'uniformité opérationnelle et d'économiser gros sur les frais et honoraires, tout en dissuadant fortement quiconque voudrait tenter une poursuite pour renvoi injustifié. Pour votre protection, nous vous conseillons de faire examiner vos contrats régulièrement par un juriste d'expérience spécialisé en droit du travail.

### **Prendre les devants en matière de conformité :**

Les politiques et la formation en matière de conformité (santé et sécurité; lutte contre la discrimination, le harcèlement et la violence; accessibilité) servent de fondement à un milieu de travail sûr et inclusif. D'une part, sur le plan juridique, l'organisation doit impérativement respecter ces politiques pour se protéger d'éventuels litiges et sanctions réglementaires. D'autre part, en s'engageant fermement à l'égard de la conformité, l'employeur favorise un environnement exempt de discrimination, de harcèlement et de violence et cultive son image

de marque comme milieu de travail où tout le monde se sent respecté, valorisé et inclus.

Prendre la conformité au sérieux est à la fois une obligation au regard de la loi et un investissement stratégique pour assurer le bien-être, la réputation et la réussite de l'organisation.

Collectivement, à titre de professionnels de la paie et des RH, nous devons tracer la voie à suivre. Restez informés, prenez les devants et épanouissez-vous en 2024! ■

*Pour en savoir sur MaxPeople et les sujets abordés dans l'article, écrivez à [chat@maxpeoplehr.com](mailto:chat@maxpeoplehr.com). Nous sommes toujours prêts à vous aider à évoluer dans le monde des ressources humaines en 2024 et au-delà.*



# SONDAGE 2023 AUPRÈS DES MEMBRES :

séances de questions avec Laurence Fourchet,  
directrice de la recherche

*Par Erin Griffin, gestionnaire des relations publiques, Institut national de la paie*





## Laurence Fourchet s'est jointe à l'Institut national de la paie en 2021 en tant que directrice de la recherche.

La recherche constitue l'une des priorités stratégiques de l'Institut national de la paie pour veiller à ce que nous demeurions aux premières lignes dans le domaine de la paie et au-delà.

En 2023, Laurence a supervisé la création, la mise en œuvre et l'analyse de notre sondage habituel auprès des membres (communément appelé le recensement des membres). Cet outil important nous permet d'avoir des nouvelles de nos membres et d'évaluer leurs besoins pour déterminer comment nous pouvons améliorer nos services.

Poursuivez votre lecture pour en savoir plus l'importance de la recherche pour l'Institut, ainsi que sur le sondage 2023 auprès des membres et ce qu'il nous a permis d'apprendre jusqu'à maintenant.

### **Bonjour Laurence. Pouvez-vous parler aux lecteurs de *DIALOGUE* de votre rôle et de vos responsabilités en tant que directrice de la recherche de l'Institut national de la paie?**

L'objectif du service de recherche est de fournir à l'Institut l'information dont il a besoin pour prendre les meilleures décisions possibles pour tout ce qui touche l'organisation et la profession de la paie.

Notre travail consiste à recueillir et à analyser des renseignements et des données sur l'Institut, son environnement, ses membres, ses partenaires et ses parties prenantes afin d'orienter les stratégies, de renforcer le processus décisionnel et de déterminer les façons dont l'Institut peut mieux servir ses membres et faire rayonner davantage la profession de la paie.

### **Pourquoi l'Institut national de la paie mène-t-il un sondage auprès de ses membres?**

Tous les trois ans, l'Institut réalise un sondage auprès de ses membres pour en apprendre

d'avantage sur eux, sur les enjeux qui les intéressent et sur la direction qu'ils aimeraient nous voir prendre dans les prochaines années. Ces réponses nous renseignent sur la satisfaction des membres ainsi que sur leurs souhaits, leurs besoins et leur niveau de mobilisation. Par-dessus tout, elles nous permettent d'évaluer comment nous pouvons continuer à améliorer notre offre.

C'est grâce à votre volonté de partager vos expériences que nous pouvons mener à bien cette importante recherche dont l'ensemble de la communauté de la paie tire profit.

### **Comment le sondage a-t-il été mené?**

En septembre 2023, les membres ayant accepté de recevoir les communications de l'Institut ont été invités à participer à notre sondage en ligne. En tout, ils ont été 5 208 à répondre à l'appel.

Les données recueillies ont ensuite été regroupées sous forme de rapport d'ensemble anonyme avant d'être transmises à l'Institut aux fins d'évaluation.

Le questionnaire de 2023 était inspiré de la version de 2020, mais en incluant les priorités stratégiques actuelles de l'Institut. Le sondage 2023 de l'Institut national de la paie auprès des membres avait plusieurs grands objectifs, dont le premier était d'évaluer la connaissance des services et des avantages de l'Institut par les membres et leur satisfaction à cet égard. Il visait en deuxième lieu à déterminer les priorités des membres quant à l'offre de services de l'Institut, en troisième lieu, à cerner les occasions d'offrir de nouveaux services et, finalement, à soutenir la planification stratégique.

### **Comment l'Institut utilise-t-il les résultats du sondage auprès des membres?**

Le sondage auprès des membres est un outil exceptionnel qui aide l'Institut à mieux comprendre qui sont ses membres actuels (âge, secteur, rôle, ancienneté dans le domaine de la paie, etc.), ce qui doit être fait régulièrement, car l'industrie et la profession de la paie sont en constante évolution. Il est aussi important pour nous d'évaluer et de suivre la satisfaction des membres, à la fois pour comprendre quels services sont appréciés et pour cerner les points à améliorer.

Les résultats du sondage et les renseignements pratiques qui en découlent nous aident à mieux

comprendre l'évolution des besoins et des attentes de nos membres et à trouver des solutions créatives et novatrices pour y répondre. Ils peuvent déboucher sur la mise en œuvre de nouveaux services, l'élargissement de programmes actuels ou même le retrait de ce qui est désormais inutile.

En résumé, l'Institut utilise les données du sondage pour s'assurer que ses efforts et services correspondent aux besoins de ses membres.

### En quoi le sondage auprès des membres de cette année est-il différent de ceux des années précédentes?

Le questionnaire a été revampé en 2023. Des questions désormais non pertinentes ont été retirées, et d'autres ont été ajoutées. Bien sûr, nous avons conservé les questions essentielles, comme celles servant à évaluer la probabilité nette que les membres recommandent l'Institut à leurs collègues (en anglais, le Net Promoter Score, ou NPS, qui sert à évaluer la fidélité des membres), la

satisfaction de la clientèle à l'égard de nos produits et services et la manière dont les membres perçoivent le rôle de l'Institut et nos activités de promotion d'intérêts.

Les données reçues sont comparées aux résultats des sondages précédents pour suivre l'évolution du rendement organisationnel, déterminer les aspects à améliorer et prédire les tendances à venir.

Dans les prochains mois, les membres peuvent s'attendre à ce que certaines des conclusions détaillées de la recherche soient publiées, et ainsi à avoir un aperçu de l'état actuel de l'industrie de la paie, ce qui risque à mon avis d'être très utile pour notre communauté.

### De manière générale, quelles sont quelques-unes des conclusions du sondage de cette année?

Les principales leçons tirées du sondage 2023 peuvent être classées dans deux catégories : les forces et les points à améliorer de l'Institut.

## Résultats du sondage auprès de membres

### Nos forces

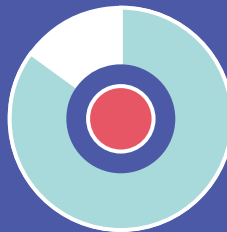
Nous sommes heureux de pouvoir affirmer que nos membres sont satisfaits de nous à plusieurs égards :



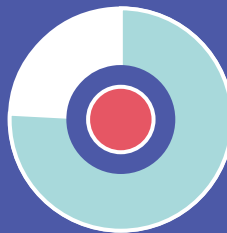
**89 %** des membres affirment avoir confiance en l'Institut



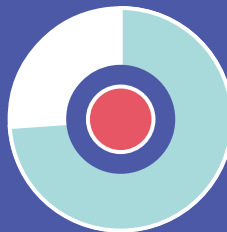
**86 %** des membres affirment être fiers de faire partie de l'Institut



**85 %** des membres affirment tirer profit de leur adhésion



**76 %** des membres sont d'accord ou fortement d'accord avec le fait que l'Institut s'efforce de répondre à leurs besoins



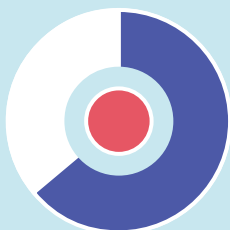
**74 %** des membres sont d'accord ou fortement d'accord avec le fait qu'être membre de l'Institut les a aidés à atteindre certains de leurs objectifs professionnels

## Points à améliorer

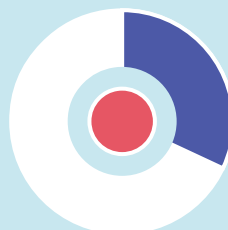
Il est tout aussi important, sinon plus, de comprendre ce que nos membres pensent que nous devons améliorer pour mieux les soutenir. Le sondage nous a permis de cerner un certain nombre d'aspects qui nécessitaient une attention particulière :



**60 %** des membres ont affirmé vouloir plus d'informations sur les avantages de leur adhésion



**64 %** des membres ont affirmé vouloir recevoir plus d'informations sur la paie de la part de l'Institut



**32 %** des membres ont affirmé avoir noué des relations précieuses grâce à l'Institut

Nous vous avons entendus. Nous sommes déjà à pied d'œuvre pour saisir ces occasions et nous nous engageons à vous en reparler en 2024. En outre, un certain nombre de nouvelles offres vous attendent cette année, et elles sont toutes conçues pour vous aider à progresser, à tisser des liens et à vous épanouir dans le cadre de votre carrière au service de paie. L'Institut se soucie profondément de ses membres. Vous êtes au cœur de tout ce que nous faisons! Laissez-nous vous le montrer.

Ces résultats sont d'une grande richesse pour l'Institut, qui continue de concevoir et d'élaborer des événements, des initiatives et des services. Soyez assurés que ces conclusions seront prises en considération dans les plans de 2024 et des années suivantes.

Encore une fois, merci beaucoup à tous ceux qui ont participé à cette importante étude. L'Institut et la communauté de la paie vous sont reconnaissants de nous avoir fait part de vos précieuses expériences afin de nous aider à exploiter le plein potentiel de l'adhésion à l'Institut national de la paie. ■

*Laurence Fourchet,  
directrice de la  
recherche, Institut  
national de la paie*



# Félicitations

## aux premières lauréates du prix Le leader de la paie

Pour célébrer le leadership exceptionnel au sein de la profession de la paie, l'Institut national de la paie a créé le prix Le leader de la paie en 2023. Ce prix est décerné aux professionnels qui se surpassent et jouent un rôle de premier plan au sein de leur organisation et contribuent inlassablement à la communauté de la paie.

Voici les premières lauréates :



**Chantal Gauthier,**  
superviseure de la  
paie, Agnico Eagle  
Mines Limited  
(Rouyn-Noranda, Qc)



**Diane Marier, LAP,**  
codirectrice de la  
paie, Université  
d'Ottawa  
(Ottawa, Ont.)



**Erin Sinnott, LAP,**  
gestionnaire de  
la paie, Christie  
Digital Systems  
(Kitchener, Ont.)



## Chantal Gauthier

« Chantal est une leader de la paie exceptionnelle qui mérite cette reconnaissance, affirme la personne ayant proposé sa candidature. »

- Charlène Guay

Le parcours de Chantal Gauthier sur plus de deux décennies à Agnico Eagle Mines Limited témoigne de sa résilience et de son dévouement envers l'excellence.

► **Leadership** : Chantal a fait ses débuts à Agnico Eagle Mines comme agente de la paie et a grimpé les échelons pour devenir superviseure générale d'une équipe de la paie comptant 11 membres. Responsable de la gestion des activités de la paie pour plus de 4 100 employés chaque semaine, Chantal est devenue un atout indispensable à la réussite de l'entreprise.

Au-delà de ses réalisations professionnelles, son grand cœur et son énergie positive contribuent à un climat de travail harmonieux. Elle accorde une grande importance au perfectionnement professionnel de son équipe et favorise une communication ouverte, instaurant ainsi une culture de collaboration et de soutien.

► **Retombées organisationnelles** : Chantal s'adapte sans cesse pour répondre aux besoins organisationnels, misant sur les forces de chaque membre de son équipe pour assurer la réussite. Devant relever divers défis organisationnels, comme des interruptions d'activités minières, des ouvertures ou des fermetures de mines, des acquisitions et la pandémie, elle a su guider l'organisation sur les questions salariales et soutenir son équipe pour maintenir un environnement de travail positif.

► **Engagement envers la profession** : La participation de Chantal à des comités essentiels, comme le comité de retraite et le comité de collaboration entre employeurs et employés, témoigne de son engagement envers les meilleures pratiques de la paie au sein de son organisation et ailleurs. Son expertise a fait d'elle la personne de référence pour les questions liées à la paie au sein de l'entreprise, et elle renforce la position de la paie comme pilier important dans la réussite organisationnelle.

« Son équipe est unanime : Chantal est une leader de la paie exceptionnelle qui mérite cette reconnaissance, affirme la personne ayant proposé sa candidature, Charlène Guay. De plus, elle fête sa vingtième année de service dans l'entreprise. Il s'agit de l'occasion idéale pour souligner son leadership exemplaire. »



## Diane Marier, LAP

« Diane a joué un rôle clé dans l'avancement et la réussite du projet. »

- Marc Lafleur

Les contributions de Diane Marier à l'Université d'Ottawa au cours des huit dernières années reflètent son engagement envers l'excellence et l'innovation dans la gestion de la paie.

- **Leadership :** Le style de leadership exemplaire de Diane est l'élément central de sa réussite. Servant de modèle à son équipe, elle incite ses collègues à accueillir positivement le changement et défend les meilleures pratiques en matière de paie. Son approche dynamise non seulement son équipe immédiate, mais inspire aussi une culture d'excellence dans l'ensemble de l'établissement.
- **Retombées organisationnelles :** Diane laisse son empreinte sur tout le paysage de la paie de l'Université d'Ottawa. Elle s'est fait la championne de l'innovation, de l'amélioration continue et de l'excellence du service à la clientèle. Jouant un rôle important dans la réussite de la mise en œuvre d'un nouveau système de paie au service des RH, les efforts de Diane témoignent de son dévouement envers la viabilité durable de son organisation.
- **Engagement envers la profession :** Dans un environnement caractérisé par des échéances et des changements réglementaires constants, Diane a excellé dans la promotion de l'engagement et la reconnaissance des réalisations du personnel. En plus de son travail à l'Université d'Ottawa, Diane contribue activement à la communauté de la paie en défendant la profession et en insistant sur le perfectionnement professionnel. Sa participation aux activités de l'Institut national de la paie ainsi que son rôle comme instructrice de cours dans la région d'Ottawa soulignent sa détermination à faire évoluer la profession de la paie.

« Au cours des dernières années, l'Université a travaillé sur un projet visant à modifier notre système de paie au service des RH. Le nouveau système a vu le jour le 1er mai 2023. Diane a joué un rôle clé dans l'avancement et la réussite du projet, tout en continuant à assumer avec brio ses responsabilités au service de paie, explique Marc Lafleur qui a proposé sa candidature. Elle est perçue comme une experte et une leader par les membres de son équipe, la haute direction et nos clients dans divers départements et facultés. »



## Erin Sinnott, LAP

En plus de superviser de main de maître les activités de paie pour Christie Digital Systems, Erin Sinnott établit de nouvelles normes dans la mise en œuvre de systèmes de gestion du capital humain mondial et la gestion du changement.

« Sous la direction d'Erin, tous les membres du personnel de la paie ont obtenu ou sont en train d'obtenir leur accréditation, notamment celle de Professionnel en conformité de la paie (PCP). »

- Jackie Beynen

- **Leadership** : Erin dirige une équipe de trois personnes assurant le traitement de 372 paies par année. Elle a récemment dirigé l'équipe de professionnels de la paie et des ressources humaines de l'entreprise lors du projet de mise en œuvre d'un système de gestion du capital humain mondial, couvrant 4 régions, 16 pays et 22 groupes de la paie. Son expertise et son engagement dans la normalisation mondiale, l'automatisation et l'efficacité ont non seulement permis de simplifier les processus, mais aussi de réduire considérablement les erreurs dans l'ensemble de l'organisation.
- **Retombées organisationnelles** : En tant que gestionnaire de la paie, Erin favorise une culture d'apprentissage, de perfectionnement et de recrutement du personnel de façon à appuyer l'objectif de normalisation mondiale dans la paie. Elle a noué de solides relations dans divers services et pays, en insistant sur une communication et une collaboration efficaces afin que les 153 millions de dollars annuels de paie, d'avantages et de versements soient traités avec exactitude et efficacité.
- **Engagement envers la profession** : Erin s'assure que les budgets de l'entreprise tiennent compte du perfectionnement afin de favoriser la compétence de l'équipe de la paie dans le traitement de processus à l'échelle mondiale. Pour rester au fait des tendances et des développements les plus récents, elle est membre de diverses associations de la paie dans le monde et encourage la participation à des webinaires, des cours et d'autres activités pertinentes.

« La mise en œuvre du système de gestion du capital humain est connue et reconnue au sein de l'entreprise comme le meilleur projet à ce jour », déclare la personne qui a proposé sa candidature, Jackie Beynen, ajoutant que, sous la direction d'Erin, « tous les membres du personnel de la paie ont obtenu ou sont en train d'obtenir leur accréditation, notamment celle de Professionnel en conformité de la paie (PCP) ».

Ces trois lauréates se distinguent en tant que leaders dans la profession de la paie. Leurs réalisations, leur engagement en faveur du perfectionnement professionnel et leur attachement aux meilleures pratiques dans différents secteurs font rayonner la profession de la paie au Canada et établissent de nouvelles normes d'excellence à l'échelle mondiale. Toutes nos félicitations! ■

# RÉFLEXION SUR LE CHOIX

de cesser de verser des cotisations au Régime de pensions du Canada et au Régime de rentes Québec

*Par Irena Stoyanova, LAP, conseillère en conformité de la paie, Institut national de la paie*

Au Canada, deux solides régimes d'assurance publics assurent le remplacement des revenus aux cotisants et à leurs bénéficiaires à la retraite et en cas d'invalidité ou de décès. Il s'agit du Régime de pensions du Canada (RPC) et du Régime de rentes du Québec (RRQ).

Le RPC est régi par le gouvernement fédéral et fournit un remplacement du revenu aux travailleurs (salariés ou autonomes) qui y cotisent dans les provinces et les territoires sauf au Québec. La province de Québec administre le Régime de rentes du Québec, son propre régime d'assurance public facultatif qui reproduit le RPC, offrant une pension, des prestations d'invalidité ou des avantages financiers en cas de décès aux cotisants du Québec et à leurs bénéficiaires.





Dans le cadre de ces deux régimes, les employeurs sont tenus de prélever des cotisations sur la paie jusqu'à ce que les employés atteignent un certain âge. Les employés touchés sont :

- ceux occupant un emploi ouvrant droit à pension durant l'année;
- ceux non considérés comme étant invalides selon le RPC ou le RRQ.

Les cotisations sont retenues sur la paie jusqu'au plafond annuel de cotisation fixé par la loi selon le régime, et l'employeur doit verser le même montant que l'employé.

On croit à tort que les retenues à la source pour le RPC et le RRQ doivent automatiquement cesser lorsqu'un employé a 65 ans, ce qui est considéré comme l'âge normal de la retraite. Mais ce n'est pas le cas.

## Exigences fédérales relatives au RPC

Les cotisations au RPC, qui constituent une retenue à la source, sont obligatoires pour les employés âgés de 18 à 69 ans. Les retenues à la source commencent à la date de la première paie du mois suivant le dix-huitième anniversaire de l'employé et prennent fin à la date de la première paie du mois suivant celui où il a atteint 70 ans.

Toutefois, un employé peut décider de cesser volontairement de cotiser au RPC s'il a au moins 65 ans, mais moins de 70 ans et qu'il reçoit une rente du RPC ou du RRQ. Il peut faire ce choix ou le révoquer seulement une fois par année.

Il doit alors remplir le formulaire CPT30 « Choix de cesser de verser des cotisations au Régime de pensions du Canada, ou révocation d'un choix antérieur » (scannez le code QR à droite pour accéder au formulaire). Le formulaire doit être envoyé à l'Agence du revenu du Canada à l'adresse indiquée à la page 2 du formulaire. Une copie du formulaire doit être conservée dans le dossier de l'employé.



Formulaire CPT30

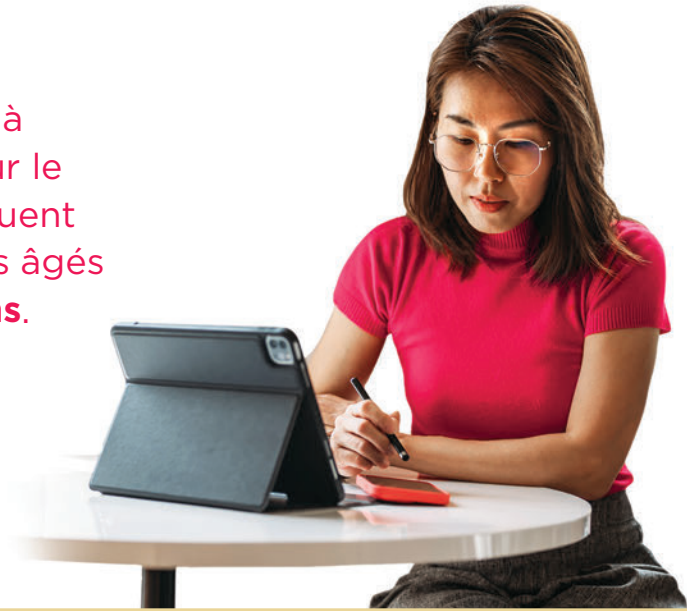
Les retenues à la source pour le RPC cessent à la date de la première paie du mois suivant celui où une copie du formulaire a été remise à l'employeur. Le choix demeure en vigueur jusqu'à ce qu'il soit révoqué ou jusqu'à ce que l'employé ait 70 ans, selon la première de ces éventualités.



On croit à tort que les retenues à la source pour le RPC et le RRQ doivent automatiquement cesser lorsqu'un employé a **65 ans**.



Les retenues à la source pour le RRQ s'appliquent aux employés âgés de **18 à 72 ans**.



## Exigences provinciales relatives au RRQ

À la suite des modifications récentes apportées à la *Loi sur le régime de rentes du Québec*, les changements suivants prennent effet en 2024 :

- L'obligation de cotiser au RRQ prend fin pour les travailleurs de plus de 72 ans.
- Les travailleurs de 65 ans et plus recevant une pension de retraite peuvent choisir d'arrêter de cotiser au RRQ.

Ainsi, les retenues à la source pour le RRQ s'appliquent aux employés âgés de 18 à 72 ans. Les retenues à la source commencent à la date de la première paie du mois suivant le dix-huitième anniversaire de l'employé et cessent au 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivant celle où il a atteint 72 ans.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, un employé au Québec peut décider de cesser volontairement de verser des cotisations au RRQ s'il a au moins 65 ans, mais moins de 73 ans à la fin de l'année et qu'il reçoit une rente du RPC ou du RRQ. Il peut faire ce choix ou le révoquer seulement une fois par année.

Il doit alors remplir le formulaire « Choix ou révocation du choix de cesser de verser des cotisations au Régime de rentes du Québec » (scannez le code QR à droite pour accéder au formulaire). Le formulaire doit être envoyé à Revenu Québec à l'adresse indiquée à la page 2 du formulaire. Une copie du formulaire doit être conservée dans le dossier de l'employé.



The image shows a portion of the RR-50 form. It includes sections for 'Renseignements sur vous' (personal information), 'Renseignements sur l'employeur' (employer information), and 'Choix ou révocation du choix' (choice or revocation of choice). The form is in French and contains various fields for names, addresses, and dates.

Formulaire RR-50

Les retenues à la source pour le RRQ cessent à la date de la première paie du mois suivant celui où une copie du formulaire a été remise à l'employeur. Le choix demeure en vigueur jusqu'à ce qu'il soit révoqué ou jusqu'au 31 décembre de l'année où l'employé a 72 ans, selon la première de ces éventualités.

Il incombe à l'employeur de s'assurer que les bons montants ont été déduits du salaire de ses employés pour le RPC et le RRQ avant que toute révocation puisse entrer en vigueur pour cesser le versement de cotisations aux régimes.

L'employeur doit répartir la cotisation annuelle maximale au prorata du nombre de mois admissibles dans l'année, c'est-à-dire jusqu'au mois précédant l'entrée en vigueur de la révocation, et doit s'assurer que le montant de cette cotisation annuelle maximale est correctement retenu à la source.

Les employeurs peuvent utiliser les outils numériques suivants fournis par l'Agence du revenu du Canada et Revenu Québec pour simplifier les calculs et assurer la conformité :

- Calculateur en direct de retenues sur la paie (CDRP) pour vérifier les retenues à la source pour le RPC :
- WebRAS – Calcul des retenues à la source et des cotisations de l'employeur pour vérifier les retenues à la source au titre du RRQ :



# La protection de la vie privée sur le lieu de travail à l'ère numérique


Par John Wunderlich

Comme cela fait un certain temps que je n'ai pas écrit sur la vie privée sur le lieu de travail pour *DIALOGUE*, cet article est à la fois un rattrapage et un rafraîchissement.

**Commençons par ce qui n'a pas changé. Les professionnels de la paie prennent l'engagement de respecter la vie privée de leurs employés dans le contexte de la relation d'emploi. Cet engagement peut être renforcé ou non par les exigences prévues par la loi, selon l'endroit et le territoire de compétence où vous exercez. La législation canadienne sur la protection de la vie privée est un amalgame des compétences provinciales et fédérales dans les secteurs public et privé.**

La version courte est la suivante :

- ▶ Les employés du secteur public jouissent d'une législation qui protège leurs droits à la vie privée, sauf les employés provinciaux de l'Ontario, cette protection étant régie par diverses lois sur la vie privée et l'accès à l'information du secteur public.
- ▶ Les employés du secteur privé fédéral (ceux qui travaillent pour des organisations régies par le *Code canadien du travail*) sont protégés par la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE).
- ▶ Les employés du secteur privé provincial ne sont pas protégés par la LPRPDE. Ils le sont par une législation privée dans les provinces qui en sont dotées, à savoir la Colombie-Britannique, l'Alberta et le Québec.



Bien que dans l'ensemble l'engagement à respecter la vie privée demeure, des changements technologiques et d'autres changements notables se sont produits. Mentionnons les répercussions en constante évolution des médias sociaux, l'incidence du télétravail (et la technologie requise pour sa supervision), ainsi que l'intelligence artificielle (IA).

## Médias sociaux

Vos employés utilisent les médias sociaux. Les échanges sont probables entre comptes individuels sur différentes plateformes, mais aussi entre groupes d'employés ou de clavardage qui leur permettent de parler entre eux, et parfois au sujet du travail. C'est comme si les employés se rencontraient au bar ou au restaurant après le travail pour socialiser et échanger des notes. Selon la nature du groupe, les superviseurs ou les gestionnaires peuvent être les bienvenus ou non.

Les employeurs doivent respecter le choix des employés d'exclure la direction de leurs groupes sur les médias sociaux. Rien n'est plus susceptible d'empoisonner la mobilisation des employés que l'idée que la direction les « espionne » dans leur espace personnel.

Les employeurs doivent également réfléchir au fait que les messages internes contradictoires envoyés à différents groupes d'employés sont susceptibles d'être décelés dans ces espaces et de devenir des sujets de discussion. Par conséquent, les employeurs doivent s'assurer que les communications aux employés sont transparentes et que les différents messages à différents groupes d'employés sont pertinents et concernent le travail.



## Protection de la vie privée ou respect de la vie privée?

Je préfère utiliser le mot « respect » plutôt que « protection » quand je parle de vie privée. Le respect de la vie privée suggère que les employés ont des droits et des préférences et que l'employeur doit prendre des mesures pour les faire respecter. La protection de la vie privée suggère que les employeurs sont responsables du choix des mesures de protection de la vie privée et de leur mise en œuvre.

En d'autres termes, le respect de la vie privée est avant-gardiste et mobilise les employés, alors que la protection de la vie privée est plus susceptible de ressembler à des exercices de cases à cocher qui peuvent ou non répondre aux préoccupations des employés.



## Télétravail et surveillance

Bien que le télétravail soit un mode de travail qui existe depuis longtemps, il s'est généralisé du jour au lendemain en raison de la pandémie. Les entreprises dotées de technologies, politiques et procédures reposant sur le travail au bureau en présence d'employés utilisant l'équipement fourni par l'employeur se sont retrouvées dans la situation inverse : des employés de première ligne devant accéder aux ressources de l'entreprise depuis chez eux, parfois en utilisant leur propre matériel.

Pour respecter les droits à la vie privée de leurs télétravailleurs, les employeurs doivent se doter de politiques claires qui reconnaissent que les employés ont un droit à la vie privée dans leur maison même s'il s'agit aussi de leur lieu de travail. Ils doivent songer à déterminer en quoi consiste une utilisation acceptable de l'équipement fourni par l'employeur.

Il convient de mentionner l'émergence de tout un « attirail » permettant aux employeurs de surveiller leurs employés à l'aide de la caméra de leur ordinateur ou de s'assurer que leur clavier et leur souris sont continuellement utilisés.

Le foyer d'un employé n'est pas une succursale de l'entreprise. La surveillance par ordinateur du poste de travail d'un employé doit s'effectuer sans dépasser les limites, à la fois pour respecter les droits à la vie privée et favoriser la mobilisation des employés.

## IA

Comme bon nombre de technologies, les outils renforcés par l'IA sont utilisés pour accroître la productivité et réduire les coûts. Par exemple, les employeurs peuvent utiliser l'IA pour faire une première sélection parmi les demandes d'emploi et effectuer des vérifications automatisées pour sélectionner les candidats qualifiés, automatiser et prendre des décisions d'acheminement dans les processus internes et créer du contenu\* à diverses fins.

Voici quelques-unes des préoccupations concernant l'utilisation de l'IA :

- ▶ la collecte de renseignements sur des employés potentiels qui viole les droits de la personne ou les normes d'emploi;
- ▶ l'intégration de préjugés aux modèles d'entraînement, ce qui automatise ces partis pris dans l'embauche (p. ex. si votre personnel a toujours été blanc et masculin);
- ▶ la collecte de renseignements sur les employés pour des données d'entraînement sans leur consentement;
- ▶ la prise de décisions sur l'embauche ou les promotions fondée sur des recommandations algorithmiques qui ne peuvent être expliquées ou justifiées.

Étant donné que ces nouvelles technologies sont mises en œuvre, vous seriez avisé d'évaluer leurs capacités à produire les résultats que vous utilisez déjà pour gérer la paie et les ressources humaines :

- ▶ La technologie améliore-t-elle la capacité des employés à accomplir les tâches pour lesquelles ils ont été embauchés?
- ▶ La technologie favorise-t-elle la mobilisation des employés et le rendement organisationnel?
- ▶ Les droits à la vie privée des employés sont-ils respectés?

Le rendement du capital investi dans les nouvelles technologies doit être un meilleur environnement de travail et un personnel plus performant dont le droit à la vie privée est respecté. ■

*John Wunderlich est un expert en protection de la vie privée et en sécurité de l'information. Il a été conseil en vie privée et en sécurité à l'échelle mondiale. En raison de son expérience dans les TI et l'amélioration des processus, John offre un point de vue unique et pratique aux entreprises et aux personnes qui sont responsables de la gestion des renseignements sensibles. Vous le trouverez au [www.wunderlich.ca](http://www.wunderlich.ca).*

*\* L'auteur peut avoir utilisé des outils automatisés pour créer cet article.*

# Hommage à Mike Levac (1959-2023)

L'Institut national de la paie honore respectueusement la mémoire de Joseph Micheal Arthur (Mike) Levac, décédé à la fin de l'année 2023.

Mike a contribué au succès de l'Institut national de la paie comme bénévole et spécialiste en la matière pendant plus de 30 ans avant de prendre sa retraite en 2019. Il a siégé au conseil d'administration, faisant ses débuts en 1993 comme directeur du comité des communications. Sous sa direction, le bulletin de nouvelles *DIALOGUE* est devenu la revue *DIALOGUE* que nous connaissons aujourd'hui. Le comité a reçu le Prix du président en 1996.

L'influence de Mike s'est étendue au-delà des communications, puisqu'il a siégé au conseil d'administration jusqu'en 2000 et a assuré la liaison avec le Conseil consultatif des relations avec le gouvernement fédéral (devenu le Comité des relations avec le gouvernement fédéral). Il a joué un rôle essentiel dans le renforcement de nos liens avec les principaux organismes gouvernementaux et a participé de manière déterminante à la rédaction de l'exposé de position de l'Institut sur les frais de scolarité comme avantage imposable, ce qui a permis l'adoption de l'intégralité de nos recommandations. Ce changement a été annoncé lors du Congrès cette année-là avec la publication du bulletin d'interprétation sur les frais de scolarité. Après avoir quitté le conseil d'administration, Mike a continué à s'investir activement au sein du Conseil



consultatif des relations avec le gouvernement fédéral jusqu'en 2003, notamment comme vice-président de 2000 à 2003.

Mike était un membre bien connu des « Paycheques », un groupe de professionnels de la paie qui a assuré le divertissement lors de plusieurs conférences, montrant le côté drôle et attachant de Mike qui lui a valu tant d'affection.

Les réalisations de Mike ont été reconnues par le Prix du conseil d'administration en 2001 (devenu le Prix Diana Ferguson) et le prix Fellow de l'Institut national de la paie en 2012.

Son absence laisse un grand vide, mais son souvenir continuera d'habiter l'Institut national de la paie et le cœur de tous ceux qui ont eu la chance de le connaître. ■

# La paie à l'échelle mondiale : similitudes et différences

Par Max van der Klis-Busink, PPA

Un service de paie à l'échelle mondiale est la gestion des activités de paie dans plus d'un pays. Mais est-ce aussi simple? Certainement pas. La gestion des activités de paie dans plusieurs pays est comparable au tissage d'une toile complexe. Des langues aux fuseaux horaires, entre autres, chaque pays apporte son lot de complexités.

Pour établir le contexte, examinons quelques exemples tirés du rapport sur l'indice mondial de complexité de la paie d'Alight de cette année<sup>1</sup>.



**France :** Occupe encore la première place en matière de complexité, en raison du nombre élevé de champs à déclarer et de déclarations manuelles au gouvernement.

**Allemagne :** Avec une complexité de 3 % plus élevée qu'en 2022, l'Allemagne se hisse en haut de la liste, en raison de la hausse des déductions obligatoires et des fréquences de paie variables.

**Suisse :** En raison du nombre de langues locales et de la variabilité de la durée de conservation des documents, la Suisse enregistre une augmentation de 1 % en matière de complexité cette année.

## Équilibre entre différences culturelles et efficacité

On ne peut présumer que tout le monde parle la même langue, dans son sens le plus littéral. Alors que l'anglais est la langue la plus couramment parlée, pour beaucoup de gens, il s'agit de leur deuxième, troisième ou même quatrième langue. Il faut garder ce point à l'esprit lorsqu'on aborde les styles de communication, les approches de leadership et les stratégies d'exploitation internationale. Si vous voulez atteindre une efficacité sans heurts, vous devez d'abord maîtriser la communication.

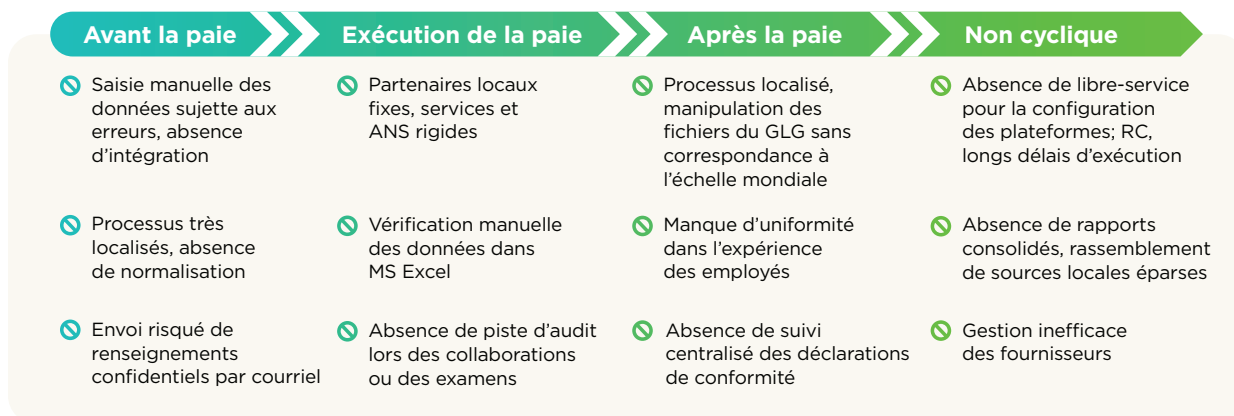
La gestion des communications et de l'efficacité peut devenir encore plus complexe lorsque vos heures ouvrables ne coïncident pas avec celles de vos collègues professionnels de la paie de l'autre côté de la planète. Cet obstacle inévitable dans la paie à l'échelle mondiale exige souvent des heures de travail supplémentaires de la part des équipes, en particulier à l'approche de la fin du cycle. Bien que cette réalité illustre le dévouement des professionnels de la paie (à l'échelle mondiale), il est essentiel de privilégier une communication fluide pour pallier cette difficulté.

<sup>1</sup><https://www.alight.com/thought-leadership/2023-global-payroll-complexity-index-report>



## Défis et contrôles

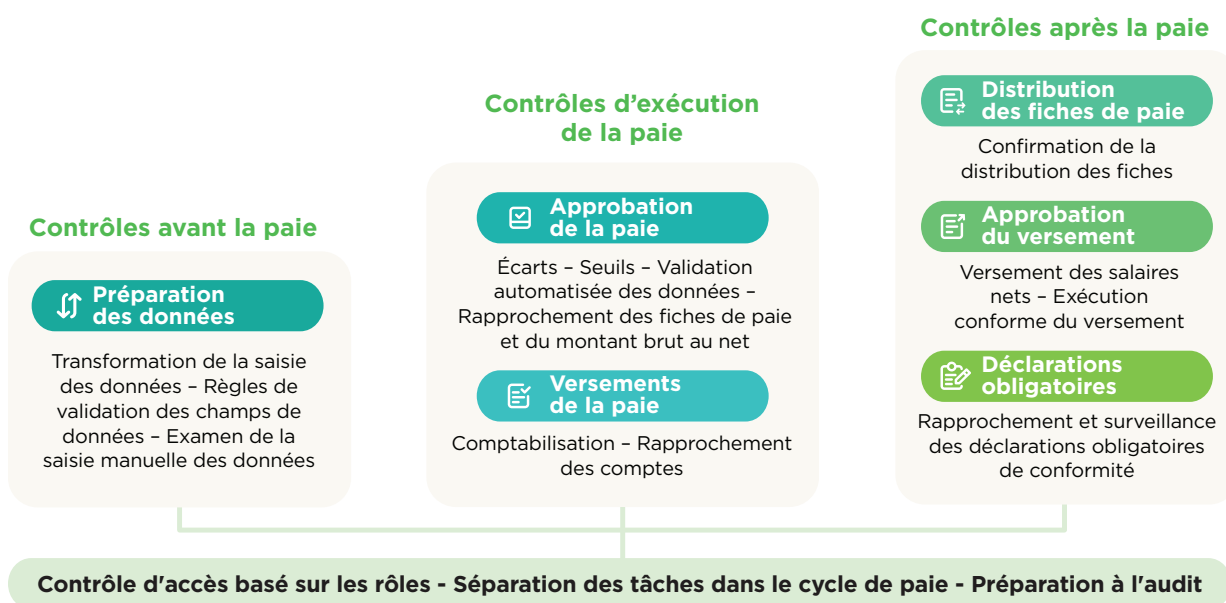
Les diverses étapes du traitement de la paie présentent également des défis.



La bonne nouvelle? Vous pouvez élaborer un cadre mondial de contrôle de la paie pour les attaquer de front. Pour ce faire, la normalisation et l'uniformité sont essentielles.

En mettant en œuvre des contrôles normalisés à l'échelle mondiale, vous pouvez atténuer les principaux risques tout en facilitant un déploiement local. Cette uniformité vous assure également que les activités de paie sont prêtes en tout temps pour les audits. Afin que les bonnes personnes aient le bon accès à la bonne information, ces contrôles doivent s'effectuer en fonction du rôle, et la répartition des tâches du cycle de paie doit être claire.

Voici un exemple de cadre de contrôle efficace. Chaque étape du traitement de la paie comporte ses propres contrôles, ce qui en garantit l'exactitude et la conformité.



Grâce à un cadre mondial de contrôle de la paie comme celui-là, vous pouvez exercer vos contrôles et attester leur authenticité dans l'ensemble de votre paysage mondial de paie. Mais il est également essentiel que la plateforme que vous utilisez pour gérer vos activités soit entièrement indépendante du fournisseur et du niveau de service afin de traiter davantage de services de paie dans un plus grand nombre de pays en moins de temps.

## Fournisseurs, niveaux de service et modèles de paie

Examinons maintenant les différents fournisseurs, niveaux de service et modèles de paie en fonction de la taille des pays.

| Grappes - groupes de pays   | Niveaux de service  | Fournisseurs                                      |  |
|---|---|---|--|
|   |   | Services  | Plateforme   |
| <b>Grands ou très grands pays</b><br>Plus de 1 000 empl.   3 pays | À l'interne (TG), service de traitement (G)   | Meilleurs moteurs de paie locaux                  | Plateforme modulaire mondiale de paie déployée de manière sélective dans des groupes |
| <b>Pays de taille moyenne</b><br>De 50 à 1 000 empl.   10 pays    | Services gérés, avec services complémentaires   | Réseau de comptabilité régional                   |  |
| <b>Petits pays</b><br>Moins de 50 empl.   10 pays                 | Impartition des processus administratifs avec services-conseils en RH et en fiscalité | Meilleurs fournisseurs de services de paie locaux |  |

Une plateforme modulaire mondiale de paie déployée de manière sélective dans des groupes permet d'offrir une expertise locale à une échelle mondiale.

En quoi consiste la modularité dans une paie à l'échelle mondiale? Une approche moderne axée sur la technologie permet de mettre en œuvre la paie de manière sélective pour répondre à des besoins précis comme la production de rapports mondiaux consolidés, l'intégration de données sur la gestion de capital humain à la paie ou l'intégration au grand livre général.

En adoptant cette approche agile, vous pouvez réduire les coûts et atténuer le risque et la perturbation. Elle vous aide également à obtenir des résultats plus rapidement, ce qui vous permet de profiter des avantages selon votre calendrier et vos priorités. Vous pouvez ensuite choisir les meilleurs fournisseurs de services de paie locaux dans chaque pays pour le traitement de votre paie.

## Carrière dans la paie à l'échelle mondiale

Cet article a-t-il éveillé chez vous un intérêt pour la paie à l'échelle mondiale? Voici quelques renseignements sur les compétences recherchées par les responsables de l'embauche dans ce domaine :

- **Compétences interpersonnelles** : communication, sensibilisation culturelle
- **Compétences stratégiques** : pensée critique, résolution de problèmes
- **Compétences en gestion** : leadership, gestion des fournisseurs
- Et, bien sûr, les connaissances et la passion qu'exige la paie!

Si vous possédez toutes ces compétences, à quoi pourrait ressembler un parcours professionnel dans la paie à l'échelle mondiale pour vous?



Mon dernier conseil à tous ceux qui s'intéressent à la paie à l'échelle mondiale est de rester informés, de continuer à apprendre et d'aborder les complexités en constante évolution avec passion et confiance! ■

*Max van der Klis-Busink est responsable de la prestation de services chez Payzaar, une plateforme mondiale de gestion des salaires. Il a plus de 17 ans d'expérience dans la gestion des paies mondiales et est connu pour sa véritable passion pour la paie. Il a remporté le premier prix Global Vision de l'Institut mondial de gestion de la paie en 2018. Max est spécialisé dans la mise en place d'équipes mondiales qui offrent une expérience de la paie conforme aux normes les plus élevées. Il est également connu pour remettre en question le statu quo afin de favoriser le progrès, tant pour lui-même que pour ses clients.*

# DÉPASSONS-NOUS

CONGRÈS NATIONAL | HALIFAX, NOUVELLE-ÉCOSSE | 19 AU 21 JUIN 2024

ÉVÈNEMENT EN PERSONNE  
ÉVÈNEMENT EN PERSONNE

*Joignez-vous à nous alors que nous continuons à optimiser la profession de la paie. Ensemble, DÉPASSONS-NOUS.*

Captez le Code QR pour obtenir les détails du congrès.



L'INSTITUT  
NATIONAL  
DE LA PAIE

# Tableau d'honneur

L'Institut national de la paie tient à féliciter les professionnels qui ont récemment obtenu les accréditations de Leader accrédité en paie (LAP), Professionnel en conformité de la paie (PCP) et de Professionnel de la paie du Québec (PPQ).



Johanne Angers, Qc  
Geneviève Durocher, Qc

Véronique Gendron, Qc  
Karine Gingras, Qc



Zend Aurophy, Ont.  
Hyunyoung Beck, Ont.  
Irish Joyce Belamide, Man.  
Bukola Benedict, Ont.  
Jasmine Bhasin, C.-B.  
Jodi Brindley, Ont.  
Laura Carmichael, Ont.  
Caron Chan, C.-B.  
Ting Chen, Ont.  
Falguni Desai, Ont.  
Marianne Lhynn  
Dioso-Sturzoïu, Alb.  
Syed Sarwar Hussain, Ont.  
Cieleste Jervis, Ont.  
Tobi Lee, Ont.  
Ying Lin, C.-B.

Zwahira Mahamoodally, Ont.  
Chrystina Mangru, Ont.  
Nenens Mayo, Alb.  
Jennifer McAllister, Ont.  
Aya Mohamed Ali, Ont.  
Lorraine Montague, Ont.  
Andrea Mullaney, C.-B.  
Sarah Ng, C.-B.  
Lori Olsen, Alb.  
Mariel Ortiz, Man.  
Kendall Pretorius, Alb.  
Kavitha Ramanathan, Alb.  
Hemaxi Rana, Qc  
Pantea Rezvanirad, Ont.  
Stephanie Rolf, Alb.  
Fariza Saidmirzoeva, Ont.

Gisele Saumure, Ont.  
Jennifer Slade, Ont.  
Reneesha Smickle, Ont.  
Li Song, C.-B.  
Azfer Syed, Ont.  
Stephanie Taft, Ont.  
Katrina Timmerman, Ont.  
Lina Valencia, Ont.  
Trina VanTassel, N.-B.  
Louise Wood, Ont.  
Hongxiang Xin, C.-B.  
Grace Yeung, Alb.  
Feng Zhang, Ont.  
Wenqing Zhao, Alb.  
Xiaoxiao Zheng, Ont.



Matthew Addley, N.-É.  
 Akansha Ahluwalia, Ont.  
 Janet Ajayi, Sask.  
 Marithes Albores, C.-B.  
 Janelle Aldrich, Alb.  
 Lina Alexandre, Ont.  
 Natasha Ally, Ont.  
 Azadeh (Azie) Amirani, C.-B.  
 Sabah Amor, Qc  
 Nicole Angelozzi, Alb.  
 Lioudmila Antonova, Qc  
 Arpita Arora, Ont.  
 Chelsea Askew, Alb.  
 Bekele Nigatu Aychalet, Ont.  
 Leanne Bailey, Alb.  
 Nadine Bak, C.-B.  
 Velma Baker, Alb.  
 Indrani Banerji, Ont.  
 Marsha Banks, Ont.  
 Shlomit Baran, Ont.  
 Ambreen Bashir, Ont.  
 Chantelle Bateman, Ont.  
 Colleen Beckett, Ont.  
 Rasheedat Bello, Ont.  
 Rafik Benaissa, Qc  
 Sandra Bennie, Sask.  
 Michael Bentley, C.-B.  
 Christine Bergen, Man.  
 Miranda Berry, C.-B.  
 Candice Best, N.-É.  
 Prabhjot Singh Bhullar, Alb.  
 Ashley Billard, N.-É.  
 Sandra Blair-Thompson, C.-B.  
 Amanda Bodner, Man.  
 Heather Boey, C.-B.  
 Chelsey Bogdanovich, Alb.  
 Jillaine Bohne, C.-B.  
 Julie Bolduc Martel, Qc  
 Jessica Bonneau, Qc  
 Brooke-Lynn Boomhour, Ont.  
 Emilio Borrego, TX  
 Rolf Bossé, Qc  
 Rym Yasmina Boukikaz, Qc  
 Dominique Boulay, Qc  
 Manpreet Brar, Ont.  
 Natesha Bromfield, Ont.

Leah Brooks, C.-B.  
 Shelley Brown, Ont.  
 Julieta Bugayong, Alb.  
 Tammy Burton, N.-É.  
 Maria Teresita  
 Bustamante, Man.  
 Basilia Cabanlit, Ont.  
 Cecil Camahalan Reyes, C.-B.  
 Nelia Canares, Ont.  
 Monica Carballo, Ont.  
 Genevieve Carrier, Alb.  
 Luz-Stella Casallas, Qc  
 Pia Casilagan, Alb.  
 Linsa Chacko, Ont.  
 Fanny Chan, C.-B.  
 Josee Chauvin, Qc  
 Ai Ting Chen, Alb.  
 Min Chen, Ont.  
 Anila Chittinappilly  
 George, Ont.  
 Eunhye Cho, Ont.  
 Juo-Mei Chu, Ont.  
 Lindsay Chubb, Ont.  
 Lucas Chung, C.-B.  
 Kim Cleroux, Ont.  
 Elena Cojuhari, Qc  
 Debra Cole, Ont.  
 Joann Concepcion, C.-B.  
 Janice Connon Fifer, Man.  
 Deborah Coultish, C.-B.  
 Kendra Cullingham, Ont.  
 Amanda Cunningham, Alb.  
 Othmane Daghy, Qc  
 Nicole Daniel, ID  
 Shantanu Debnath, Ont.  
 Mischel De Jesus, Sask.  
 Minyi Deng, C.-B.  
 Carolyn Dennis, Alb.  
 Tanya Deutsch, C.-B.  
 Sonjit Dhaliwal, C.-B.  
 Elisa Dinis Fernandes, Ont.  
 Esther Dixon, Ont.  
 Volha D'Mello, Ont.  
 Nicole Dolch, Ont.  
 Irlana Camila Domingues  
 Arantes Da Silva, Ont.

Hailey Drisdell, Alb.  
 Andreane Drouin, Qc  
 Peng Du, C.-B.  
 Kelly Dufty, Alb.  
 Heidi DuMaresq, Ont.  
 Kristina Dunyushkina, Ont.  
 Jennifer Dupuis, Ont.  
 Christa Duxbury, Alb.  
 Mitchell Dyer, T.-N.-L.  
 Solomon Efele, Man.  
 Marjan Eilkhani Pour, Ont.  
 Krista Elder, N.-B.  
 Wendy Elejalde Murillo, Ont.  
 Abier Elkordi, Ont.  
 Ruth Ewen Fang, C.-B.  
 Jeni Fata, C.-B.  
 Ze Hui Feng, Ont.  
 Charito Ferrer, C.-B.  
 Natashia Fisher, Man.  
 Kimberley Fitzgerald, T.-N.-L.  
 Taryn Fogtmann, Alb.  
 Sylvia Folfas, Ont.  
 Vale Fortin, C.-B.  
 Jeanette Fougere, N.-É.  
 Franca FPalucci, Qc  
 Marie Michèle François, Qc  
 Kim Frayne, Ont.  
 Lori Fuchs, ID  
 Olubunmi Gab-  
 Opadokun, Ont.  
 Marian Gandire, C.-B.  
 Thais Garcia Da Silva  
 Fraga, C.-B.  
 Lijo George, Yn  
 Ulduz Ghahramani, C.-B.  
 Raylene Giles, N.-É.  
 Glib Gisis, Ont.  
 Stéphanie Gonthier, Qc  
 Agnes Goodliffe, Ont.  
 Marta Goodwin, T.N.-O.  
 Tara Green, N.-É.  
 Julie Grisé, Qc  
 Samar Grubestic, Alb.  
 Diana Guzman, Ont.  
 Nadia Habibullah, Ont.  
 Nadjette Hammache, Qc



|                              |                                       |                                       |
|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Dylan Hammond, Ont.          | Mikkel Lewis, Ont.                    | Hamida Mir Afghan, Alb.               |
| Priya Harinath, Alb.         | Yan Li, Ont.                          | Sneh Mistry, Ont.                     |
| Krystal Hartog, Alb.         | Hong Li, C.-B.                        | Alyssa Mohammed, Ont.                 |
| Ewa Hausner, Qc              | Eva Xiu Wah Li, C.-B.                 | Monisha Mohanan, C.-B.                |
| Jayme Hayward, T.-N.-L.      | Hai Yan Li, C.-B.                     | Sabrina Morelli, Qc                   |
| Seyedjamal Hemati, Qc        | Dong Xun Li, C.-B.                    | Christine Morgan, C.-B.               |
| Theresa Henry-Winston, Ont.  | Yanhong Li, N.-É.                     | Sejuti Mukherjee, Ont.                |
| Colton Hewett, Ont.          | Weiping Liang, Ont.                   | Gilbert Munana, Qc                    |
| Kristen Hirt, Alb.           | Tricia Lidberg, Alb.                  | Abirami Murugesan, Ont.               |
| Nina Hong, C.-B.             | Mariana Lima, Ont.                    | Nadine Nader, Qc                      |
| Émilie Horth, Qc             | Kristi Linton, Ont.                   | Umme Nasima, Alb.                     |
| Yan Hou, Ont.                | Chuting Liu, Ont.                     | Lenita Nazareth, Alb.                 |
| Tammie Hudson, C.-B.         | Yilu Liu, Qc                          | Elizabeth Jeanne<br>Nazareth, Ont.    |
| Stephanie Hyde, Ont.         | Yuhe Liu, Ont.                        | Visnja Ndur, Ont.                     |
| Rimma Ilina, Ont.            | Jackie Lo, C.-B.                      | Ghasem Nejat, Qc                      |
| Kaytee Isanski, Man.         | Susan Loblaw, C.-B.                   | Quyen Nguyen, Ont.                    |
| Marie Jacobson, C.-B.        | Donna Locke, Î.-P.-É.                 | Ping Ni, C.-B.                        |
| Chuhan Jiang, Ont.           | Angie On Kee Lok, C.-B.               | Ann Nielsen, Alb.                     |
| Zeinabou Kabore, Qc          | Phuong Nhu Long, Man.                 | Mihaela Nitu, C.-B.                   |
| Weronika Kacprzak, Ont.      | Ling Long, Ont.                       | Andile Nkosisiphile<br>Nkonyane, Ont. |
| Narges Karbalaee Hossein, Qc | Parminder Kaur Longia, Ont.           | Priyatha Noble, Ont.                  |
| Kasun Kasthuriarachchi, Man. | Elisa Lorenz, Qc                      | Robin Nogue, Sask.                    |
| Kanwalpreet Kaur, Ont.       | Jinyi Lu, Man.                        | Corinne Ogonowski, N.-É.              |
| Doyeon Kee, Ont.             | Yingxin Lu, C.-B.                     | Uruemuesiri Naomi<br>Okoro, Alb.      |
| Clarisse Kenko Fondjo, Qc    | Thu Cam Lu, Ont.                      | Jacqueline Olson, Alb.                |
| Vishal Khurana, C.-B.        | Lailani Maderazo, Man.                | Chickanan Onias, N.-É.                |
| Connie Kieffer, Ont.         | Sheila Magcanlas, Ont.                | Sophia Oppon, Alb.                    |
| Junsoo Kim, Ont.             | Amanda Malaquias Leite, Ont.          | Maryna Osadchuk, C.-B.                |
| Jongkyung Kim, C.-B.         | Joline Malleck, Ont.                  | Kathryn Ostergaard, C.-B.             |
| Kelly Mini Kim, C.-B.        | Jihan Mangattuchalil<br>Idros, C.-B.  | Fadl Oubeido, Ont.                    |
| Hyesong Kim, Ont.            | Dianne Deanne Maque, Ont.             | Lolita Ovesena, Man.                  |
| Soheui Kim, Ont.             | Beniamin Marcu, Ont.                  | Omoyemi Oyedepo, N.-B.                |
| Staisha King, Ont.           | Marlene Marsala, Qc                   | Marie-Claude Pageau, Qc               |
| Wing Ka Kong, C.-B.          | Heather Martens, Sask.                | Adriana Paliato, Ont.                 |
| Chelsea Kong, Ont.           | Léa Martin, Qc                        | Susanna Panabaker, Sask.              |
| Heather Kuchynski, Ont.      | Carla Martin, Sask.                   | Lara Jimmelle Pangan, Ont.            |
| Jagsimranpal Kular, Ont.     | Alysha McAuley, C.-B.                 | Marfin Pantoja, Alb.                  |
| Erna Kulchitskaya, Ont.      | Raylene McIsaac, N.-É.                | Alicia Parrinder, Ont.                |
| Christine Lacombe-Petit, Qc  | Kirstie Meier, Alb.                   | Nidhi Patel, Ont.                     |
| Emma Lahay, Ont.             | Tami Melisek, Ont.                    | Dharmik Patel, Ont.                   |
| Emilie Lam, Ont.             | Emanuele Melo Da<br>Costa Padilha, Qc | Ami Patel, Ont.                       |
| Hollie Langner, Man.         | Audrey Ménard-Ouimet, Qc              | Sachi Patel, Ont.                     |
| Joany Lavertu, C.-B.         | Nacima Merad Boudia, Qc               |                                       |
| Jillian Ledyard, Alb.        |                                       |                                       |
| Shawn Leitch, Ont.           |                                       |                                       |



Khyati Patel, Ont.  
 Sindu Pattathil, Ont.  
 Rosemarie Pearce, C.-B.  
 Daniel Pearson, Ont.  
 Ming Peng, C.-B.  
 Hurong Peng, C.-B.  
 Julie Pepin, Qc  
 Carmela Perretta, Qc  
 Lya Pierre-Ruddock, Qc  
 Maria Hellivi P Plana, C.-B.  
 Manisha Punjabi, Ont.  
 Brandi Purdy, C.-B.  
 Rizzah Raguine, C.-B.  
 Emily Jesmine  
 Rajamanogaran, Ont.  
 Pravina Rajendran, Ont.  
 Jenni Randall, Ont.  
 Jessy Regnier, Qc  
 Andrew Reid, Ont.  
 Eleanor(Yi Jing) Ren, C.-B.  
 Tracy Riselli, Ont.  
 Cory Robinson, Qc  
 Ruberta Robles, Man.  
 Christina Ruffolo, Qc  
 Jane Rutherford, Ont.  
 Theresa Sabado, Alb.  
 Kamalpreet Saggu, C.-B.  
 Agnes Sahagun, Alb.  
 Donna Sali, Sask.  
 Kailynn Salomons, C.-B.  
 Afshin Samsami, C.-B.  
 Sukhvir Sangha, Alb.  
 Daljeet Kaur Saran, C.-B.  
 Ninette Sardinha, Alb.  
 Pamela Sayese, Alb.  
 Barbara Schmidt, Alb.  
 Keara Scott, Ont.  
 Rosemarie Serrona, Alb.  
 Tarisha Shah, Ont.  
 Jamie Shea, Alb.  
 Babaldeep Sidhu, C.-B.  
 Preet Singh, Ont.  
 Manveer Singh, C.-B.  
 Catherine Smith, C.-B.  
 Crystal Smith, Ont.  
 Nicole Smith, Alb.

Tabitha Smith, Alb.  
 Trevor Smith, Alb.  
 Kirsten Solli-Nowlan, C.-B.  
 Cooper Solski, Ont.  
 Devina Sookhoo, Ont.  
 Roukiam Soopee, Ont.  
 Erin Speicher, Ont.  
 Tamara Squires, T.-N.-L.  
 Pathmavathany  
 Sreekanthan, Ont.  
 Jaimee-Lyn St. Amand, Ont.  
 Tylar Stadnyk, Sask.  
 Irina Strelkova, N.-B.  
 Anusha Stewart, Alb.  
 Irene Sudirgo, Ont.  
 Rafia Sultana, Sask.  
 Deepty Suneram, Qc  
 Natalia Svinukhova, Ont.  
 Safa Syeda, Ont.  
 Ashley Ta, N.-É.  
 Tamanna Tamanna, Man.  
 Jerica Tamayo, Ont.  
 Nishes Tamli, C.-B.  
 Nancy Thakkar, Ont.  
 Jijimon Elakuttoo  
 Thankachen, Ont.  
 Isabella Thiessen, Man.  
 Crystal Thom, Sask.  
 Craig Thomas, Qc  
 Chavon Thompson, Alb.  
 Tamara Thompson, Ont.  
 Danielle Thomson, Alb.  
 Crystal Thornton, C.-B.  
 Natalie Travaglini, Ont.  
 Caroline Trieu, C.-B.  
 Timothy Turcotte-  
 Wojtowicz, Qc  
 Lauren Turton, Ont.  
 Jessica Umana, Ont.  
 Myer Valeriano, Alb.  
 Rhona Velasco, Ont.  
 Heather Verhulp, Ont.  
 Goret Viveiros, Ont.  
 Maryam Waheed, Ont.  
 Rachel Walter, AZ  
 Dan Wang, Alb.

Tao Wang, Alb.  
 Wenjia Wang, Ont.  
 Jing Wang, C.-B.  
 Haoyuan Wang, Ont.  
 Ting Wang, Man.  
 Hanan Wasif, Ont.  
 Angela Webber-Ribeiro, C.-B.  
 Xing Wei, C.-B.  
 Jialin Wen, Alb.  
 Raelynne Wessels, C.-B.  
 Ganga Wickramaratne, Ont.  
 Rachele Willick, C.-B.  
 Richard Willson, Man.  
 Amanda Woitowicz, Alb.  
 Bella Woldu, Qc  
 Jessica Wright, N.-É.  
 Chia Jung Wu, C.-B.  
 Connie Jie Xia, C.-B.  
 Dan Xiong, C.-B.  
 Chloe Xu, Ont.  
 Xu Xu, Alb.  
 Lin Yang, C.-B.  
 Kai Ling Yang, Ont.  
 Nevena Yankova, C.-B.  
 Asharani Yedake, C.-B.  
 Maria Young, Ont.  
 Maggie Yu, Alb.  
 Yi Yuan, C.-B.  
 Naheed Zehra, Ont.  
 Chasity Zeke, Man.  
 Cathia Zeppetelli, Qc  
 Kristin Zerr, Sask.  
 Jonathan Zettler, Ont.  
 Yan Zhang, Ont.  
 Xin Zhang, Sask.  
 Ge Zhang, C.-B.  
 Chunrong Zhang, Ont.  
 Bingbing Zhao, Ont.  
 Lin Zhao, C.-B.  
 Shuang Feng Zhao, Ont.  
 Xiaohui Zheng, C.-B.  
 Shaoling Zhou, N.-É.  
 Piao Zhou, Ont.  
 Anastasiia Zhukova, N.-B.

# La seule accréditation décernée aux professionnels de la paie au Québec

Le titre de *Professionnel de la paie du Québec* (PPQ) démontre que vous avez les connaissances et les compétences requises en matière de conformité de la paie pour réussir votre carrière.



► L'accréditation de PPQ consiste en trois cours qui peuvent être suivis en ligne par l'intermédiaire de L'Institut national de la paie ou de certains cégeps à l'échelle du Québec.

► Cette accréditation est recherchée par les employeurs qui recrutent, et ceux qui la possèdent voient leur salaire majoré de 5 % à 10 % (*Guide salarial 2023 de Robert Half pour les professionnels de la finance et de la comptabilité*).



Apprenez-en plus sur notre programme d'accréditation sur le site [paie.ca](https://www.paie.ca)

