
PLAN DE COURS¹

SIGLE ET TITRE DU COURS	:	GRH2100 – Gestion de la rémunération
GROUPE	:	05 - Formation à distance
ENSEIGNANTES ²	:	Yasmine Mohamed et Sandra Labbé

PRÉSENTATION DES ENSEIGNANTES

Yasmine Mohamed, est détentrice d'un doctorat en relations industrielles de l'Université Laval et conseillère en ressources humaines agréée (CRHA). Elle est professeure à l'unité de l'enseignement et de la recherche des sciences de la gestion à l'Université de Québec en Abitibi-Témiscamingue. Elle est détentrice également d'un baccalauréat en sciences économiques et d'une maîtrise en économie quantitative des réseaux. Entre 2015 et 2019, Madame Mohamed a été chargée de cours à l'Université de Québec à Chicoutimi et assistante d'enseignement et de recherche à l'Université Laval. Ses travaux de recherche portent particulièrement sur le pouvoir de négociation syndicale, la qualité de l'emploi et la qualité du travail. Elle s'intéresse également aux politiques publiques de l'emploi et aux nouvelles relations d'emploi.

Sandra Labbé, M.Fisc., CPA, CA est professeure à l'UQAT à l'unité de l'enseignement et de la recherche des sciences de la gestion. Elle est diplômée de l'UQAT au baccalauréat en sciences comptables et au diplôme d'études spécialisées en sciences comptables. Elle détient également une maîtrise en fiscalité de l'Université de Sherbrooke. Avant de devenir professeure, Madame Labbé a travaillé au sein d'un cabinet comptable durant plusieurs années dans le domaine de la fiscalité des entreprises et des particuliers.

ACCEPTATION DU DÉPARTEMENT³

**HUMAINE
CRÉATIVE
AUDACIEUSE**

¹ [Procédure relative aux plans de cours](#)

² Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger la lecture du texte.

³ Conformément à la [Procédure relative aux plans de cours](#), un plan de cours qui n'a pas été accepté par le département ne peut être présenté aux étudiants.

OBJECTIFS DE LA FORMATION DE 1ER CYCLE

La formation de premier cycle trouve sa spécificité dans les caractéristiques suivantes :

- elle vise le développement chez l'étudiant de ses capacités d'analyse et de synthèse par l'étude relativement approfondie d'une discipline ou d'un champ d'études dans les aspects aussi bien théoriques qu'empiriques et en misant sur l'appropriation des fondements et de la méthodologie propre à cette discipline ou à ce champ d'études ;
- dans la perspective d'une éducation permanente, elle développe la capacité d'apprendre par soi-même de façon continue ;
- elle le rend capable de s'adapter facilement aux changements, de relier son champ de compétence aux autres spécialités et de collaborer avec des tiers ;
- elle le rend capable de discerner la valeur objective des affirmations qu'il fait ou qui lui sont faites, de bien comprendre, interpréter et commenter l'information ;
- elle développe chez lui une compétence professionnelle ou scientifique qui le rend apte à intervenir efficacement et à mesurer la portée sociale et éthique de ses activités ;
- elle l'amène à maîtriser le langage propre à son domaine de connaissances, à pouvoir produire un discours cohérent et pertinent, à l'articuler de façon précise, claire et concise, tant à l'écrit qu'à l'oral et, ainsi, à être capable de communiquer ses connaissances dans son milieu professionnel ou scientifique et dans l'ensemble de la société ;
- elle développe son esprit d'initiative et sa créativité, qui le rendent actif dans son milieu et l'amènent à appliquer ses connaissances à des situations et des problèmes nouveaux.

DESCRIPTION DU COURS

Perspectives stratégiques, juridiques, fiscales et éthiques de la rémunération. Analyse des postes de travail, description des tâches et profil des compétences. Méthodes d'évaluation des emplois. Comité d'évaluation et enquête salariale. Interprétation des données salariales et l'élaboration d'une structure salariale dans une entreprise. Détermination des salaires individuels. Gestion des avantages sociaux et méthodes de calcul des coûts. Problèmes contemporains de la rémunération. Impacts fiscaux reliés à la rémunération.

OBJECTIFS DU COURS

GÉNÉRAUX

- Comprendre les dimensions stratégiques reliées à la rémunération.
- Familiariser les étudiants avec les principes, politiques et pratiques de rémunération.
- S'approprier les outils de gestion de la rémunération et de l'évaluation des emplois.
- Comprendre et analyser les impacts fiscaux et monétaires des choix de rémunération offerts à l'employé.

SPÉCIFIQUES

Au terme de ce cours, l'étudiant(e) sera en mesure de :

- Maîtriser les notions fondamentales de la gestion de la rémunération
- Acquérir les connaissances nécessaires quant à l'élaboration d'une structure salariale
- Connaître les différents régimes de rémunération et d'avantages sociaux
- Maîtriser les différentes dimensions de l'équité de la rémunération (équité externe ; équité interne ; équité légale)
- Connaître les différentes dimensions quant à l'application fiscale de la gestion de la rémunération
- Développer son sens critique et son sens de la planification
- Déceler les situations qui demandent l'intervention d'un expert.
- Acquérir les connaissances nécessaires en vue de l'obtention d'un titre professionnel.

CALENDRIER

Séance (semaine)	Contenu	Lectures et exercices ⁴
1	• Introduction ✓ Présentation des enseignantes ✓ Présentation du plan de cours et des modes d'évaluation ✓ La gestion de la rémunération : évolution historique ✓ Les composantes de la rémunération globale ✓ Le modèle de la gestion de la rémunération ✓ Les objectifs visés en gestion de la rémunération ✓ Les incidences de la gestion de la rémunération ✓ La gestion de la rémunération comme domaine d'expertise professionnelle	• Chapitre 1 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel
2	• L'importance de la fiscalité dans la gestion de la rémunération ✓ Le système fiscal canadien ✓ Principes d'imposition au Canada et au Québec ✓ L'assujettissement à l'impôt ✓ Les aspects administratifs ✓ Les différentes sources de revenus ✓ Le coût d'un employé pour l'entreprise	• T4001 – Guide de l'employeur – Les retenues sur la paie et les versements.
3	• Les enjeux d'une stratégie de rémunération globale ✓ Correction des études de cas du premier chapitre ✓ La stratégie de rémunération globale ✓ La prise en compte du contexte et du profil de l'organisation ✓ L'adaptation aux changements environnementaux ✓ Les principes d'équité ✓ Étude de cas : de quel type d'iniquité s'agit-il ?	• Études de cas (chapitre 1, pages 22 et 23 du manuel) • Chapitre 2 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel • Étude de cas (chapitre 2, pages 61 du manuel)
4	• Rémunération directe et indirecte ✓ Revenu d'emploi ✓ Avantages imposables ✓ Avantages non imposables ✓ Déductions permises ✓ Le télétravail Quiz #1 sur Moodle : sur la matière de la séance 4. Date limite de remise est le vendredi de la semaine 5 avant 23h59	• Guide de l'employeur – Avantages et allocations imposables

⁴ Les chapitres indiqués sont ceux du livre *Gestion de la rémunération*, Chenelière, 2020. Le contenu et les lectures pourront être modifiés en cours de session, s'il y a lieu.

5	• Le développement, l'implantation et la gestion des programmes de rémunération ✓ Correction de l'étude de cas du chapitre 2 : comment réussir face à des géants ? ✓ Les objectifs de l'implantation d'une stratégie de rémunération globale ✓ Le cadre conceptuel de l'implantation d'une stratégie de rémunération globale ✓ Le partage des responsabilités et des pouvoirs ✓ Les formes de justice en gestion de la rémunération ✓ Les principes de justice organisationnelle ✓ La conscience éthique ✓ Les étapes clés : la planification, l'élaboration, l'implantation et la gestion d'un programme de rémunération ✓ Étude de cas : La gestion du personnel chez Burger Frites	• Étude de cas (chapitre 2, pages 61 et 62 du manuel) • Chapitre 3 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel • Quiz • Étude de cas (chapitre 3, pages 104 du manuel)
6	• La gestion des structures salariales : analyse, description et évaluation des emplois ✓ Correction de l'étude de cas du chapitre 3 : La révision d'un programme de rémunération chez HR Technologies ✓ Les structures salariales ✓ L'analyse et la description des emplois ✓ Le processus d'évaluation des emplois ✓ Les méthodes d'évaluation des emplois : définitions, avantages et limites ✓ La gestion du processus d'évaluation des emplois ✓ Les meilleures pratiques ✓ Les conditions de succès ✓ Exercice sur le calcul de la distribution des points relatifs aux facteurs	• Étude de cas (chapitre 3, pages 105 du manuel) • Chapitre 4 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel
7	• Les structures salariales et l'équité salariale ✓ Correction de l'étude de cas : la méthode Hay d'évaluation des emplois chez ingénieurs Canada ✓ La gestion des classes d'emplois ✓ La gestion des échelles salariales ✓ La gestion des structures salariales ✓ L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes ✓ La loi sur l'équité salariale ✓ Les étapes d'un exercice d'équité salariale ✓ Les conditions de succès dans l'application de la Loi sur l'équité salariale Conférencière Mme Mélanie Brunette, CRHA : Application sur le Proiciel	• Étude de cas (chapitre 4, page 150 du manuel) • Chapitre 5 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel • Quiz

8	* Examen mi-session en ligne	
9	• Les enquêtes de rémunération ✓ Correction des études de cas du chapitre 5 ✓ Les sources d'information ✓ Le marché de référence ✓ Le processus d'appariement des emplois ✓ Les enquêtes : choix, politiques, limites, avantages et résultats ✓ Les différentes formes de reconnaissance • La fréquence et les types de récompenses ✓ Les atouts, la gestion et les conditions de succès des programmes de reconnaissances	• Étude de cas (chapitre 5, pages 218-2019 du manuel) • Chapitres 6 et 7 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel
10	• La rémunération et la gestion de la performance individuelle et de la performance collective ✓ Correction des études de cas du chapitre 6 ✓ La rémunération et la gestion de la performance collective ✓ La rémunération et la gestion de la performance individuelle ✓ Correction des études de cas - Cas 1 : Le régime de rémunération à la pièce chez Fabric Made (page 356) - Cas 2 : À chacun son système de rémunération variable (page 395) Quiz #2 sur Moodle : Vérification des lectures obligatoires pour la séance 11 Date limite est le vendredi de la semaine 10 avant 23h59	• Étude de cas (chapitre 6, pages 302-303 du manuel) • Chapitres 8 et 9 du livre • Études de cas (chapitre 8 et 9 pages 356 et 385 du manuel) • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel
11	• Les avantages sociaux et les régimes de retraite ✓ La gestion des avantages sociaux et des régimes de retraite ✓ Pourquoi miser sur le bien-être et la santé? ✓ La gestion des coûts de santé et de production ✓ Les principaux régimes publics au Canada ✓ Les régimes collectifs privés des entreprises La gestion des régimes d'avantages sociaux et de retraite	• Chapitre 10 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel
12	• La fiscalité des avantages sociaux, des régimes de revenus différés et autres sources de revenus ✓ Les régimes à prestations déterminées ✓ Les régimes à cotisations déterminées ✓ REER, REER collectifs, RVER, RPDB, CELI ✓ Allocation de retraite Autres sources de revenus	

13	• Les catégories de personnel et les contextes particuliers ✓ Correction des études de cas du chapitre 10 ✓ Les dirigeants ✓ Les membres des conseils d'administration ✓ Le personnel de vente ✓ Le personnel à l'étranger dont les expatriés ✓ Le personnel de la recherche et du développement ✓ Le personnel atypique ✓ Le secteur public ✓ Les milieux syndiqués ✓ Les petites et moyennes entreprises (PME) Conférencière Mme Maria Elaine Feliciano, CRHA : Présentation d'une politique salariale * Appréciation des enseignements disponible	• Études de cas (chapitre 10, pages 445-446 du manuel) • Chapitre 11 du livre • Vidéos à écouter sur la plate-forme du manuel
14	• Les catégories de personnel et la fiscalité ✓ Les distinctions entre employé, employé à commission, travailleur autonome. ✓ Rémunération et avantages imposables à l'actionnaire-dirigeant. Conférencier – M. Jérôme Deschênes professeur à l'UER des sciences de la gestion : Présentation des mécanismes du contrôle de l'entreprise	• Lecture d'un jugement déposé sur Moodle.
15	Examen final en ligne	

ÉVALUATION DE L'ÉTUDIANT

Notation

Conformément à l'article 2.13.1 du [Règlement 3 des études de 1^{er} cycle de l'UQAT](#), la notation littérale pour ce cours représente :

A+, A, A-; B+, B, B-; C+, C, C-; D+, D; E

Une cote variable sera utilisée pour établir la notation littérale pour ce cours.

Pondération d'une activité

Conformément la résolution M10-GES-38-07 du Conseil de module des sciences de la gestion, aucune activité d'évaluation ne peut représenter plus de 50 % de la note finale d'un cours.

L'enseignant peut exiger, s'il le précise dans son plan de cours, que les étudiants obtiennent une note minimale pour un ou plusieurs éléments d'évaluation pour la réussite du cours.

Participation

Conformément la résolution M10-GES-38-08 du module des sciences de la gestion, aucune pondération ne doit être attribuée à la participation des étudiants dans tous les cours du module.

Présentation des travaux écrits

Conformément à la résolution M10-GES-38-09 du module des sciences de la gestion, tout travail remis à l'enseignant doit respecter les règles de présentation de la dernière version du [Guide de présentation des travaux écrits de l'UQAT](#).

Délai de correction

Sauf dans les cours à formule particulière ou dérogeant du calendrier universitaire (intensif, de moins de trois crédits, s'échelonnant sur plus d'un trimestre, stage, projet d'application, etc.), un élément d'évaluation comptant pour au moins 20 % de la note finale doit être administré et corrigé pour que les résultats soient connus des étudiants avant la date limite d'abandon sans mention d'échec au dossier universitaire et sans remboursement prévue au calendrier universitaire.

Évaluation de la qualité du français

Conformément à la [Politique linguistique de l'UQAT](#) et la résolution M00-GES-10-06 du module des sciences de la gestion, jusqu'à 10 % des points des travaux individuels et des travaux en équipe peuvent être déduits de la note obtenue en regard de la qualité du français écrit.

Omission ou retard dans remise d'un travail

L'omission de remettre ou de compléter un travail dans les délais demandés entraîne une perte de 10 % par jour de retard de la note finale de ce travail.

Absence à un examen

Conformément à la [Politique d'absence et de reprise à un examen du module des sciences de la gestion](#), seul un motif sérieux permet à l'étudiant de reporter, de s'absenter et de reprendre un examen. Le motif invoqué doit relever de circonstances importantes et indépendantes de la volonté de l'étudiant.

L'étudiant qui doit reporter ou s'absenter à un examen doit compléter, signer et envoyer le formulaire de demande de reprise d'examen dans les délais prescrits avec les pièces justificatives par courriel à l'adresse gestion.distance@uqat.ca.

Plagiat

Conformément au [Règlement 12 sur le plagiat ou la fraude pour les étudiants de l'UQAT](#), tout acte (incluant la tentative et la participation) de plagiat ou de fraude relatif autant aux travaux académiques qu'aux documents officiels à caractère scolaire peut entraîner une ou plusieurs sanctions.

Intelligence artificielle

Le recours aux outils d'intelligence artificielle générative (ex. : ChatGPT) n'est pas autorisé pour la réalisation des évaluations du cours (travaux et examens) et entraînera un signalement à titre d'infraction de nature académique⁴.

Dans tous les cas, la déclaration des sources et références documentaires utilisées est requise. Le fait « d'utiliser totalement ou en partie un texte ou une production d'autrui ou tout matériel dont le contenu a été obtenu par le biais de ressources informatiques (incluant les outils d'intelligence artificielle comme ChatGPT), en le faisant passer pour sien », entre autres en n'indiquant pas les références entraînera automatiquement un signalement à titre d'infraction de nature académique⁵. Veuillez-vous référer au Guide de présentation des travaux écrits.

À noter que pour chacun des cours de votre programme des orientations différentes relatives à l'utilisation de l'intelligence artificielle générative peuvent être prises par la ressource enseignante. Il est de la responsabilité de l'étudiant de se conformer aux attentes de chaque cours.

⁵ [Règlement 12 sur le plagiat](#), art.4

Échec à un cours

Conformément à l'article 2.12.3 du [Règlement 3 des études de 1^{er} cycle de l'UQAT](#), l'évaluation est continue en ce qu'elle tient compte, pendant toute la durée du cours, de tous les éléments susceptibles de révéler le niveau d'apprentissage et de formation atteint. C'est pourquoi, en cas d'échec d'un cours, il n'y a pas d'examen de reprise tenant lieu d'évaluation globale.

Travaux évalués	% de la note finale	Date limite de remise
Travail d'équipe (obligatoire)	25 % + 5 % évaluation par les pairs	Travail en équipe à remettre sur Moodle le vendredi de la semaine 13 avant 23h59
Quiz #1 (après la séance 4) **	5%	Quiz 1 : Date limite est le vendredi de la semaine 5 avant 23h59
Quiz #2 (avant la séance 11) **	5%	Quiz 2 : Date limite est le vendredi de la semaine 10 avant 23h59
Examen mi-session en ligne	30 %	Voir sur Moodle – Semaine 8
Examen fin de session en ligne	30 %	Voir sur Moodle – Semaine 15

Détail des travaux évalués

(Les consignes et les grilles détaillées des évaluations sont disponibles sur le portail du cours)

Examen de mi-session (30 %)

L'examen portera sur toute la matière vue dans la première partie (de la première à la septième séance). Toutes les activités faites en classe, y compris les exercices et les discussions de l'actualité, ainsi que tous les chapitres des manuels se référant à la partie en question sont matière à examen. L'examen pourrait être fait de questions à choix multiples, de questions théoriques à développement ou encore de mises en situation.

Durée de l'examen : 3 heures

Examen final (30 %)

L'examen final portera surtout sur la dernière partie du cours. Cependant, des questions d'ordre plus général seront posées ou bien un cas sera présenté ; ces questions/analyses confirmeront votre compréhension des principaux fondements et principes sur lesquels se base la gestion de la rémunération, le traitement fiscal et le rôle de gestionnaire en la matière.

Durée de l'examen : 3 heures

Travail en équipe (30 %)

En ce qui concerne le travail d'équipe, les modalités seront expliquées en classe. Dans les premières semaines du cours, vous devrez vous constituer en équipe de 3 à 5 personnes au maximum. Il vous appartient de gérer votre équipe de travail lors des différents travaux et exercices.

* Un travail remis individuellement se verra attribuer la note 0. Il convient de souligner qu'une pénalité de 10 % sera appliquée pour chaque jour de retard.

** Les quiz 1 et 2 seront à répondre directement dans le Moodle de l'étudiant.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENSEIGNEMENT

Rôles du professeur :

Le professeur collabore à la réussite de l'étudiant par le biais d'activités de réflexion qui contribuent à accroître les différents savoirs nécessaires à cette réussite. En d'autres mots, il transmet les informations pertinentes, oriente et guide l'étudiant dans sa démarche et répond aux demandes individuelles d'assistance en regard de l'atteinte des objectifs du cours et en évalue le degré d'atteinte. De plus, il indique les principes de fonctionnement du cours (par exemple les règles quant à la participation, aux arrivées tardives, aux consignes de sécurité s'il y a lieu, etc.).

Délai de réponse :

La résolution *DEP-2019-SG-287-14* du département des sciences de la gestion stipule que :

« Le professeur ou le chargé de cours répondra à l'étudiant dans un délai de deux (2) jours ouvrables. Pour les questions nécessitant des réponses plus élaborées, après avis transmis à l'intérieur de ce délai, une réponse complète sera fournie à l'intérieur de cinq jours ouvrables. Passé ces délais, et après avoir tenté une relance, l'étudiant peut aviser le directeur du département, pour les cours de 1^{er} cycle, ou le directeur du programme, pour les cours de 2^e cycle, afin qu'il communique par téléphone avec le professeur ou le chargé de cours concerné. Dans des circonstances particulières, le professeur ou chargé de cours qui ne serait pas en mesure de respecter momentanément ces délais doit en aviser ses étudiants. »

Rôles de l'étudiant :

De son côté, l'étudiant assume ses responsabilités quant à la prise en charge du développement de sa formation. Il s'en approprie les objectifs, se fait et réalise un plan de travail pour les atteindre et satisfait aux exigences (lectures, travaux, coopération) requises dans ce cours. Il doit évaluer l'enseignement et le cours avec objectivité.

De plus, il prend l'initiative de rencontrer individuellement le professeur au besoin. Bien sûr, ces rencontres professeur-étudiant ne peuvent avoir pour objectif de compenser l'absence au cours. L'étudiant ne peut utiliser son cellulaire ou autres équipements électroniques à l'intérieur d'un cours, à l'exception du matériel prévu dans un cadre pédagogique.

Aucun enregistrement audio ou vidéo n'est permis sans l'autorisation écrite de l'enseignant. Le non-respect de cette directive pourra entraîner des sanctions telles que prévues par les règlements et politiques de l'UQAT en vigueur.

SOURCES DOCUMENTAIRES

Matériel obligatoire :

Calculatrice :

Important : Pendant les examens, l'usage de la calculatrice est conseillé. Nous vous suggérons fortement d'utiliser une calculatrice financière (SHARP EL-738F).

📖 St-Onge Sylvie (2020), Gestion de la rémunération, 4e édition. Québec : Chenelière. ISBN13 : 9782765078661

📖 Agence du revenu du Canada (2020), T4001 – Guide de l'employeur – Les retenues sur la paie et les versements.

📖 Agence du revenu du Canada (2020), T4130 – Guide de l'employeur - Avantages et allocations imposables.
<https://ulaval.on.worldcat.org/oclc/1192317582>

Veuillez-vous référer au site Web <https://www.uqat.ca/etudes/distance/gestion/cours/> pour l'achat du matériel obligatoire.

Matériel complémentaire :

Bibliothèque UQAT, Base de données, Comptabilité et gestion, Guide de l'impôt canadien (CCH), ,
<http://bibliotheque.uqat.ca/>, consulté le 17 février 2025.

Gouvernement du Canada, Loi de l'impôt sur le revenu, version électronique, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-3.3/>, consulté le 17 février 2025.

Publications du ministère du Revenu du Québec. (Adresse Internet : <http://www.revenuquebec.ca>)

Publications de l'Agence du revenu du Canada (adresse Internet : <http://www.cra-arc.gc.ca>) consulté le 17 février 2025 :

- Bulletins d'interprétation, Folios de l'impôt sur le revenu
- Circulaires d'information.
- Décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu.
- Autres publications produites par ce ministère.

Jurisprudence : disponible gratuitement sur CanLii (<http://www.canlii.org>) consulté le 17 février 2025.