

Lignes directrices des meilleures pratiques de paie^{MC} relatives à la planification de la paie



L'énoncé de mission de l'Institut national de la paie vise à établir l'INP en tant que *chef de file en matière de paie au moyen de la représentation et de la formation*. Son engagement consiste à fournir aux professionnels de la paie et à leurs employeurs les services dont ils ont besoin pour assurer leur conformité aux 200 exigences réglementaires qui ont une incidence sur la paie.

Toutes les mentions des exigences réglementaires étaient à jour au moment de la publication. Toutefois, la législation prévaudra en cas de divergence entre les lignes directrices et les actes législatifs ou les règlements en vigueur.

Ces lignes directrices sont la propriété de l'Institut national de la paie. Aucune partie du contenu ne peut être reproduite sans le consentement écrit et explicite de l'Institut national de la paie. Veuillez adresser toute demande de reproduction par écrit à l'adresse suivante :

Communication et marketing
L'Institut national de la paie
250, rue Bloor Est, bureau 1600
Toronto (Ontario) M4W 1E6

Téléphone : 416-487-3380, poste 111
Télécopieur : 416-487-3384

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
RECHERCHE PAR MOT CLÉ ET HYPERLIENS	2
LIGNES DIRECTRICES DES MEILLEURES PRATIQUES DE PAIE RELATIVES À LA PLANIFICATION DE LA PAIE	3
PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE INTERACTIF	3
RAISON D'ÊTRE DU PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE	4
INFONUAGIQUE	4
ÉLABORATION ET ADAPTATION DU PLAN DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET DE LA PAIE	5
ÉLABORATION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE EFFICACE	5
ÉVALUATION DES MENACES ET DES RISQUES	5
MENACES EXTERNES	6
MENACES INTERNES	6
AUTORISATION ET APPUI DES CADRES SUPÉRIEURS ET DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES	6
DOCUMENTATION	7
QUOI DOCUMENTER	7
COMMENT DOCUMENTER	8
PORTÉE	8
RÔLES ET RESPONSABILITÉS	9
ÉVALUATION DU RENDEMENT DES SERVICES	9
DÉTERMINATION DES SERVICES PRIORITAIRES	10
PRÉPARATION D'UN GUIDE D'INTERVENTION RAPIDE	10
ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN DE COMMUNICATION	11
MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS DE MISE À L'ESSAI ET D'AMÉLIORATION CONTINUE	11
ÉTABLISSEMENT DU PROCESSUS DE DÉLÉGATION ET IDENTIFICATION DU PERSONNEL DE RELÈVE	12
ORGANISATION DES RESSOURCES DU PLAN	13
PLANIFICATION DE LA REPRISE APRÈS SINISTRE	14

EXAMEN ET SUGGESTIONS DES PARTIES PRENANTES ET DES SPÉCIALISTES EN LA MATIÈRE	15
COMMENTAIRES	16
ANNEXE A	17
COMMENT L'INP RÉPOND AUX IDÉES NOUVELLES ET AUX DÉVELOPPEMENTS	17
ANNEXE B	18
LISTE DE VÉRIFICATION DU PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE (PCP)	18
TESTEZ VOS CONNAISSANCES	19
RÉPONSES	20
RESSOURCES	21
REMERCIEMENTS	22

INTRODUCTION

En tant que source faisant autorité en matière de connaissances sur la conformité de la paie au Canada, l'Institut national de la paie (INP) s'est donné entre autres objectifs celui de publier des lignes directrices auxquelles on pourra faire référence en tant que lignes directrices des meilleures pratiques de l'INP à l'intention des professionnels de la paie et de leurs employeurs.

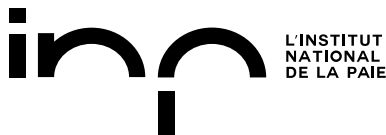
Pour bien des professionnels de la paie, le défi est de sensibiliser l'employeur au fait que l'exercice de leur profession est crucial à la mission de l'organisation et exige des connaissances et des aptitudes solides qui garantissent la conformité aux lois.

Les lignes directrices des meilleures pratiques de l'INP peuvent aider l'organisation à se préparer en prévision d'un audit des registres de paie. On y trouve également des outils d'évaluation qui aident à définir et à mettre en place de bonnes pratiques pour le traitement de la paie.

Ces lignes directrices sont l'œuvre d'un groupe de travail composé de membres du personnel de l'INP et de spécialistes en la matière du domaine de la paie. Ainsi, l'information est exacte et elle est conforme à la réalité, puisqu'elle est puisée dans des situations vécues dans diverses organisations.

L'INP tient à remercier les professionnels qui ont participé au groupe de travail et qui ont contribué à la rédaction des présentes.

Pour toute question d'ordre législatif en lien avec les lignes directrices, les membres de l'INP sont invités à s'adresser à :



La Ligne Info sur la paie de l'INP
Sans frais : 1-800-387-4693, poste 162
Téléphone : 416-487-3380, poste 162
Courriel : ligneinfo@paie.ca

RECHERCHE PAR MOT CLÉ ET HYPERLIENS

Les lecteurs qui consultent les lignes directrices de l'INP en ligne peuvent effectuer une recherche à partir de mots-clés qui paraissent dans le document. Par exemple, si vous cherchez de l'information sur un mot ou une expression quelconque, tapez ce mot ou cette expression dans la fenêtre de recherche (que l'on peut activer en appuyant simultanément sur les touches « Ctrl » et « F » dans la plupart des applications).

Des **hyperliens** sont présents dans le document des lignes directrices. Tous les formulaires et les guides gouvernementaux mentionnés dans les lignes directrices sont également accessibles grâce à des hyperliens, lesquels fonctionnaient au moment de la publication du présent document. Des liens à jour menant aux principaux sites gouvernementaux, comme ceux de l'Agence du revenu du Canada, de Service Canada, de Revenu Québec et des normes d'emploi ou du travail, sont accessibles à partir de la page **Liens vers les sites gouvernementaux** du site Web de l'INP à l'adresse **paie.ca / payroll.ca**.

À la fin du document, vous trouverez un questionnaire pour mettre vos connaissances à l'épreuve. Vous pouvez également y accéder en ligne en visitant les lignes directrices de l'INP sur notre site Web (**paie.ca → Ressources → Renseignements → Lignes directrices**).

LIGNES DIRECTRICES DES MEILLEURES PRATIQUES DE PAIE RELATIVES À LA PLANIFICATION DE LA PAIE

L'objectif des Lignes directrices sur la planification de la paie est de fournir aux spécialistes de la paie un cadre qui leur permettra d'élaborer un plan pour rémunérer les employés lorsque les activités de l'organisation sont interrompues à la suite de circonstances imprévisibles.

La planification dans l'éventualité d'événements imprévisibles est une réalité à laquelle toute organisation peut être appelée à faire face pour maintenir son fonctionnement de base. Au cours des dernières années, les organisations canadiennes ont eu à faire face à un éventail d'interruptions inattendues de leurs opérations, qu'il s'agisse de tempêtes de verglas, du SRAS, de pannes majeures du réseau électrique dans l'Est et le Centre du Canada, d'incendies de forêt en Colombie-Britannique et en Alberta, de sécheresses et d'inondations dans les Prairies ou d'ouragans et de tempêtes de verglas dans les provinces de l'Atlantique.

Un événement imprévu ou une pandémie pourrait avoir des répercussions sérieuses sur les fonctions essentielles à la mission, à moins qu'un plan de continuité des opérations (PCO) ne soit en place. Les sondages menés auprès des employeurs révèlent que si plusieurs organisations ont effectivement un plan de continuité des affaires axé sur un protocole technologique et comportant un processus de réinitialisation des systèmes, rares sont celles qui ont élaboré un plan de continuité qui s'adresse spécifiquement à la paie.

Au milieu des années 2000, plusieurs menaces pandémiques ont incité de nombreuses organisations à élaborer un plan de continuité des opérations. Le pire problème pour elles serait l'absence d'un grand nombre d'employés parce qu'ils sont malades, qu'ils soignent leurs proches ou qu'ils craignent d'être contaminés. Une pandémie peut durer longtemps et progresser en plusieurs vagues qui mettraient à rude épreuve les services de santé et les services sociaux, entraînant une grave diminution de la productivité et des pertes économiques. À cela s'ajoute le fait que le plan de continuité du gouvernement prévoit la possibilité d'interdire les réunions publiques.

L'Institut national de la paie (INP) représente les intérêts des employeurs en matière de paie. Il lui incombe donc de doter ses membres de lignes directrices dont ils pourront se servir pour mettre au point leur propre plan de continuité pour faire face à un arrêt total ou partiel des activités de l'organisation.

PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE INTERACTIF

L'INP a également créé une *Liste de vérification du plan de continuité de la paie* (PCP). Une liste de mesures à prendre peut être créée pour chaque tâche, organisation ou scénario.

Cliquez [ici](#) pour accéder à la Liste de vérification du PCP. Ou encore, ouvrez une session sur le site Web de l'INP, www.paie.ca, et repérez l'outil dans la section *Ressources*, sous *Lignes directrices*.

RAISON D'ÊTRE DU PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE

La paie est essentielle à la mission de l'organisation et il n'y a sans doute pas de fonction plus cruciale que de faire en sorte que les employés reçoivent une paie exacte en temps voulu. Sachant qu'un pourcentage important d'employés canadiens vivent d'un chèque de paie à l'autre, la continuité de la paie est bien souvent essentielle à la survie financière. En temps de crise, les fonctions des ressources humaines, des avantages sociaux, de la comptabilité et des finances, bien qu'importantes, ne sont pas autant affectées que la paie par l'urgence et le facteur temps.

INFONUAGIQUE

En matière de planification de la continuité des opérations, il importe de savoir si une partie ou la totalité des processus sont gérés ou si les données sont stockées « dans le nuage ». Ces derniers temps, l'infonuagique a gagné en popularité et est en passe de devenir un incontournable en traitement de la paie. Les logiciels-services (SaaS) proposent un contrat de licence et un modèle de prestation souvent appelé « logiciel à la demande ». En termes simples, ils permettent de gérer les données et les processus « en interne » ou par l'intermédiaire d'un tiers, avec un abonnement à un logiciel sous licence. Un hôte central permet d'accéder aux données à partir de n'importe quel appareil disposant d'une connexion Internet et d'un navigateur Web. Les organisations individuelles ont accès à une version dédiée, entièrement configurée selon leurs spécifications et leurs règles commerciales.

La location d'un logiciel comporte son lot d'éléments à prendre en considération dans l'élaboration d'un plan de continuité de la paie. Bien que l'organisation puisse continuer à gérer les données de ses propres employés, l'infonuagique nécessite de conclure un accord de niveau de service (ANS) solide qui garantira la sécurité, l'accès et le stockage des données, tout en prévoyant les imprévus et les protocoles de reprise après sinistre. L'ANS doit aussi établir un délai d'intervention acceptable pour la reprise du service à plein régime suite à une interruption imprévue.

Lorsque les données d'une organisation sont stockées « dans le nuage », la divulgation de l'emplacement des serveurs de données est impérative pour assurer la conformité aux exigences législatives. Les données stockées aux États-Unis, par exemple, sont accessibles aux agences gouvernementales américaines en vertu de la **Patriot Act**. Les données stockées en Europe sont soumises au **Règlement général sur la protection des données (RGPD)**. Il est important d'être conscient des restrictions qui pourraient affecter l'organisation advenant qu'il faille récupérer les données à la suite d'une interruption de traitement de la paie, et il faut prévoir l'éventualité de ces éventuelles restrictions quand viendra le moment de déployer un volet du plan de continuité de la paie.

ÉLABORATION ET ADAPTATION DU PLAN DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET DE LA PAIE

La planification de la continuité des opérations (PCO) est le processus qui définit les stratégies, processus et procédures d'exploitation à utiliser en cas d'imprévu pour assurer la prestation des services en temps voulu et la poursuite ordonnée des fonctions commerciales essentielles tout en limitant au minimum la perturbation des opérations commerciales où le facteur temps est déterminant.

Les lignes directrices suivantes ont été créées par le Groupe de travail sur la planification de la paie afin d'aider les spécialistes à mettre au point un plan pour leur organisation. Vu les différences de taille et de complexité des organisations et des industries, le Groupe de travail a passé en revue divers plans de continuité et a déterminé qu'il serait plus avantageux de publier une méthode par étapes dont les membres pourraient se servir pour mettre au point leur propre plan, plutôt que de créer des modèles de planification du maintien des activités.

Le groupe a dégagé des étapes clés à suivre lorsqu'une organisation met au point un plan de continuité de la paie. Ces étapes s'adressent à un service de paie avec un seul employé, mais la liste de vérification peut également convenir aux moyennes et grandes organisations.

ÉLABORATION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE EFFICACE

1. **Gouvernance** : Définir les rôles, assigner la responsabilité du plan.
2. **Évaluation/gestion des risques** : Identifier les impacts des perturbations à l'interne et à l'externe; établir l'ordre de priorité des produits et services critiques à maintenir ou à rétablir rapidement.
3. **Élaboration d'une stratégie** : Élaborer un plan d'intervention/rétablissement dressant la liste des moyens permettant d'assurer le rétablissement des produits et services critiques.
4. **Préparation** : Informer les employés de leurs responsabilités individuelles; les former aux tâches qu'ils devront accomplir; définir une stratégie de communication.
5. **Stratégie d'assurance-qualité** : Évaluer l'exactitude, la pertinence et l'efficacité du plan; identifier les aspects qui ont besoin d'amélioration; fournir une évaluation continue (par un examen interne ou un audit externe); tester le plan et revoir les hypothèses.

ÉVALUATION DES MENACES ET DES RISQUES

Une évaluation des menaces et des risques doit être effectuée pour comprendre et identifier les activités et les fonctions critiques qui risquent d'être affectées si un imprévu ou une catastrophe naturelle entraîne effectivement une perturbation ou une crise.

Rappelez-vous que la perturbation peut provenir de sources internes et externes et entraîner des obligations/risques tels que les suivants.

MENACES EXTERNES

- Perturbation de l'infrastructure de transport en commun et de communication
- Restrictions de déplacement et d'accès
- Perturbations de la chaîne d'approvisionnement
- Perturbations sociales
- Fermeture / perturbation du gouvernement
- Fermeture / perturbation des institutions financières
- Santé-sécurité

MENACES INTERNES

- Dépendances : panne des technologies internes / des fournisseurs externes
- Brèche de sécurité et perte d'accès
- Perturbations personnelles et ouvrières
- Perturbation de l'infrastructure corporative (c.-à-d., locaux)
- Perturbation des communications
- Niveaux de service réduits (entrées / sorties)
- Modalités de travail flexible – accès virtuel / distant

AUTORISATION ET APPUI DES CADRES SUPÉRIEURS ET DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

- Lorsque l'élaboration d'un plan de continuité de la paie est amorcée par les cadres supérieurs dans le cadre d'un plan de continuité des opérations ou d'un programme de gestion des risques à l'échelle de l'organisation, et même s'il a été approuvé implicitement, il faut absolument faire autoriser par la haute direction le plan final élaboré par le service de la paie.
- Lorsque le plan de continuité de la paie est amorcé par le service de la paie, tant son élaboration que sa version finale doivent absolument recevoir l'autorisation écrite de la haute direction, puisqu'il faut établir l'autorité d'agir advenant une perturbation importante. Le spécialiste de la paie ne peut pas présumer qu'un membre de la direction sera disponible lorsque l'occasion se présentera de déployer le plan de continuité. L'autorisation doit être donnée lorsque la version du plan est approuvée.
- Il est important d'avoir l'appui des principales parties prenantes, comme le service des technologies de l'information (TI), le service de la comptabilité et le service des ressources humaines (RH), ainsi que les représentants syndicaux, le cas échéant.

DOCUMENTATION

- Le plan de continuité de la paie doit être entièrement documenté et tenu à jour.
- Tous les processus liés à la paie et aux avantages sociaux, y compris leurs intrants, extrants et initiateurs, doivent être expliqués en détail dans la documentation.
- La documentation doit être tenue à jour et modifiée lorsque des changements sont apportés; elle doit être passée en revue au minimum une fois par trimestre.
- Il faut utiliser un style de rédaction approprié aux besoins du lecteur : listes de points, graphiques et tableaux sont généralement plus faciles à suivre. Les listes de vérification fournissent également des instructions rapides et claires.
- La documentation doit être disponible au format papier et/ou électronique.
- L'emplacement du plan documenté de continuité de la paie et les autorisations d'accès doivent être à la disposition de toutes les parties prenantes : paie, cadres, TI, comptabilité, RH et représentants syndicaux (le cas échéant).

QUOI DOCUMENTER

Pour mettre en place un PCP, il faut identifier les activités et processus clés à documenter. Pour ce faire, il faut tenir compte de l'auditoire visé, de son niveau de connaissance de la paie et de ses connaissances générales et techniques, puisqu'il devra initier, mettre en place et même réaliser une partie ou la totalité du plan. Voici ce qu'il est recommandé de documenter :

- Ensemble des étapes du cycle de paie / fréquences de paie
- Processus de comptabilisation et de gestion des heures
- Processus de collecte et d'approbation des données de travail
- Calendrier et processus des versements obligatoires
- Activités et tâches à maintenir impérativement / pouvant être suspendues
- Processus de dépôt direct (et d'émission des chèques)
- Préparation du relevé d'emploi (RE)
- Rapports pertinents (régularisations, changements d'employés)
- Activités au grand livre général
- Paiements / versements aux tiers
 - Paiements à faire absolument / pouvant être retardés
 - Exigences législatives à prendre en considération
 - Échéances et modes de versement

COMMENT DOCUMENTER

Dans l'élaboration de ces processus, il faut toujours tenir compte de l'auditoire et présumer que sa connaissance du traitement de la paie est limitée :

- Créer des organigrammes des processus.
- Dresser la liste de toutes les étapes des processus.
- Dresser une liste des contacts critiques à l'interne et à l'externe, avec leur adresse courriel et leur numéro de téléphone en cas d'urgence.
- Utiliser la documentation existante pour :
- Utiliser la documentation existante :
 - Procédures d'exploitation normalisées
 - Rapports d'audit interne ou externe
 - Prévoir des captures d'écran pour décrire les étapes des processus, le cas échéant.
 - Adopter une structure et un langage uniformes pour toute la documentation.

PORTÉE

- Le plan de continuité de la paie doit répondre aux politiques de rémunération des employés de l'organisation de manière ponctuelle et priorisée.
- Les objectifs du plan de continuité doivent être clairement définis. La meilleure pratique recommandée consiste à verser une avance d'un montant proche de la paie nette à chaque employé et à chaque pensionné.
 - Il est suggéré d'utiliser le montant de la paie nette précédente (ou la moyenne des quatre paies nettes précédentes, si la rémunération varie considérablement).
 - Une autre possibilité comme méthode de calcul de l'avance consiste à utiliser l'équivalent temps plein (ETP) ou les heures régulières comme base (pour les grandes organisations ou celles dont la paie est variable en raison des primes de quart ou d'un nombre important d'heures supplémentaires).
 - L'organisation doit déterminer quelle est la base de prévision la mieux adaptée aux circonstances pour le calcul de l'avance.
- Des événements imprévus pourraient entraîner une perturbation totale ou partielle de l'exploitation. Le plan de continuité de la paie doit dresser la liste des mesures à prendre pour chaque type d'interruption de travail.
- Pour définir clairement la portée du PCP, il est essentiel de savoir quels employés, sinon la totalité, doivent être inclus dans le PCP, et il faut établir dans quelles circonstances l'organisation doit continuer à les rémunérer, même s'ils ne se présentent pas au travail.
- Toujours pour définir clairement la portée du PCP, il faut savoir comment gérer les employés qu'il est impossible de localiser après une catastrophe naturelle, et il faut déterminer quels fonds seront utilisés pour les payer, s'ils continuent de l'être. L'organisation commencera-t-elle d'abord par épuiser le temps de vacances des employés restants? Pendant combien de temps le salaire d'un employé introuvable sera-t-il maintenu, le cas échéant? Ce sont toutes des décisions cruciales qui doivent être prises et acceptées par la haute direction. Certaines de ces décisions prennent du temps à évaluer, alors impliquez la direction très tôt dans le processus.

- Les spécialistes de la paie devraient considérer que la responsabilité d'élaborer et de mettre en place un plan de continuité de la paie est l'occasion de se perfectionner professionnellement.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- Il faut s'assurer que les cadres supérieurs autorisent le déploiement du plan de continuité de la paie lorsque surviennent des éléments déclencheurs établis. Les personnes chargées du déploiement du plan doivent être investies de l'autorité nécessaire pour agir immédiatement.
- Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte doivent être clairement définis dans le plan : qui fait quoi, dans quel ordre, où et comment.
- Les professionnels de la paie doivent avoir le statut d'employés « essentiels » faisant partie de l'équipe d'intervention d'urgence de l'organisation pour veiller à ce que la paie et les avantages sociaux soient versés aux employés en temps voulu, quel que soit le type d'interruption des activités.

ÉVALUATION DU RENDEMENT DES SERVICES

- Les relations avec des services internes et externes doivent être documentées pour permettre à la personne chargée de déployer le plan d'identifier aisément le flux de l'information entre les divers processus de la paie et des avantages sociaux, ainsi que les sources d'information nécessaires pour préparer la paie.
- Les dépendances et interdépendances de la paie doivent être clairement identifiées de manière à ce que les participants des processus internes et externes puissent fournir les données nécessaires à la paie et recevoir, à leur tour, les renseignements nécessaires pour favoriser le déploiement du plan de continuité de la paie, tout en répondant aux besoins d'autres plans de continuité (comme celui des comptes créditeurs).
- Une trousse d'urgence des documents cruciaux doit être disponible en version imprimée et électronique, sur des lecteurs Flash / USB ou en fononuagique.
- Les lecteurs Flash / USB doivent être conservés hors du lieu de travail. La trousse doit contenir le plan de continuité de la paie, l'emplacement ou l'accès de l'équipement, les outils, mots de passe ou clés électroniques nécessaires pour déployer le plan, ainsi que les noms des personnes clés auxquelles les résultats doivent être communiqués.
- Les parties prenantes clés devraient conserver une copie papier à jour à leur résidence.

DÉTERMINATION DES SERVICES PRIORITAIRES

- Les niveaux de priorité de tous les services de paie et d'avantages sociaux doivent être déterminés à l'avance et documentés dans le plan de continuité de la paie. En effet, le temps n'est ni aux débats ni à la discussion lorsque le plan doit être déployé. Les niveaux typiques de priorité sont les suivants : élevé, moyen et faible. On peut aussi utiliser un classement numérique; voici un exemple de classement qui pourrait donner lieu à des mesures particulières :
 1. Essentiel à l'exploitation – paiement d'une approximation de la paie nette et des avantages sociaux aux employés
 2. Nécessaire à l'exploitation – paiements aux tiers fournisseurs
 3. Souhaitable pour l'exploitation – transfert des données de paie au système comptable
 4. Non nécessaire – transfert de fonds au club social des employés
- Les priorités de déploiement et d'intervention doivent être établies pour chaque segment d'employés – à temps plein, à temps partiel, occasionnels.
- Les niveaux de priorité doivent être déterminés d'avance dans le plan et réitérés aux principales parties prenantes de la paie, de la direction, des RH, de la comptabilité, ainsi qu'aux employés, représentants syndicaux et autres.
- En cas de catastrophe naturelle, l'organisation doit décider si elle fournira des fonds de secours d'urgence aux employés qui ne peuvent pas travailler ou dont la résidence a été endommagée ou détruite.
- Dans l'éventualité d'un arrêt de rémunération (sept jours civils consécutifs sans rémunération assurable), l'employeur doit préparer un relevé d'emploi (RE). Souvent, lorsqu'une catastrophe naturelle se produit, le gouvernement du Canada crée un code d'accès spécial pour les personnes qui cherchent à obtenir des prestations d'assurance-emploi (AE) afin d'accélérer le processus de demande. Les employés n'ont pas à attendre de recevoir leur RE pour présenter une demande de prestations d'AE.

PRÉPARATION D'UN GUIDE D'INTERVENTION RAPIDE

- Les listes et registres de référence rapide sont essentiels et devraient être à portée de main du personnel de relève et des différents paliers d'intervenants.
- Les actions requises doivent être définies et clairement formulées. Il faut documenter ce qui doit être fait, par qui et dans quel ordre, puisqu'il n'y aura pas de temps pour des discussions ou des explications. Le comment et le pourquoi sont définis à l'étape de l'élaboration du plan de continuité.

ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN DE COMMUNICATION

- Informer le personnel de la paie de ce qu'il doit faire pour verser la rémunération des employés, conformément aux paramètres du plan.
- Prévenir **les employés** pour qu'ils sachent à quoi s'attendre en matière de paie, suivant la procédure définie précédemment dans la section Portée (soit une avance qui est une approximation de la paie nette précédente).
- Créer un « arbre d'appels » pour l'activation du plan et la communication du statut du plan aux parties prenantes clés et aux groupes d'employés identifiés plus haut (dans la partie Détermination des services prioritaires).
- S'assurer de disposer d'une liste de personnes-ressources à jour permettant de communiquer avec les employés.
- Puisque la communication est une activité courante pour tous les postes de la paie, il est essentiel d'avoir un plan de communication en cas d'urgence. Ce plan fera valoir avantageusement la crédibilité de la paie au sein de l'organisation.

MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS DE MISE À L'ESSAI ET D'AMÉLIORATION CONTINUE

Le personnel de la paie et les responsables du plan d'urgence devraient effectuer une simulation pour déterminer si le plan de continuité est complet et englobe tous les processus nécessaires au versement de la rémunération lors d'une perturbation de l'exploitation. Dans cet exercice, l'ensemble des étapes, processus et hypothèses du plan est mis à l'épreuve, un à la fois. La simulation coûte moins cher et perturbe moins les activités qu'une mise à l'essai réelle et elle pourrait révéler des problèmes et des lacunes. L'exercice devrait être effectué périodiquement (au moins une fois par an) pour tenir le plan à jour et pour que toutes les personnes concernées en aient une bonne connaissance. Parmi les initiatives se prêtant à une simulation, citons les suivantes :

- Contrôle des scénarios d'interruption partielle et totale des processus de la paie et des avantages sociaux, y compris ceux qui impliquent les fournisseurs de services internes et externes et les destinataires de la rémunération.
- Contrôle du plan en utilisant quelques échantillons de données de paie réelles (calcul du brut au net).
- Contrôle des systèmes distants, en cas de besoin, pour prendre charge du traitement au cas où le bureau principal ne serait plus en mesure de le faire.
- Contrôle du plan pour le personnel de relève et les personnes-ressources absents du processus, pour confirmer que le plan est adéquat et que le système est accessible.
- Maintien du plan. Une bonne pratique consiste à prévoir, dans les procédures de fin du mois (au minimum tous les trois mois) une revue et une mise à l'essai du plan.

ÉTABLISSEMENT DU PROCESSUS DE DÉLÉGATION ET IDENTIFICATION DU PERSONNEL DE RELÈVE

- Il faut faire la formation des ressources primaires et secondaires de relève dans d'autres services (ou prévoir une formation polyvalente du personnel de la paie, le cas échéant) en tant que norme de bonne pratique.
- Les ressources primaires et secondaires de relève doivent être identifiées et un processus de délégation doit être établi.
- Il pourrait s'avérer nécessaire de recourir davantage aux services d'un fournisseur externe de services de paie et/ou de comptabilité.
- Si vous utilisez un service de paie, pensez à négocier une convention de service qui comporte des paliers d'intervention pour toutes les fonctions de la paie, plutôt qu'uniquement pour le traitement global de la paie.
- Une entente pourrait être négociée avec un comptable externe qui pourrait s'acquitter du traitement de la paie.
- Dans le cas des moyennes et grandes organisations qui utilisent un logiciel de paie (disponible dans le commerce ou développé sur mesure à l'interne avec un service de paie qui relève des finances ou des ressources humaines), le processus d'intervention par paliers exigerait l'adoption d'ententes de service internes. Par exemple, le service de la paie pourrait avoir besoin de l'approbation des finances pour traiter la paie précédente ou pour obtenir une lettre de crédit auprès du fournisseur du logiciel de paie.
- Il faut vérifier et tester l'intégrité des ressources de relève, tant celles du personnel que des moyens d'entreposage utilisés, pour veiller à ce qu'elles fonctionnent correctement.
- Les sauvegardes des procédures et données doivent être entreposées à l'extérieur de la province si l'organisation est située dans une région vulnérable à certaines catastrophes naturelles (comme les tremblements de terre ou les inondations). On peut réduire au minimum le risque inhérent en recourant à d'autres bureaux ou encore aux locaux d'un fournisseur de services (comme une banque, un sous-traitant de service de paie, un fournisseur de logiciels ou encore un cabinet comptable) situés dans une autre province ou région du pays. (À ce sujet, tenir compte de la **Patriot Act** des États-Unis et du **RGPD** de l'Union européenne.)

ORGANISATION DES RESSOURCES DU PLAN

- Identifier les emplacements éloignés.
- Établir une installation de stockage sécurisée hors site ou utiliser des coffres-forts pour ranger une trousse d'urgence et d'autres articles nécessaires au traitement à distance.
- Confirmer avec les institutions financières le niveau de souplesse disponible pour préparer la paie depuis un lieu éloigné.
- Établir la flexibilité du fichier de versement de la paie en confirmant avec l'institution financière le format de fichier utilisé et en effectuant un exercice de validation. Paiements Canada a des normes qui permettent l'utilisation d'établissements bancaires de rechange en cas de besoin.
- Tester la capacité des services externes à utiliser les données entreposées sur un ordinateur portable / un lecteur Flash / un lecteur USB / en infonuagique.
- Veiller à ce qu'il y ait un accès total aux niveaux de sécurité, aux principaux mots de passe ou au déchiffrement des données, le cas échéant.
- Veiller à ce que l'accès aux systèmes fonctionne selon divers scénarios. Ainsi, si vous avez l'intention d'accéder au réseau informatique de votre organisation depuis un bureau à domicile en cas de pandémie :
 - Valider la capacité et les performances du système par rapport à l'augmentation du trafic distant.
 - Valider, avant l'initiation, les restrictions des protocoles de sécurité alternatifs et les autorisations requises, par exemple, licences de réseau privé virtuel (VPN).
- S'assurer que les sauvegardes sont effectuées toutes les heures, tous les jours ou au moins à chaque période de paie, afin de garantir l'accès aux données les plus récentes.
- Établir un protocole de livraison des chèques et bulletins de paie à domicile et/ou à un autre lieu si les employés sont dans l'impossibilité de se rendre au lieu de travail, si les dépôts directs ne sont pas disponibles ou si l'accès à un portail d'impression en ligne sécurisé est restreint. La décision de renoncer complètement aux bulletins de paie en situation d'urgence peut également être envisagée.

PLANIFICATION DE LA REPRISE APRÈS SINISTRE

La planification de la reprise après sinistre (PRAS) est une étape du plan de continuité des opérations qui est souvent axée sur le rétablissement des systèmes informatiques et des protocoles connexes. La PRA vise un retour rapide à la normale, la restauration des activités commerciales et le bon fonctionnement global des opérations. Les considérations clés pour une reprise réussies comprennent les suivantes :

- Définir les opérations, applications, processus et services critiques.
- Identifier les dépendances par rapport aux risques et menaces significatifs.
- Évaluer les perturbations pour déterminer les impacts directs sur les opérations et les finances, les impacts légaux et les impacts indirects sur la culture sociale et l'image de marque à l'externe.
- Établir les priorités en termes de perte de données maximale admissible (PDMA) et de durée maximale d'interruption admissible (DMIA).

Rappelez-vous qu'une PRAS efficace ressemble souvent au protocole de triage en salle d'urgence et peut être résumé en utilisant le modèle d'intervention « PMSR » :

- **P**rioriser
- **M**obiliser
- **S**tabiliser
- **R**établir

EXAMEN ET SUGGESTIONS DES PARTIES PRENANTES ET DES SPÉCIALISTES EN LA MATIÈRE

L'INP a recueilli en plusieurs étapes les commentaires suite à l'ébauche des présentes *Lignes directrices sur la planification de la paie*. Dans un premier temps, l'ébauche a été remise à certains membres, fournisseurs de service de paie et concepteurs de logiciel afin d'obtenir leurs réactions et révisions initiales.

Puis, au début de 2007, l'ébauche révisée des lignes directrices a été expédiée au groupe de spécialistes en la matière (260 personnes en tout) afin d'obtenir leurs révisions, commentaires et réactions. Enfin, en 2018, une mise à jour complète du guide a été réalisée.

L'INP est très heureuse des commentaires positifs qui lui ont été communiqués par les principales parties prenantes et les spécialistes en la matière. La plupart des réponses confirment que les lignes directrices touchent à toutes les exigences majeures. Certains ont formulé des suggestions à l'effet d'élargir le contexte des lignes directrices, et bon nombre de ces suggestions ont été incorporées dans ce document.

Les commentaires des répondants appuient le principe que les lignes directrices sont destinées à un service de la paie qui n'a qu'un seul employé en vue d'élaborer un plan de continuité de la paie, tout en pouvant servir de liste de vérification aux organisations de plus grande taille.

Nous suggérons aux spécialistes de la paie d'utiliser ces lignes directrices pour mettre au point leur plan de continuité de la paie. Il est essentiel que le service de la paie (à plus forte raison s'il ne compte qu'une seule personne) soit en mesure de déployer un plan efficace de continuité de la paie pour faire face aux situations d'urgence.

Le besoin de lignes directrices sur la planification de la paie a été évalué en utilisant le modèle de l'INP : « Comment l'INP répond aux idées nouvelles et aux développements » (**Annexe A**). Une proposition de projet, ainsi que les résultats d'un webinaire de l'INP et d'une séance de formation au Congrès national sur la planification de la continuité des opérations, ont été utilisés afin de délimiter le projet. Une demande de plans de continuité de la paie a été acheminée à une trentaine d'organisations, mais très peu d'entre elles, y compris les grandes, avaient un plan de continuité de la paie en vigueur.

En se basant sur la demi-douzaine de plans de continuité de la paie récoltés, le groupe de travail a cerné des éléments communs qui ont servi de fondement à l'élaboration des présentes *Lignes directrices sur la planification de la paie*.

COMMENTAIRES

Dans un souci constant d'améliorer les ressources qu'elle offre à ses membres, l'INP apprécie vos commentaires et vos suggestions. Veuillez transmettre tout commentaire sur les lignes directrices à:

Janet Grossett, G.A.P
Directrice, Services et programmes de conformité
L'Institut national de la paie
Courriel : guidelines@payroll.ca

ANNEXE A

COMMENT L'INP RÉPOND AUX IDÉES NOUVELLES ET AUX DÉVELOPPEMENTS

- Recueillir de renseignements et demander des éclaircissements.
- Évaluer l'effet sur le plan stratégique : le changement crée-t-il une possibilité à saisir ou un problème à résoudre? Les stratégies et tactiques en vigueur ressortiront-elles renforcées ou compromises?
- Être disposés à envisager d'autres façons de faire.
- Trouver des moyens de collaborer et d'identifier des avantages mutuels avec des partenaires actuels et émergents. *Quelles sont les bases d'une collaboration future?*
- Être proactifs, rassembler les renseignements et les données environnementales nécessaires et gérer les relations de manière à ne pas être pris de court par les nouvelles idées ou situations.
- Déterminer si la situation exige que l'on repense fondamentalement les stratégies actuelles. *Faut-il faire appel à un lobbyiste, créer un groupe de travail, solliciter l'appui d'autres associations, élaborer une trousse d'information détaillée à l'intention des décideurs ou prendre d'autres mesures?*
- **Toujours évaluer les idées à l'aune des mêmes valeurs, soit la pertinence pour les membres, la satisfaction de la clientèle, l'impact financier et le degré de faisabilité pour toutes les parties intéressées.**
- Si l'idée nouvelle ou le changement est important, préparer un résumé de proposition de projet indiquant les prochaines étapes proposées pour discussion avec le comité exécutif et/ou avec le directeur de service concerné.

ANNEXE B

LISTE DE VÉRIFICATION DU PLAN DE CONTINUITÉ DE LA PAIE (PCP)

Mesure à prendre	Fait
Établir un plan pour identifier les processus clés en lien avec les RH et les systèmes de paie	
Documenter le processus de comptabilisation et de gestion des heures	
Documenter le processus de collecte des données de travail et d'approbation	
Documenter le calendrier et le processus des versements obligatoires	
Documenter le processus de dépôt direct (et d'émission de chèques)	
Documenter le processus de cessation d'emploi, y compris la préparation du relevé d'emploi (RE)	
Documenter le processus de préparation des rapports de paie (grand livre général, régularisations)	
Établir un rapport des paiements / versements aux tiers	
Développer des capacités de traitement de la paie à distance (inclure des arrangements hors site)	
Sauvegarder les données de récupération sur lecteur USB / lecteurs Flash / infonuagique	
Définir les domaines de responsabilité (qui fait quoi)	
Élaborer une trousse d'urgence de planification de la continuité de la paie	
Établir une liste des contacts externes, par exemple, institution financière, Service Canada (RE Web), Agence du revenu du Canada	
Établir une liste des contacts internes, par exemple, ressources humaines, TI, finances, leadership aux rôles clés	
Établir un « Plan de communication »	
Établir un « Guide d'intervention rapide »	
Obtenir l'autorisation de la direction et des parties prenantes clés	
Assigner la responsabilité du plan et de la mise à l'essai du PCP	

TESTEZ VOS CONNAISSANCES

Veillez lire chaque scénario et choisir la réponse appropriée. (Les réponses sont fournies et expliquées à la page suivante.)

1. Le plan de continuité des opérations :
 - a) est un processus qui définit les stratégies et procédures de rechange pour assurer la continuité des opérations avec le moins d'interruption possible.
 - b) comporte des enjeux et des risques internes et externes;
 - c) est un processus qui assure le maintien des fonctions critiques et la poursuite ordonnée des fonctions essentielles.
 - d) les réponses A et C.

2. Mon organisation emploie moins de 20 personnes. Je n'ai pas besoin de plan de continuité de la paie.
 - a) Vrai
 - b) Faux

3. Dans la définition des priorités de service au sein de l'organisation, les tâches considérées « essentielles aux opérations » sont :
 - a) Importer un fichier des heures et des présences, verser aux employés leur paie nette, télécharger les écritures de paie du grand livre dans le système comptable
 - b) Importer un fichier des heures et des présences, verser aux employés leur paie nette, préparer un relevé d'emploi (RE) pour les employés qui subissent une interruption de rémunération
 - c) Verser aux employés leur paie nette
 - d) Importer un fichier des heures et des présences, verser aux employés leur paie nette

RÉPONSES

1. Le plan de continuité des opérations :
 - a) est un processus qui définit les stratégies et procédures de rechange pour assurer la continuité des opérations avec le moins d'interruption possible.
 - b) comporte des enjeux et des risques internes et externes;
 - c) est un processus qui assure le maintien des fonctions critiques et la poursuite ordonnée des fonctions essentielles.

d) les réponses A et C.

La bonne réponse est d) les réponses A et C. Le plan de continuité des opérations est le processus qui définit les stratégies, processus et procédures d'exploitation à utiliser en cas d'imprévu pour assurer la prestation des services en temps voulu et la poursuite ordonnée des fonctions commerciales essentielles tout en limitant au minimum la perturbation des opérations commerciales où le facteur temps est déterminant.

2. Mon organisation emploie moins de 20 personnes. Je n'ai pas besoin de plan de continuité de la paie.

a) Vrai

b) Faux

La bonne réponse est b) Faux. La paie est essentielle à la mission de l'organisation et il n'y a sans doute pas de fonction plus cruciale que de faire en sorte que les employés reçoivent une paie exacte en temps voulu, quelle que soit la taille de l'organisation.

3. Dans la définition des priorités de service au sein de l'organisation, les tâches considérées « essentielles aux opérations » sont :

a) Importer un fichier des heures et des présences, verser aux employés leur paie nette, télécharger les écritures de paie du grand livre dans le système comptable

b) Importer un fichier des heures et des présences, verser aux employés leur paie nette, préparer un relevé d'emploi (RE) pour les employés qui subissent une interruption de rémunération

c) Verser aux employés leur paie nette

d) Importer un fichier des heures et des présences, verser aux employés leur paie nette

La bonne réponse est c). Verser aux employés leur paie nette est la première priorité. C'est une tâche considérée « essentielle aux opérations ».

RESSOURCES

Canadian Centre for Emergency Preparedness

<http://www.ccep.ca/>

Guide de planification de la continuité des activités

<http://www.securitepublique.gc.ca/prg/em/gds/bcp-fr.asp>

Business Continuity Institute

<http://www.thebci.org>

Article du quotidien *Globe and Mail* - *We're not sufficiently prepared for next pandemic, expert says*

www.theglobeandmail.com

Plans d'intervention en cas de pandémie –Canada.ca

REMERCIEMENTS

L'INP tient à remercier les spécialistes en la matière suivants pour leur participation au groupe de travail et leur apport à ces lignes directrices.

Cheryl Ball, G.A.P
Gilles Champagne, FACP
Patrick Culhane, FCPA, FCMA, CAÉ
Cindy Forget, G.A.P, FACP
Janet Grossett, G.A.P
Sandrine Laffleur, S.C.P
Frank Lilley, CPA, CGA
Alan Sinclair, FACP
Christie Tsartolias, G.A.P
Dianne Winsor, G.A.P, FACP



L'Institut national de la paie

250, rue Bloor Est, Suite 1600, Toronto, Ontario M4W 1E6

 416.487.3380 | 1.800.387.4693

paie.ca