

PLAN
STRATÉGIQUE

2018**2021**

CONSEIL DE GESTION
DE L'ASSURANCE PARENTALE





Cette publication a été réalisée par
le Conseil de gestion de l'assurance parentale.
Elle est disponible en ligne à l'adresse suivante :
www.cgap.gouv.qc.ca.

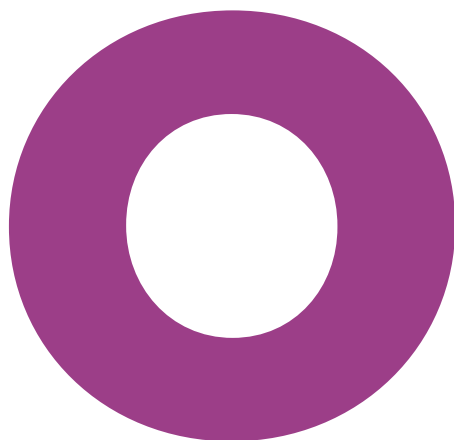
L'illustration de la couverture est l'œuvre de © Annie Carbo 2017

Conception et réalisation graphiques :
Corsaire Design | Communication | Web

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017
ISBN: 978-2-550-79622-0 (Imprimé)
ISBN: 978-2-550-79623-7 (En ligne)

© Gouvernement du Québec

Ce document est imprimé sur du papier contenant
100 % de fibres postconsommation.



MOT DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE

Au nom des membres du conseil d'administration, j'ai l'honneur de vous présenter le Plan stratégique 2018-2021 du Conseil de gestion de l'assurance parentale. Celui-ci expose les priorités que se donne notre organisation pour les quatre prochaines années.

Le Régime québécois d'assurance parentale franchira sous peu le cap des 12 ans d'existence. En équilibre financier depuis plusieurs années, celui-ci est amplement utilisé par les nouveaux parents et la satisfaction à son égard se maintient à un niveau élevé. C'est donc dans ce contexte de maturité du Régime que s'inscrivent les orientations et les objectifs stratégiques qui sont énoncés dans ce plan.

Nos orientations témoignent de notre volonté, comme gestionnaire du Régime, de s'assurer qu'il demeure performant dans sa prestation de services et adapté aux besoins des nouveaux parents dans le contexte actuel du marché du travail. Elles misent aussi sur une gestion prévoyante et responsable du Fonds d'assurance parentale dont nous sommes le fiduciaire.

Le Conseil de gestion exerce sa mission en collaboration avec des partenaires publics de grande qualité, le plus concerné étant le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale chargé d'administrer l'ensemble des services à la clientèle. La vision et les valeurs énoncées dans ce plan guident nos actions et celles de nos partenaires. Au quotidien, elles s'incarnent dans les gestes de nos employés qui se dévouent à faire du Régime québécois d'assurance parentale un régime efficient et apprécié de la clientèle.

Brigitte Thériault

RQAP

Instauré en 2006, le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) se caractérise aujourd'hui par la stabilité, tant du point de vue de son utilisation par la clientèle que de son financement. Le Plan stratégique 2018-2021 du Conseil de gestion de l'assurance parentale (Conseil) intervient dans ce contexte, alors que les deux derniers plans, ceux de 2009-2012 et de 2013-2017, ont été marqués par la volonté de résorption du déficit du Fonds d'assurance parentale.

La stabilité caractérise aussi les services à la clientèle du Régime. Articulés dès leur début autour d'une offre en ligne moderne et efficace, les services à la clientèle du Régime se distinguent par un degré de satisfaction très élevé de la clientèle, lequel s'est maintenu depuis les débuts du Régime.

Le Régime québécois d'assurance parentale soutient les nouveaux parents dans leurs obligations familiales en remplaçant leur revenu au cours de la première année suivant la naissance ou l'adoption d'un enfant, facilitant ainsi la conciliation travail-famille. Le RQAP c'est :



Quelque **20 milliards** de dollars versés en **prestations** depuis sa création



Près de **1,5 million** de **parents prestataires**



Près de **9 naissances** sur **10 couvertes** au Québec



LE CONSEIL DE GESTION DE L'ASSURANCE PARENTALE

Le Conseil a été institué par la Loi sur l'assurance parentale et exerce ses activités depuis 2005. Il est gouverné par un conseil d'administration composé majoritairement de membres non gouvernementaux issus d'organisations représentant les travailleuses et travailleurs syndiqués, non syndiqués et autonomes, les femmes ainsi que les employeurs. Deux membres sont issus du gouvernement, dont la présidente-directrice générale qui préside ce conseil d'administration et assure la direction du Conseil.

SA MISSION

Le Conseil gère le Régime québécois d'assurance parentale et, en sa qualité de fiduciaire du Fonds d'assurance parentale, il assure le versement des prestations de remplacement de revenu de travail aux nouveaux parents et conseille le gouvernement sur toute question concernant l'assurance parentale.

SA VISION

Une organisation responsable et prévoyante, reconnue pour son expertise et qui tient compte des besoins de conciliation travail-famille des nouveaux parents tout en veillant à l'intérêt des cotisantes et cotisants.

SES VALEURS

En plus de s'identifier fortement aux valeurs de la fonction publique de compétence, de loyauté, d'impartialité, d'intégrité et de respect, le Conseil appuie ses actions sur l'équité et la responsabilité.

Pour le Conseil, l'**équité** réfère à son devoir d'analyser toutes situations en tenant compte de l'intérêt des nouveaux parents, tout comme celui des différentes catégories de cotisantes et de cotisants, qu'il s'agisse d'employeurs, de travailleuses et travailleurs salariés ou autonomes.

La **responsabilité** réfère au devoir du Conseil d'assurer des processus administratifs et une gouvernance qui soutiennent adéquatement la prise de décision éclairée et conséquente avec ses obligations.

*L'**équité** est la juste appréciation de ce qui est dû à chacun.*

*La **responsabilité** implique de faire des choix raisonnables et réfléchis dans l'accomplissement de sa mission.*

LE CONTEXTE

VERS UNE LÉGÈRE DÉCROISSANCE DE LA POPULATION EN ÂGE DE TRAVAILLER

Certaines considérations démographiques ont une influence directe sur le RQAP. Le nombre de Québécoises et Québécois en âge de travailler (les 20-64 ans) et le nombre de naissances y figurent en tête de liste. En effet, le financement du Régime et les sommes globales versées en prestations en sont tributaires. Alors que les projections des naissances au Québec indiquent une relative stabilité au cours de la période couverte par le présent plan, il en va autrement des personnes en âge de travailler.

Les projections démographiques de l'Institut de la statistique du Québec¹ annoncent ainsi une légère décroissance de la population en âge de travailler à partir de 2018, en raison du retrait de la génération des baby-boomers du marché du travail. Bien que le déclin anticipé de cette population au cours des années visées par le présent plan stratégique soit limité, cette période ne sera plus marquée par la croissance démographique jusqu'ici caractéristique de

la population en âge de travailler. Cela suppose donc que la croissance de cette population ne contribuera plus autant aux entrées de cotisations au RQAP pour la prochaine décennie. Ces entrées seront davantage conditionnées par la croissance des salaires et par la situation économique, notamment par les taux d'emploi. Il s'agit là d'une nouvelle réalité avec laquelle le Conseil devra composer dans son rôle de fiduciaire du Fonds d'assurance parentale.



Le nombre total d'emplois
atteindra des sommets inégaux :
4,2 millions d'emplois en 2019 et
4,3 millions en 2024².

1 Frédéric F. PAYEUR et Ana Cristina AZEREDO (2015), « Les scénarios d'analyse des perspectives démographiques du Québec, 2011-2061 », *Données sociodémographiques en bref*, vol. 20, no 1, Institut de la statistique du Québec, p. 22.

2 EMPLOI-QUÉBEC (2016), « Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec. Perspectives à moyen terme (2015-2019) et à long terme (2015-2024) », *Information sur le marché du travail*, p. 4.



ÊTRE PARENT ET TRAVAILLEUR: ÉVOLUTION DES RÔLES FAMILIAUX

Le RQAP permet aux familles de concilier leur vie professionnelle et familiale lors du moment unique qu'est l'arrivée d'un enfant. La possibilité de bénéficier d'une telle conciliation est une préoccupation importante pour les jeunes générations de travailleuses et de travailleurs. Longtemps considéré comme un enjeu essentiellement féminin, il est aujourd'hui partagé par un nombre croissant de pères. D'ailleurs, on a observé au cours de la dernière décennie un plus grand investissement des pères dans la sphère domestique. Leur profil de participation au Régime en est une illustration. Le nombre de pères qui se prévalait de prestations parentales, partageables entre les parents, en plus des prestations de paternité qui leur sont consacrées, a crû de 50 %, passant de 14 100 à 21 100 de 2006 à 2015. Il s'agit là d'un contexte favorable à un plus grand partage des prestations parentales entre les parents.

Malgré cette tendance, ce sont toujours les femmes qui assument la majorité des soins aux enfants et des tâches domestiques. Leur profil sur le marché du travail en est d'ailleurs fortement influencé. Le fait d'avoir un enfant d'âge préscolaire réduit la propension des mères à occuper un emploi comparativement aux pères. Ainsi, en 2016, les hommes qui avaient un enfant âgé de moins de trois ans occupaient un emploi dans une proportion de 89,6 %, alors que les mères dans la même situation étaient 77,7 % à occuper un emploi³.

Près des 2/3 des enfants québécois d'âge préscolaire vivent dans une famille où les **deux parents occupent un emploi**⁴.

DES EMPLOYEURS À LA RECHERCHE DE MAIN-D'OEUVRE

Parallèlement à ces besoins de conciliation entre le travail et la famille, plusieurs employeurs se heurtent à des difficultés de recrutement de main-d'œuvre, celles-ci s'avérant particulièrement aiguës dans certains domaines d'activité. Au cours de la période 2015-2024, il est estimé que 1,37 million de postes seront à combler au Québec⁵. Ce sont les jeunes travailleuses et travailleurs qui formeront le principal bassin de main-d'œuvre (56 %) destiné à combler ces emplois⁶. La recherche d'un équilibre entre les exigences du marché du travail et les besoins manifestés en matière de conciliation entre le travail et la famille demeureront donc bien réels au cours de la prochaine décennie. La gouverne du RQAP devra donc s'exercer en tenant compte des intérêts des employeurs pour lesquels la disponibilité de main-d'œuvre est nécessaire à leur croissance et de ceux des nouveaux parents, caractérisés par la prépondérance des valeurs rattachées à la vie de couple et à la famille⁷, et plus enclins à partager les responsabilités familiales.

3 CGAP (2016), *Guide de l'Enquête sur la population active*, compilation spéciale à partir de Statistique Canada.

4 Amélie LAVOIE (2016), *Le partage des tâches familiales: coup d'œil sur la satisfaction des mères et des pères ayant de jeunes enfants au Québec*, Institut de la statistique du Québec.

5 EMPLOI-QUÉBEC, *Op. cit.*, p. 4.

6 *Idem*, p. 22.

7 Mircea VULTUR (2010), *Les jeunes Québécois, Situation sur le marché de l'emploi, valeurs au travail et attitudes par rapport à la norme managériale*, INRS, Observatoire Jeunes et Société, mai 2010, p. 25.

MESURE DE LA PERFORMANCE DU RÉGIME

Depuis la mise en place du RQAP en 2006, différentes questions se sont posées relativement au comportement des clientèles, à la réponse que le Régime apporte à leurs besoins ou à l'efficacité de certains de ses paramètres. Les 12 années d'existence du RQAP constituent désormais une période d'observation suffisante pour étudier le Régime sous l'angle de sa performance. D'ailleurs, le Conseil a récemment affecté un budget et des ressources aux fonctions de recherche et d'évaluation de programme. Il s'agira donc, au cours des prochaines années, de mesurer la performance du Régime, de diffuser les connaissances acquises et d'enrichir la réflexion afin de soutenir la prise de décision.

SITUATION FINANCIÈRE FAVORABLE DU FONDS D'ASSURANCE PARENTALE

À titre de fiduciaire du Fonds d'assurance parentale, le Conseil de gestion de l'assurance parentale assure le financement du Régime. Ce fonds, constitué des cotisations payées par les travailleuses, les travailleurs et les employeurs, est consacré au paiement des prestations d'assurance parentale et à l'administration du Régime. Pour surmonter le déficit cumulé ayant cours au Fonds depuis 2007, le Conseil a pris des mesures qui lui ont permis de présenter un budget équilibré à partir de 2011 alors que le montant du déficit diminuait annuellement. Aussi, la résorption complète de ce déficit est prévue au cours de la période couverte par le présent plan stratégique, c'est-à-dire d'ici à 2021. Cette nouvelle ère, qui sera marquée par un solde positif du Fonds d'assurance parentale, se doit d'être planifiée de façon responsable de manière à consolider le financement du Régime à long terme.



Cette nouvelle ère, qui sera marquée par un solde positif du Fonds d'assurance parentale, se doit d'être planifiée de façon responsable de manière à consolider le financement du Régime à long terme.

LES CHOIX STRATÉGIQUES

EN JEU 1

UNE ORGANISATION ORIENTÉE SUR LES BESOINS DE LA SOCIÉTÉ

Le Conseil de gestion de l'assurance parentale juge essentiel que le RQAP, y compris sa prestation de services, soit bien adapté aux besoins des nouveaux parents, et ce, en toute cohérence avec les impératifs du marché du travail.

ORIENTATION 1

Soutenir l'évolution du régime

La première orientation s'articule autour de trois axes : la performance, la communication et les services à la clientèle.

Un régime axé sur la **performance** est un régime dont l'évolution s'appuie sur la connaissance approfondie de ses clientèles. Il s'agit aussi d'un régime dont les retombées sont connues et dont les effets sont évalués rigoureusement et avec des méthodes éprouvées.

S'agissant d'une nouvelle fonction au sein du Conseil pour laquelle l'équipe est nouvellement constituée, celui-ci se donne l'objectif de documenter six thématiques prioritaires et de réaliser deux évaluations de façon à déterminer si certains volets du RQAP jouent efficacement leur rôle.

OBJECTIF 1.1.

Documenter l'accès au RQAP et les répercussions du Régime sur différentes clientèles

 Nombre de thématiques documentées
Indicateur

 Six thématiques
Cible

OBJECTIF 1.2.

Évaluer certains volets du RQAP

 Nombre d'évaluations réalisées
Indicateur

 Deux évaluations
Cible

Le RQAP est un régime public dont le financement est assuré par les cotisations prélevées chez les travailleuses, travailleurs et les employeurs. Il importe au Conseil que ses actions s'articulent autour de la **communication** qui vise ces derniers.

Le conseil entend profiter des tribunes offertes et désire entreprendre des activités pour partager les connaissances acquises avec les différents partenaires intéressés par l'assurance parentale. Il se donne l'objectif d'organiser quatre activités de transfert de connaissances, ou d'y participer, d'ici à 2021.

Les résultats d'un sondage mené en 2014 auprès de plus de 1 100 pères prestataires du RQAP ont démontré qu'une minorité d'entre eux se heurtait à des difficultés dans leur milieu de travail au moment de prendre leurs prestations ou lors du retour au travail. Malgré cette tendance générale, certains milieux

de travail peuvent avoir une attitude réfractaire vis-à-vis des membres de leur personnel, aussi bien des hommes que des femmes, qui désirent s'absenter du travail pour se prévaloir de prestations du RQAP. Cette réalité a été documentée à quelques reprises au cours des dernières années par différentes chercheuses universitaires.

Préoccupé par cette situation, le Conseil se dotera d'une stratégie de sensibilisation qui lui permettra de cibler un minimum de quatre milieux de travail différents. Il entend aussi réaliser l'ensemble des activités prévues dans cette stratégie au cours de la période couverte par le présent plan, soit au plus tard en 2021.

OBJECTIF 1.3.

Partager les connaissances acquises avec les partenaires du Conseil



Nombre d'activités de transfert de connaissances tenues



Cible

Quatre

OBJECTIF 1.4.

Sensibiliser les milieux de travail à la prise de prestations du RQAP



Indicateur

Adoption par le conseil d'administration d'une stratégie de sensibilisation visant au moins quatre milieux de travail



Cible

Décembre 2018



Indicateur

Degré de réalisation de la stratégie au 31 décembre 2021



Cible

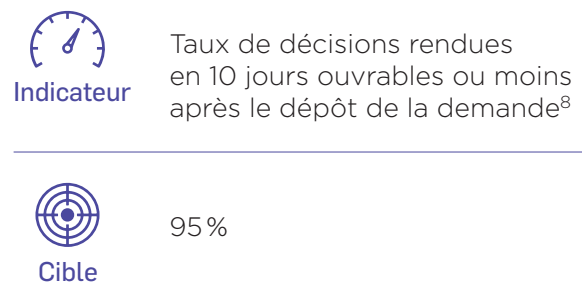
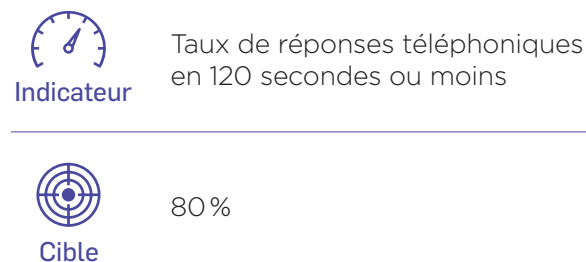
100 %

Dès sa mise en place en 2006, il a été souhaité faire du RQAP un régime qui se démarque par des **services à la clientèle** modernes, par une démarche simplifiée et reposant notamment sur un service en ligne performant. Pour cette raison, le niveau de service du Régime fait l'objet d'une entente entre le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le Conseil de gestion de l'assurance parentale et comprend notamment deux cibles ambitieuses : 80 % des réponses téléphoniques obtenues en 120 secondes ou moins et 95 % des décisions rendues en 10 jours ouvrables ou moins suivant le dépôt de la demande de prestations.

L'atteinte de ces deux cibles requiert des efforts continus de la part du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, responsable des services à la clientèle du RQAP. À titre d'exemple, les résultats portant sur les appels téléphoniques ont varié de 75,7 % à 79,9 % depuis 2013.

OBJECTIF 1.5.

Maintenir un service à la clientèle diligent



Dès sa mise en place en 2006, il a été souhaité faire du RQAP un régime qui se démarque par des services à la clientèle modernes, par une démarche simplifiée et reposant notamment sur un service en ligne performant.

⁸ Cet indicateur repose sur les demandes dont tous les documents requis ont été transmis en 10 jours ouvrables ou moins.

UNE VISION FINANCIÈRE À LONG TERME

Le remboursement complet du déficit du Fonds d'assurance parentale prévu au cours de la période 2018-2021 requiert du Conseil qu'il adopte une vision à long terme quant au financement du Régime.

ORIENTATION 2

Assurer la prévisibilité et la stabilité du financement

Lors de consultations menées par le Conseil de gestion en 2016 auprès d'organisations syndicales, patronales et du milieu associatif, plusieurs ont désigné la prévisibilité et la stabilité du financement comme étant essentielles. Les organisations patronales ont notamment insisté sur l'importance pour les entreprises de prévoir le coût de leur masse salariale, dont les cotisations au RQAP font partie. Les organisations syndicales ont quant à elles vu dans la prévisibilité et la stabilité du financement un gage permettant d'assurer la sécurité des prestations et de maintenir les acquis du Régime.

Pour le volet de cette orientation se rapportant à la **gestion du Fonds d'assurance parentale**, le Conseil poursuit, dans un premier temps, l'objectif de réaliser une étude stochastique⁹ sur le financement du Régime et, dans un deuxième temps, de réviser sa politique de financement dans la perspective de stabiliser les taux de cotisation. En plus de permettre à des experts externes de jeter un regard neuf sur le financement du RQAP, l'étude stochastique alimentera une vision à long terme du financement et soutiendra le Conseil dans sa capacité à anticiper les risques. Cette étude identifiera en outre les meilleurs mécanismes pour assurer la prévisibilité et la stabilité du financement, lesquels pourront ensuite être énoncés dans une nouvelle politique de financement.

OBJECTIF 2.1.

Réaliser une étude stochastique à long terme relative au financement du Régime



Indicateur

Date de présentation de l'étude au conseil d'administration



Cible

Mars 2019

OBJECTIF 2.2.

Redéfinir la politique de financement dans la perspective de stabiliser les taux de cotisation



Indicateur

Date d'adoption de la politique de financement par le conseil d'administration



Cible

Décembre 2019

⁹ Une étude stochastique repose sur le calcul des probabilités. Elle prend en compte l'incertitude des projections en incorporant des facteurs aléatoires.



Une gestion du Régime rigoureuse
et responsable est également
essentielle pour assurer la prévisibilité
et la stabilité du financement.

Une **gestion du Régime** rigoureuse et responsable est également essentielle pour assurer la prévisibilité et la stabilité du financement. Dans son plan stratégique 2013-2017, le Conseil s'était donné l'objectif de maintenir le ratio que représentent les dépenses administratives sur les dépenses totales du Régime à moins de 2,5 %. Cette cible a été atteinte annuellement, avec un ratio moyen de 2 % depuis 2012.

Néanmoins, certains éléments plus volatils, particulièrement le nombre de naissances, pourraient induire une baisse des dépenses du Régime, alors que les dépenses liées à son administration sont inévitablement portées à la hausse. En effet, le nombre de naissances représente une donnée inconnue. En baisse de 2014 à 2016, il est très hasardeux de prédire s'il s'agit d'une tendance qui persistera au cours de la période 2018-2021. *A contrario*, en raison de l'inflation naturelle du coût des salaires et du coût des dépenses des systèmes informatiques, les dépenses administratives suivent une tendance à la hausse. Le maintien de ce ratio sous les 2,5 % n'est donc pas acquis et pourrait requérir des efforts particuliers de la part du Conseil. C'est la raison pour laquelle cette cible est maintenue.

OBJECTIF 2.3.

Maintenir une gestion rigoureuse des dépenses administratives


Indicateur Ratio des dépenses administratives sur l'ensemble
des dépenses du Régime


Cible Moins de 2,5 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

Orientations

Axes

Objectifs

Enjeu 1 – Une organisation orientée sur les besoins de la société

1. SOUTENIR
L'ÉVOLUTION
DU RÉGIME

Performance

1.1 Documenter l'accès au RQAP et les répercussions du Régime sur différentes clientèles

Indicateur – Nombre de thématiques documentées

Cible – Six thématiques

1.2 Évaluer certains volets du RQAP

Indicateur – Nombre d'évaluations réalisées

Cible – Deux évaluations

Communication

1.3 Partager les connaissances acquises avec les partenaires du Conseil

Indicateur – Nombre d'activités de transfert des connaissances tenues

Cible – Quatre

1.4 Sensibiliser des milieux de travail à la prise de prestations du RQAP

Indicateur – Adoption par le conseil d'administration d'une stratégie de sensibilisation visant au moins quatre milieux de travail

Cible – Décembre 2018

Indicateur – Degré de réalisation de la stratégie au 31 décembre 2021

Cible – 100 %

**Services
à la clientèle**

1.5 Maintenir un service à la clientèle diligent

Indicateur – Taux de réponses téléphoniques en 120 secondes ou moins

Cible – 80 %

Indicateur – Taux de décisions rendues en 10 jours ouvrables ou moins après le dépôt de la demande

Cible – 95 %

Orientations

Axes

Objectifs

Enjeu 2 – Une vision financière à long terme du Régime

2. ASSURER LA PRÉVISIBILITÉ ET LA STABILITÉ DU FINANCEMENT

Gestion du Fonds d'assurance parentale

2.1 Réaliser une étude stochastique à long terme relative au financement du Régime

Indicateur – Date de présentation de l'étude au conseil d'administration

Cible – Mars 2019

2.2 Redéfinir la politique de financement dans la perspective de stabiliser les taux de cotisation

Indicateur – Date d'adoption de la politique de financement par le conseil d'administration

Cible – Décembre 2019

Gestion du Régime

2.3 Maintenir une gestion rigoureuse des dépenses administratives

Indicateur – Ratio des dépenses administratives sur l'ensemble des dépenses du Régime

Cible – Moins de 2,5%



MISSION

Le Conseil gère le Régime et, en sa qualité de fiduciaire du Fonds d'assurance parentale, il assure le versement de remplacement de revenu de travail aux nouveaux parents et conseille le gouvernement sur toute question concernant l'assurance parentale.

VALEURS

L'**équité** pour le Conseil se rapporte à son devoir de tenir compte, dans l'analyse d'une situation, de l'intérêt des différentes catégories de cotisants, qu'il s'agisse d'employeurs, de travailleuses et travailleurs salariés ou autonomes, tout comme celui des nouveaux parents.

VISION

Une organisation responsable et prévoyante, reconnue pour son expertise et qui tient compte des besoins de conciliation travail-famille des nouveaux parents tout en veillant à l'intérêt des cotisantes et cotisants.

La **responsabilité** réfère à son devoir d'assurer des processus administratifs et une gouvernance au sein du Conseil qui soutiennent adéquatement la prise de décision éclairée et conséquente de ses obligations.

GAP

*Conseil de gestion
de l'assurance
parentale*

Québec 