



CONSEIL DE GESTION DE
l'assurance parentale

plan stratégique triennal 2006-2008

Document produit par le Conseil de gestion de l'assurance parentale

Coordination : Paul Drapeau, agent de recherche

Design graphique : Studiométrique

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006

ISBN : 2-550-46984-4

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2006

ISSN : 1718-8997

© Gouvernement du Québec

Dans le présent rapport, le masculin désigne aussi bien les hommes que les femmes lorsque le contexte s'y prête.



CONSEIL DE GESTION DE
l'assurance parentale

plan stratégique triennal 2006-2008

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale

Monsieur le Président,

En tant que ministre responsable de l'application de la Loi sur l'assurance parentale et conformément à l'article 110.3 de cette loi, j'ai l'honneur de vous transmettre le Plan stratégique triennal 2006-2008 du Conseil de gestion de l'assurance parentale, tel qu'il m'a été remis par son président-directeur général.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée.

La ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale,

■ **Michelle Courchesne**

Madame Michelle Courchesne
Ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Madame la Ministre,

Suivant les dispositions de l'article 110.3 de la Loi sur l'assurance parentale, j'ai l'honneur de vous présenter le Plan stratégique triennal 2006-2008 du Conseil de gestion de l'assurance parentale. Ce document a été approuvé par le conseil d'administration du Conseil.

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

Le président-directeur général,

■ **Denis Latulippe**

➤ Message du président-directeur général



En 2005, en sa première année d'existence, le Conseil de gestion de l'assurance parentale a eu le privilège de préparer activement, de concert avec les autres acteurs concernés, la mise en œuvre du nouveau Régime québécois d'assurance parentale entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006.

Après ce démarrage exigeant et gratifiant, le Conseil doit maintenant regarder à plus long terme, de façon stratégique, afin de s'assurer que les parents québécois pourront profiter pleinement de ce soutien flexible et adapté à la réalité d'aujourd'hui. C'est dans cet esprit que je suis fier de présenter ce tout premier plan stratégique qui balisera notre action pendant les trois prochaines années.

Avec ce plan, le Conseil de gestion de l'assurance parentale sera en mesure de procéder à la consolidation du Régime, en assurant une bonne adéquation entre les exigences de ce dernier et les services rendus aux clientèles. Cette réflexion a pris forme autour de trois grands enjeux qui sont, comme on le décrit dans ce document, la pérennité du Régime, la qualité de l'offre de service ainsi que l'efficacité et la performance du modèle d'affaires du Régime.

Cet exercice donne également l'occasion de définir les valeurs et les priorités qui guideront l'action du Conseil au cours des années à venir. Nous devons insister sur l'importance de veiller à la gestion rigoureuse du Régime et à son financement ordonné, de nous assurer de la mise en œuvre d'une offre des services de qualité et de bien informer la population à son sujet.

Je tiens à remercier à la fois les membres du conseil d'administration qui nous ont appuyés et ont apporté leur contribution à cet exercice essentiel de planification stratégique et le personnel du Conseil qui a participé activement à l'élaboration du plan qui en découle. Je suis sûr que les résultats de cette démarche aideront à mobiliser tous ceux et celles qui se sont engagés dans la mise en œuvre de ce régime tant attendu des familles québécoises.

À nous, maintenant, de donner suite aux actions proposées dans ce plan stratégique, pour que le Régime québécois d'assurance parentale s'avère une mesure adaptée au Québec du ^{xxi}e siècle, permettant de concilier le développement social et la prospérité économique.

■ Denis Latulippe

« (...)le Conseil doit maintenant regarder à plus long terme, de façon stratégique, afin de s'assurer que les parents québécois pourront profiter pleinement de ce soutien flexible et adapté à la réalité d'aujourd'hui. »



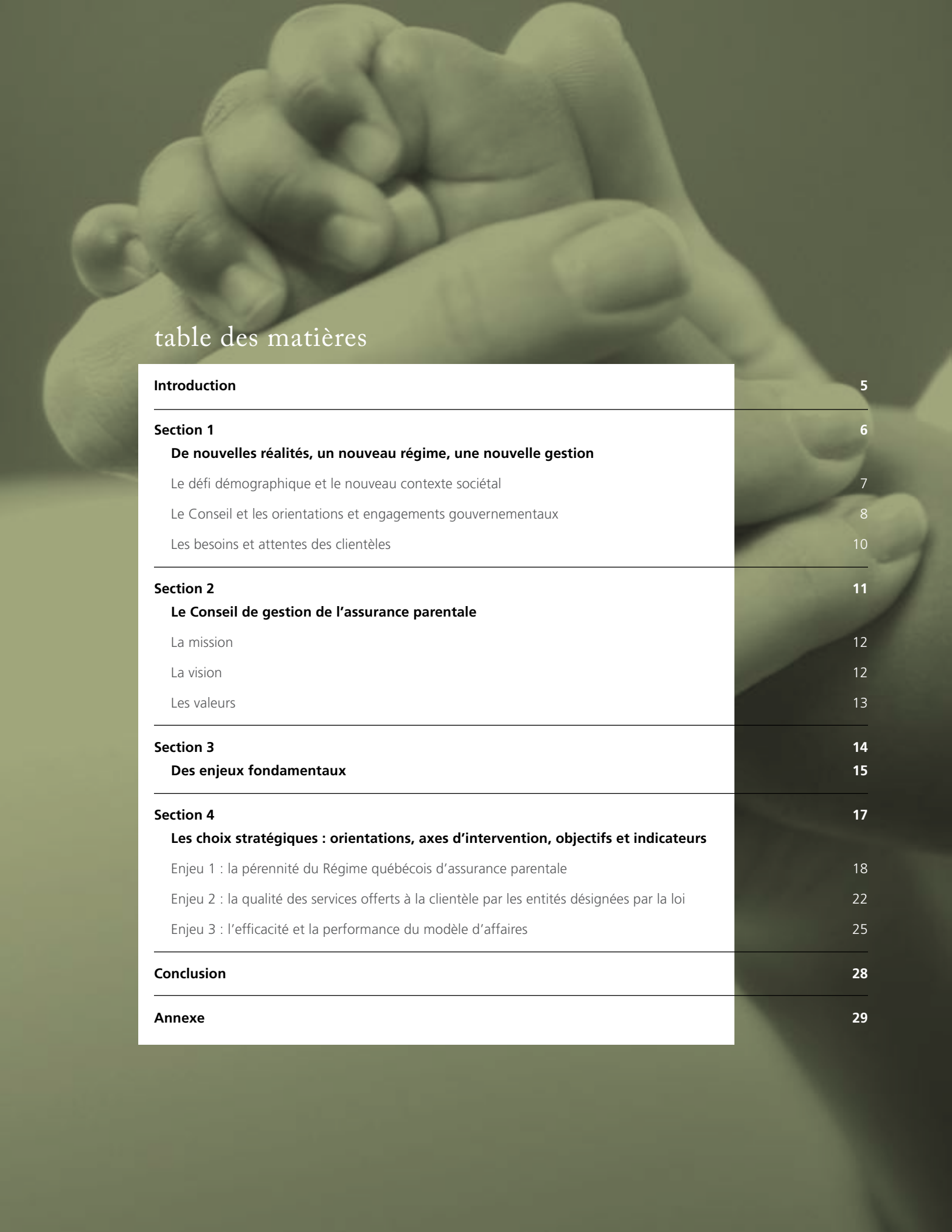


table des matières

Introduction	5
Section 1	6
De nouvelles réalités, un nouveau régime, une nouvelle gestion	
Le défi démographique et le nouveau contexte sociétal	7
Le Conseil et les orientations et engagements gouvernementaux	8
Les besoins et attentes des clientèles	10
Section 2	11
Le Conseil de gestion de l'assurance parentale	
La mission	12
La vision	12
Les valeurs	13
Section 3	14
Des enjeux fondamentaux	15
Section 4	17
Les choix stratégiques : orientations, axes d'intervention, objectifs et indicateurs	
Enjeu 1 : la pérennité du Régime québécois d'assurance parentale	18
Enjeu 2 : la qualité des services offerts à la clientèle par les entités désignées par la loi	22
Enjeu 3 : l'efficacité et la performance du modèle d'affaires	25
Conclusion	28
Annexe	29

➔ Introduction

Le présent document rend compte du tout premier exercice de planification stratégique réalisé par le Conseil de gestion de l'assurance parentale. Après avoir consacré sa première année d'activité au démarrage du Régime québécois d'assurance parentale, le Conseil doit maintenant s'assurer de la mise en œuvre ordonnée et durable des politiques, des outils, des services et des mécanismes de gestion et d'administration qui permettront de garantir le bon fonctionnement à long terme du Régime.

Pour bien situer cette démarche, le Plan stratégique triennal 2006-2008 précise d'abord les éléments qui définissent et guident l'action du Conseil, avant de tracer un bref portrait de l'organisation et de son modèle d'affaires.

Sur ces bases, trois grands enjeux ont été définis relativement à la pérennité du Régime, à l'offre de service et au modèle d'affaires. En fonction de ces enjeux, le Conseil a établi huit orientations stratégiques, avec les axes d'intervention et les objectifs qui lui permettront d'atteindre les résultats escomptés. Ces éléments de planification stratégique couvrent les principaux aspects de l'action du Conseil de gestion de l'assurance parentale et offrent donc un cadre cohérent au développement du Régime et à la consolidation du rôle du Conseil pour les années 2006, 2007 et 2008.





→ section 1
De nouvelles réalités,
un nouveau régime, une nouvelle gestion

➤ De nouvelles réalités, un nouveau régime, une nouvelle gestion

Le Régime québécois d'assurance parentale constitue l'aboutissement d'un long processus. Ce dernier a été marqué entre autres par le début des négociations avec le gouvernement du Canada, dès 1997, et par l'adoption à l'unanimité par l'Assemblée nationale de la Loi sur l'assurance parentale en 2001.

Le 1^{er} mars 2005, la signature de l'Entente finale Canada-Québec sur le Régime québécois d'assurance parentale donnait enfin au Québec les moyens de mettre en œuvre son propre régime. En juin 2005, l'adoption d'une série de modifications à la Loi consacrait le rôle de gestionnaire et de fiduciaire du Conseil de gestion de l'assurance parentale. Elle autorisait également la création du Fonds d'assurance parentale, tout en renforçant la représentativité et l'indépendance du conseil d'administration et en précisant les modalités de reddition de comptes.

Grâce à la création du Régime, les familles québécoises peuvent recevoir un soutien plus généreux, plus accessible et plus souple que celui offert auparavant par l'assurance-emploi. Cette amélioration des prestations offertes aux nouveaux parents répond à un vaste consensus en faveur des politiques familiales.

Le travail accompli tout au long de l'année 2005 par l'ensemble des organisations concernées visait l'implantation rapide et ordonnée du Régime. Au-delà de cette première étape, le Conseil devra continuer à agir de façon concertée et réfléchie, en fonction du plan stratégique, et en tenant bien compte du contexte sociétal, des orientations gouvernementales ainsi que des besoins et des attentes de la clientèle.

LE DÉFI DÉMOGRAPHIQUE ET LE NOUVEAU CONTEXTE SOCIÉTAL

Le Régime québécois d'assurance parentale a été conçu pour répondre à l'évolution du contexte sociétal et du marché du travail, notamment pour faire face au défi démographique et à l'évolution des valeurs familiales.

Le vieillissement de la population et le marché du travail

Selon des projections démographiques, la population active au Québec cessera de croître aux environs de 2010, et l'environnement de travail sera marqué par des départs massifs à la retraite. À moins d'une progression inattendue du taux d'activité, ce phénomène anticipé devrait se répercuter sur le rapport entre le nombre de travailleurs et le nombre de retraités. De même, la croissance du travail atypique et, notamment, du travail autonome, doit également être prise en compte dans l'établissement de mesures visant à assurer un fort taux de participation des travailleurs pour répondre aux besoins de l'économie.

La participation active des femmes à l'économie québécoise

La contribution accrue des femmes au marché du travail constitue une tendance générale des vingt dernières années, ce qui transforme à la fois le monde du travail et la société dans son ensemble. Les femmes sont de plus en plus scolarisées. Elles contribuent de façon toujours plus importante à l'activité économique. Cela exige des efforts supplémentaires de conciliation travail-famille, en particulier dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre.

Les nouvelles réalités familiales et la conciliation travail-famille

Au sein des nouvelles générations, la recherche d'un équilibre entre les divers aspects de l'existence et, en particulier, le désir de passer plus de temps avec sa famille constituent des tendances de plus en plus marquées. Les employeurs doivent donc relever l'important défi de conserver une main-d'œuvre plus rare et moins encline à se consacrer exclusivement au travail. Dans un tel contexte, ils devront trouver de nouveaux moyens de s'adapter, afin de retenir et de motiver les personnes travaillant au sein de leur organisation. De plus, les pères jouent un rôle croissant dans le nouveau modèle familial et ils sont déjà de plus en plus nombreux à prendre un congé au moment de l'arrivée d'un nouvel enfant.



LE CONSEIL ET LES ORIENTATIONS ET ENGAGEMENTS GOUVERNEMENTAUX

La famille : une priorité

Au cours des dernières années, les politiques en faveur de la famille se sont renforcées considérablement et se sont retrouvées au cœur des priorités du gouvernement, qui répond de cette façon à un fort consensus social.

Le Québec offre maintenant toute une série de mesures en faveur de la famille, en vue, notamment, d'encourager la conciliation travail-famille. On pense particulièrement au soutien aux enfants, à la prime au travail, aux divers crédits d'impôt destinés à la famille et aux services de garde éducatifs.

C'est également dans cet esprit que le gouvernement a créé le Régime québécois d'assurance parentale, une mesure de soutien au travail financée par les salariés, les travailleurs autonomes et les employeurs. Ce mode de financement correspond à celui de plusieurs régimes d'assurance parentale ailleurs dans le monde.

En 2004, le plan d'action gouvernemental *Briller parmi les meilleurs* est venu confirmer l'importance de soutenir l'épanouissement de la famille à l'heure de la révision des façons de faire de l'État et dans une perspective de développement durable. Dans le sillage de ce plan d'action, le Forum des générations a reconnu l'importance pour l'État d'agir dans le domaine de l'assurance parentale, et conséquemment, il a confirmé les rôles de gestionnaire et de fiduciaire confiés au Conseil de gestion de l'assurance parentale.

Modernisation et qualité des services

La qualité des services publics constitue une préoccupation de premier plan des citoyens et un enjeu essentiel de la modernisation de l'État. Le Régime dans son ensemble et les interventions du Conseil de gestion de l'assurance parentale sont conditionnés par les attentes élevées des prestataires et des cotisants. Ces clientèles sont en droit de s'attendre à ce que les services pour lesquels elles versent des cotisations soient offerts de façon efficace et au meilleur coût possible, et que les retombées du Régime profitent à l'ensemble de la société québécoise.

Afin de répondre à ces exigences, le gouvernement du Québec a choisi de mettre en place un régime capable

de s'autofinancer en assurant un contrôle serré des coûts, et d'assurer la saine gestion de ce régime en le confiant à un fiduciaire indépendant dont le conseil d'administration représente toutes les catégories de cotisants. Les défis liés à la modernisation ont également motivé la mise en place d'un modèle de gestion selon lequel le fiduciaire collabore étroitement avec les ministères et les organismes disposant d'une expertise et de réseaux pertinents, pour offrir les services nécessaires de façon efficace et à un coût raisonnable.

Un modèle d'affaires novateur

Tel qu'il est défini par la Loi sur l'assurance parentale, le Conseil assure la mise en œuvre d'un modèle d'affaires qui repose de façon novatrice sur le concept de gestion matricielle. Ainsi, il exerce ses fonctions en partenariat avec d'autres organisations capables d'offrir, sur une base permanente, des expertises bien adaptées aux caractéristiques et aux besoins du Régime.

Le Conseil compte donc sur des partenaires désignés par le législateur pour remplir des fonctions bien précises :

- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale administre le Régime, principalement à l'égard de l'admissibilité aux prestations et de leur versement ;
- le ministère du Revenu du Québec est responsable du traitement fiscal nécessaire à la perception et à la remise des cotisations ;
- la Caisse de dépôt et placement du Québec administre les sommes déposées dans le Fonds d'assurance parentale.

Par ailleurs, une entente technique avec le ministère des Finances du Québec assure le paiement des prestations par les établissements financiers reconnus.

La collaboration de l'ensemble de ces acteurs constitue un facteur de succès important pour le Régime. Tous participent à une responsabilité commune pour l'atteinte des objectifs fixés.

Au cœur de ce modèle de gestion matricielle, le Conseil assume des fonctions stratégiques liées à la planification, à la gestion, au financement et à la communication, tout en jouant un rôle-conseil auprès de la ministre de

l'Emploi et de la Solidarité sociale dont il relève en vertu de la Loi.

Il compte aussi sur un conseil d'administration indépendant constitué de membres choisis parmi les catégories de cotisants, soit les employeurs des secteurs public et privé, les travailleurs syndiqués et non syndiqués ainsi que les travailleurs autonomes. Ces membres travaillent ensemble au développement et à la gestion du Régime, notamment en adoptant les mesures qui permettront au Conseil d'atteindre ses objectifs.

La consolidation et le développement de ce modèle d'affaires revêtent une grande importance, non seulement pour la réussite du Régime et pour l'action du Conseil, mais aussi en raison du modèle qu'il peut fournir à d'autres organisations du secteur public, dans le contexte de modernisation de l'État québécois.

Le tableau suivant résume le partage et la nature des responsabilités.

NATURE ET PARTAGE DES RESPONSABILITÉS



LES BESOINS ET ATTENTES DES CLIENTÈLES

Les prestataires

Les prestataires sont les travailleurs et travailleuses, salariés ou autonomes, qui sont parents d'un enfant né ou adopté le ou après le 1^{er} janvier 2006. Le revenu minimal donnant accès aux prestations est de 2 000 \$, sur une période de 52 semaines. L'accessibilité des travailleurs autonomes constitue l'une des particularités du régime québécois par rapport au régime fédéral et un défi pour le Conseil.

Dans la mesure où l'on attend quelque 75 000 naissances et 1 100 adoptions au Québec en 2006, on estime que la clientèle admissible aux prestations, au cours de l'année, s'élèvera à 55 000 mères et à 62 000 pères¹.

Ces parents sont en droit de s'attendre à des services de qualité adaptés à leurs besoins. Les prestataires voudront que ces services soient offerts avec courtoisie et célérité et dans un esprit d'équité. L'accessibilité à ces services constitue également un objectif important, tant sur le plan de l'exercice du droit des prestataires que sur celui des modes de prestation de services, qui doivent faire appel, de façon significative mais non exclusive, aux technologies de l'information.

Les cotisants

Les cotisants, quant à eux, sont issus de toute la population active québécoise. On y compte environ 300 000 employeurs, 3 800 000 salariés et 500 000 travailleurs autonomes.

Puisque le financement du Régime repose essentiellement sur leur contribution, les cotisants, représentés au conseil d'administration du Conseil de gestion de l'assurance parentale, doivent pouvoir compter sur une gestion efficace, transparente, indépendante et à un coût raisonnable.

La population

Au-delà des clientèles du Régime, l'ensemble de la population est concerné par le bon fonctionnement du Régime. Les citoyens souhaitent naturellement que le Régime atteigne pleinement ses objectifs pour aider la société québécoise à s'adapter à l'évolution du marché du travail, pour mieux relever les défis liés à la situation démographique du Québec et pour répondre aux besoins de la conciliation travail-famille, de plus en plus valorisée dans la société québécoise.

« (...)l'ensemble de la population est concerné par le bon fonctionnement du Régime. »

¹ Le nombre de pères et mères donné ici ne représente pas le nombre total de parents qui auront un enfant au cours de l'année, mais bien le nombre de parents admissibles au Régime, c'est-à-dire ceux qui ont gagné des revenus d'emploi ou d'un travail autonome leur permettant d'avoir accès aux prestations. Le taux d'activité de travail plus élevé des hommes explique la différence entre le nombre de pères et de mères admissibles.

→ section 2

Le Conseil de gestion de l'assurance parentale



➤ Le Conseil de gestion de l'assurance parentale

La Loi sur l'assurance parentale désigne le Conseil de gestion de l'assurance parentale comme étant le gestionnaire du Régime québécois d'assurance parentale et le fiduciaire du Fonds d'assurance parentale. Elle définit également un modèle de gestion qui repose sur l'établissement de partenariats avec les organisations désignées par la Loi, et auxquelles est imparti l'essentiel des fonctions d'administration du Régime.

LA MISSION

Le Conseil de gestion de l'assurance parentale gère le Régime québécois d'assurance parentale. Par son action, il contribue au soutien financier des nouveaux parents et leur permet de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. À cette fin, il s'assure du financement du Régime ainsi que du paiement des prestations et il administre le Fonds d'assurance parentale. Il adopte les règlements nécessaires à l'application de la Loi et exerce un rôle-conseil auprès de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

LA VISION

L'assurance parentale soutient le développement social et économique du Québec en répondant aux besoins des familles et du marché du travail, dans le respect des droits et des attentes des prestataires et des cotisants, par une gestion rigoureuse et performante. Son mode de gestion se veut une avenue novatrice et porteuse d'avenir dans la façon de livrer les services publics.

LES VALEURS

Afin de pouvoir relever les défis qui lui sont posés dans un environnement continuellement en évolution, le Conseil a défini des valeurs organisationnelles qui doivent le guider dans l'exercice de ses mandats et dans ses relations avec ses partenaires et ses clientèles.

Engagement et concertation

L'équipe du Conseil et les membres de son conseil d'administration sont investis de sa mission et de sa vision. Leur engagement leur permet de toujours agir en fonction de l'intérêt des clientèles et de la population du Québec. Le Conseil partage cette vision avec les organisations partenaires, et ce, dans un objectif d'administration cohérente et concertée du Régime.

Ouverture et transparence

Afin de susciter la confiance et l'adhésion de la population et de ses clientèles, le Conseil travaille de façon ouverte et transparente, tant pour sa propre gestion que dans ses relations avec les diverses organisations concernées par la bonne marche du Régime. La communication devient ainsi un élément essentiel de son action.

Équité, rigueur et innovation

Le Conseil souscrit au principe d'équité, tant à l'égard des prestataires, face aux dispositions et à l'évolution du Régime, qu'à l'égard des cotisants qui en assurent le financement. Le Conseil s'engage également à assurer une gestion rigoureuse, cohérente et prudente, répondant à des critères élevés d'éthique et de professionnalisme. La crédibilité du Conseil et l'adhésion de la population aux objectifs du Régime dépendent largement de cette volonté d'équité et de cette rigueur, exercées de façon novatrice et moderne.



→ section 3
Des enjeux fondamentaux

➤ Des enjeux fondamentaux

La création du Régime québécois d'assurance parentale vise à répondre à des impératifs sociétaux d'envergure liés à la démographie, à l'économie et à l'évolution des valeurs familiales. Ces considérations d'ensemble guident l'action du Conseil de gestion de l'assurance parentale et l'amènent à définir trois grands enjeux stratégiques qui conditionnent l'implantation et la consolidation du Régime.

LA PÉRENNITÉ DU RÉGIME QUÉBÉCOIS D'ASSURANCE PARENTALE

Afin qu'il puisse répondre aux besoins et aux attentes qui ont conduit à sa création, le Régime québécois d'assurance parentale doit d'abord et avant tout être envisagé dans une perspective à long terme. Une telle approche permettra d'en faire une mesure durable et structurante.

En tant que gestionnaire du Régime et fiduciaire du Fonds d'assurance parentale, le Conseil est préoccupé au premier chef par cet enjeu, notamment en ce qui a trait au financement du Régime. C'est pourquoi il devra veiller à bien évaluer les risques auxquels il peut faire face à cet égard. On pense particulièrement à des facteurs externes qui demeurent hors de son contrôle : fluctuations de l'activité économique, taux de chômage et d'activité, taux de natalité, etc. Le Conseil doit ainsi établir des scénarios de financement qui prennent bien en compte ces facteurs de risque, et s'assurer par la suite de les vérifier et de les adapter au besoin.

Au-delà de la question financière, cette pérennité passe aussi par une bonne adéquation entre le Régime et les besoins de la société. La capacité de bien répondre aux besoins exprimés constitue une mesure essentielle de sa nécessité et une garantie de sa continuité.

De même, le Conseil doit s'assurer que les citoyens connaissent et comprennent bien la nature du Régime, ses principales dispositions et les objectifs visés. L'établissement d'une bonne communication avec la population en général, et avec les prestataires et les cotisants en particulier, contribuera donc également à la pérennité du Régime.

LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS À LA CLIENTÈLE PAR LES ENTITÉS DÉSIGNÉES PAR LA LOI

En tant qu'organisme responsable de la gestion du Régime, le Conseil considère que la satisfaction des besoins et des attentes des clientèles à l'égard de la prestation de services constitue un objectif fondamental.

À cette fin, le Conseil s'intéresse de près au niveau de performance des activités de prestation de services liées au Régime. Ce niveau de performance sera vérifié grâce à des analyses comparatives et à des mécanismes de suivi et de contrôle. Le Conseil se dotera également d'outils qui lui permettront de s'assurer que les services offerts répondent bien aux besoins et aux attentes des clientèles.

Les services aux prestataires et aux cotisants étant placés en vertu de la Loi sous la responsabilité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère du Revenu du Québec, le Conseil doit pouvoir compter sur des ententes administratives qui assureront leur qualité et leur efficacité. Grâce, entre autres, aux obligations de reddition de comptes qui y sont inscrites, ces ententes pourront assurer la qualité des services offerts, en mettant l'accent sur des résultats mesurés à partir d'indicateurs de performance bien définis.

Tant pour la qualité de la prestation de services que pour maintenir la confiance des prestataires, des cotisants et de la population, le Conseil vise également à administrer de façon transparente et responsable le Fonds d'assurance parentale. Une reddition de comptes objective et rigoureuse à la ministre, au gouvernement, à l'Assemblée nationale et aux citoyens contribuera à offrir une description claire du modèle de gestion et de l'offre de service mis en place sous la responsabilité du Conseil, tout en permettant à celui-ci de travailler à l'évolution et à l'amélioration du Régime.

L'EFFICACITÉ ET LA PERFORMANCE DU MODÈLE D'AFFAIRES

La mise en place du Régime québécois d'assurance parentale doit tenir compte des attentes de la population à l'égard des interventions gouvernementales,



ce qui constitue une des grandes priorités du gouvernement du Québec.

Dans un tel contexte, le modèle d'affaires adopté pour le Régime pourrait être envisagé, là où une telle solution serait applicable, comme une façon novatrice et porteuse d'avenir quant à la prestation et à la gestion de services publics.

La solution administrative mise en place s'appuie sur les réseaux, les expertises et les infrastructures de services existants. Le Conseil est concerné au premier plan par la performance globale du Régime et il compte sur l'action concertée de partenaires désignés pour percevoir les cotisations, verser les prestations et gérer les sommes placées dans le Fonds d'assurance parentale.

Les ententes administratives revêtent donc une importance primordiale pour assurer une administration efficace et rigoureuse du Régime. Elles précisent pour chacun des intervenants le rôle et les responsabilités prévus au modèle d'affaires. Le fait que ces ententes sont établies sur une base permanente leur donne un caractère distinctif.

De plus, le rôle-conseil du Conseil de gestion de l'assurance parentale auprès de la ministre continuera d'avoir une grande importance. En effet, il permettra à celle-ci de bénéficier des avis du Conseil, agissant par un conseil d'administration indépendant constitué de représentants des cotisants. Les membres du conseil d'administration ont à cœur le développement et la gestion du Régime afin qu'il soit bien adapté à la réalité des Québécoises et des Québécois.

→ section 4

**Les choix stratégiques : orientations,
axes d'intervention, objectifs et indicateurs**





1

PREMIÈRE ORIENTATION : ASSURER LE FINANCEMENT ORDONNÉ DU RÉGIME À UN COÛT RAISONNABLE

La santé financière du Régime québécois d'assurance parentale repose sur une structure de financement par cotisations et revenus de placement. Ces sources de financement doivent à elles seules satisfaire l'ensemble des besoins liés au versement des prestations et à l'administration du Régime.

Il est donc essentiel que le financement du Régime soit aligné avec ses besoins financiers et la capacité de payer des cotisants, pour offrir les avantages souhaités, sans créer de pression économique induite sur les travailleurs et les employeurs québécois.

AXE D'INTERVENTION : DÉVELOPPEMENT D'OUTILS ET DE MÉCANISMES PERMETTANT UN FINANCEMENT ORDONNÉ DU RÉGIME

Pour assurer le financement ordonné du Régime, le Conseil de gestion de l'assurance parentale se dotera des outils et des mécanismes qui lui permettront de bien connaître les besoins et de suivre périodiquement les mouvements financiers. Dans une perspective stratégique, la politique de financement permettra la mise en place des outils et des mécanismes visant à garantir la sécurité et la santé financières du Régime.

OBJECTIF

INDICATEUR

Mettre en œuvre une politique de financement d'ici janvier 2007

Indicateurs de santé financière



2

DEUXIÈME ORIENTATION : ASSURER L'ADÉQUATION ENTRE LE RÉGIME ET LES BESOINS DE LA SOCIÉTÉ, DANS UNE APPROCHE ÉQUILIBRÉE

La création du Régime québécois d'assurance parentale répond à des besoins importants de la société québécoise. Le soutien financier offert aux nouveaux parents, l'appui à la présence des femmes sur le marché du travail, l'aide à la conciliation travail-famille constituent autant de réponses à ces besoins.

Le Conseil veut s'assurer que le Régime répond, actuellement et à long terme, aux besoins de la société. En tenant compte à la fois des besoins exprimés au Québec et des tendances internationales, il travaillera à le faire évoluer de façon à maintenir l'adéquation avec ces besoins.

L'évolution du Régime doit toutefois s'effectuer de façon équilibrée, afin qu'on s'assure que les besoins soient conciliés avec la capacité de payer des cotisants et les impacts économiques du Régime. Par exemple, une évolution du type de couverture ou du niveau de compensation devrait faire l'objet d'une réflexion approfondie et d'un choix gouvernemental éclairé. La finalité du Régime et sa viabilité devraient alors être pris en compte de façon rigoureuse et responsable.

AXE D'INTERVENTION : CONNAISSANCE DES BESOINS ET ÉTABLISSEMENT DU PROFIL DES CLIENTÈLES

L'adéquation entre le Régime et les besoins de la société passe avant tout par une bonne connaissance des clientèles directement concernées au Québec. Le Conseil cherchera donc à disposer d'une description claire et approfondie des clientèles du Régime, d'ici la fin 2008. Il élaborera également, d'ici la fin de l'année 2006, une stratégie de consultation des clientèles et des milieux concernés, afin de vérifier le fonctionnement du Régime et d'assurer son évolution optimale.

OBJECTIF

INDICATEUR

Consulter la population à l'égard de l'assurance parentale d'ici juin 2008

Rapport de consultation

Dresser le portrait des clientèles à partir des statistiques officielles d'ici décembre 2007

Profil des clientèles





AXE D'INTERVENTION : VEILLE STRATÉGIQUE SUR LES TENDANCES INTERNATIONALES

Dès le début de la mise en place du Régime, le Conseil s'est intéressé aux régimes existant dans d'autres pays. Pour bien comprendre les besoins, les critères et les exigences liés au fonctionnement de telles mesures, il continuera à mener une veille stratégique sur les tendances internationales, en développant ses contacts avec des organismes comparables à l'étranger et en produisant une analyse comparative du régime québécois.

OBJECTIF

Situer le Régime par rapport à d'autres régimes similaires à l'échelle internationale d'ici décembre 2008

INDICATEUR

Stratégie de réseautage international

Analyse comparative



3

TROISIÈME ORIENTATION : FAVORISER L'ADHÉSION DES QUÉBÉCOIS AU RÉGIME

Pour assurer une implantation réussie et une saine évolution du Régime québécois d'assurance parentale, il est essentiel que la population en comprenne les finalités et la raison d'être et qu'elle s'accorde avec les mesures mises en place. La pérennité du Régime passe donc par une communication efficace non seulement avec les clientèles, mais aussi avec les citoyens en général.

Le Régime a reçu beaucoup d'appuis au cours des dernières années, qu'il s'agisse de l'adoption à l'unanimité de sa loi constitutive par l'Assemblée nationale ou du fort consensus qui l'entoure au sein des syndicats, du patronat et de très nombreux groupes sociaux. Il ne faut pas présumer pour autant de l'adhésion de la population aux objectifs poursuivis. Le Conseil veillera donc à bien faire connaître la nature et le fonctionnement de ce régime collectif d'assurance ainsi que ses retombées pour la société, de façon que les Québécoises et Québécois puissent bien en apprécier la valeur et l'utilité. Leur adhésion passe par la possibilité de bien comprendre les enjeux et les réalités qui sont liés à la création et à la gestion du Régime.

AXE D'INTERVENTION : COMMUNICATION AXÉE SUR LA RAISON D'ÊTRE ET LA FINALITÉ DU RÉGIME

Au-delà de la communication se rapportant spécifiquement aux cotisations et aux prestations d'assurance parentale, le Conseil travaillera à la mise en place d'une stratégie de communication plus large destinée à assurer une meilleure implantation du Régime et une bonne compréhension des enjeux et des résultats par la population. Cette stratégie passe par la mise en œuvre d'un plan de communication et par la vérification, par la suite, de l'évolution du taux de notoriété du Régime et d'adhésion de la population au Régime.

OBJECTIF

Faire connaître la finalité du Régime aux Québécois d'ici juin 2008 et favoriser leur adhésion

INDICATEUR

Taux de notoriété et d'adhésion de la population





**ENJEU : LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS À LA CLIENTÈLE PAR
LES ENTITÉS DÉSIGNÉES PAR LA LOI**

4

QUATRIÈME ORIENTATION : VISER LA PERFORMANCE DANS LES ACTIVITÉS DE PRESTATION DE SERVICES

La qualité de l'offre de service dépend non seulement des orientations privilégiées dans le déploiement des services, mais aussi du niveau de performance des organisations qui assurent la prestation de services. En concertation avec les organisations concernées, le Conseil vise un haut niveau de performance dans les activités de prestation des services offerts dans le contexte du Régime. Cette performance sera évaluée au regard de la pertinence et de la qualité des modes de prestation de services ainsi que des coûts administratifs qui s'y rattachent. L'efficacité en la matière est essentielle afin que les sommes versées par les cotisants soient utilisées de façon optimale, au bénéfice des prestataires et de la société québécoise.

AXE D'INTERVENTION : MESURE DE LA PERFORMANCE DES MODES DE PRESTATION DE SERVICES ET ANALYSE COMPARA- TIVE DES COÛTS ADMINISTRATIFS

Afin de pouvoir évaluer efficacement la performance des activités de prestation de services, le Conseil souhaite procéder à une analyse comparative du niveau de performance des modes de prestation de services et des coûts administratifs. Pour ce faire, il établira des comparaisons avec d'autres entités publiques à vocation similaire. Une étude comparative sera menée en fonction des indicateurs de performance préalablement définis.

OBJECTIF

**Évaluer la performance de la
solution administrative et faire
une étude comparative d'ici
juin 2008**

INDICATEUR

Indicateurs de performance sur la
prestation de services

Mesure comparative des résultats



5

CINQUIÈME ORIENTATION : ADMINISTRER LE FONDS D'ASSURANCE PARENTALE DE FAÇON TRANSPARENTE ET RESPONSABLE

Pour bien répondre aux besoins et aux attentes des clientèles et pour mériter leur confiance et celle des citoyens, le Conseil de gestion de l'assurance parentale doit gérer les ressources financières qui lui sont confiées de façon rigoureuse et responsable. Il doit manifester cette rigueur en faisant preuve de transparence dans sa reddition de comptes à la ministre, au gouvernement, à l'Assemblée nationale et à la population.

Ce travail de gestion financière passe d'abord et avant tout par l'administration du Fonds d'assurance parentale, dont le Conseil est le fiduciaire désigné par la Loi sur l'assurance parentale. Il est ainsi responsable des sommes qui y sont versées par les cotisants : bien s'acquitter de cette responsabilité constitue un des facteurs de réussite et de pérennité du Régime.

AXE D'INTERVENTION : ÉLABORATION DE PROCESSUS ET D'OUTILS DE GESTION DU FONDS RÉPONDANT AUX EXIGENCES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE ET DE VÉRIFICATION

La rigueur et la transparence dépendent largement de la mise en place de processus et d'outils de gestion qui facilitent le contrôle et la vérification et, par conséquent, une reddition de comptes claire et efficace. Le Conseil travaillera donc, d'ici la fin de 2007, à se doter progressivement des moyens nécessaires pour répondre à des critères exigeants en la matière.

23 III

OBJECTIF

INDICATEUR

Concevoir et mettre en place les processus, outils et mécanismes de gestion financière et de vérification d'ici décembre 2007

Rapports de vérification
Systèmes
Outils de gestion





**ENJEU : LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS À LA CLIENTÈLE PAR
LES ENTITÉS DÉSIGNÉES PAR LA LOI**

6

SIXIÈME ORIENTATION : S'ASSURER D'UNE OFFRE DE SERVICE RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CLIENTÈLES

Si le Régime doit répondre aux besoins de la société québécoise, les services qui en découlent doivent de même répondre aux besoins et aux attentes des clientèles. Dans cette optique, le Conseil s'intéresse à la qualité des services et à leur adéquation avec les besoins auxquels ils doivent répondre. Il a, dès le départ, veillé à ce que la mise en place de l'offre de service soit adaptée aux besoins des familles, des travailleurs et des employeurs, en collaboration étroite avec les organisations mandatées pour assurer la prestation de services. Cette offre de service doit toujours être évaluée, afin de s'assurer que les objectifs fixés sont atteints.

AXE D'INTERVENTION : ÉVALUATION DES ATTENTES ET DU NIVEAU DE SATISFACTION DES CLIENTÈLES

Le Régime québécois d'assurance parentale est encore très jeune. Il n'existe donc pas pour l'instant de barèmes propres au Régime lui-même, à partir desquels les attentes et la satisfaction des clientèles peuvent être évaluées. Le Conseil travaillera donc au développement et à la mise en application d'outils de mesure qui lui permettront d'obtenir de l'information sur les attentes des clientèles et sur leur taux de satisfaction. Ces outils, de même que les barèmes utilisés pour établir les taux de satisfaction souhaitables, devront être élaborés en collaboration avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et avec le ministère du Revenu du Québec, responsables respectivement des services de première ligne aux prestataires et aux cotisants.

OBJECTIF

**Accroître la connaissance des
besoins des clientèles et mesurer
leur niveau de satisfaction d'ici
décembre 2007**

INDICATEUR

Information sur les attentes
Taux de satisfaction



7

SEPTIÈME ORIENTATION : ÉTABLIR DES PARTENARIATS SAINS, EFFICACES ET ORIENTÉS VERS L'ATTEINTE DE RÉSULTATS

Compte tenu du modèle de gestion matricielle sur lequel le Régime est basé, l'établissement de partenariats sains, efficaces et harmonieux entre toutes les entités concernées constituent un élément-clé de sa bonne marche et de son succès. Il est donc primordial pour le Conseil d'établir une collaboration solide, souple et efficace avec l'ensemble de ces entités, en particulier le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère du Revenu du Québec, la Caisse de dépôt et placement du Québec et le ministère des Finances du Québec.

Le développement et la mise en application du modèle de gestion matricielle doivent s'effectuer de façon raisonnée, en mettant l'accent sur les résultats. Dans une approche concertée, le Conseil se donnera les moyens d'assurer une saine évolution de ses relations avec les partenaires, notamment dans le contexte des ententes administratives établies avec les organisations concernées.

AXE D'INTERVENTION : GESTION ACTIVE ET ÉVOLUTIVE DES ENTENTES ADMINISTRATIVES SELON LES MEILLEURES PRATIQUES

Les ententes administratives établies entre le Conseil et les ministères et organismes responsables de la prestation de services exigent certaines adaptations des façons de faire de tous. Pour qu'elles atteignent leurs objectifs, ces ententes devront être gérées de façon concertée et proactive, en assurant leur évolution et les ajustements à leur application, suivant les constats effectués. Le Conseil se dotera donc rapidement d'outils de suivi qui l'aideront à bien entretenir ses relations de partenariat.

OBJECTIF

Concevoir et mettre en place les outils de suivi des ententes administratives d'ici janvier 2007

INDICATEUR

Tableau de gestion
Plan de contingence (s'il y a lieu)





**AXE D'INTERVENTION : ÉVALUATION, AJUSTEMENT
ET ÉVOLUTION DU MODÈLE D'AFFAIRES**

Parce qu'il est novateur, le modèle d'affaires établi par la Loi sur l'assurance parentale doit être soumis à une évaluation rigoureuse, qui permettra de bien en comprendre les avantages et les limites. Cette évaluation se fera de façon continue au cours de la période couverte par le plan stratégique. Le Conseil se donnera des critères et des mécanismes pour mesurer la performance du modèle afin d'apporter, ou de recommander le cas échéant, les ajustements qui lui permettront d'évoluer de façon harmonieuse, pour une efficacité optimale.

OBJECTIF

INDICATEUR

**Évaluer la performance du modèle
d'affaires d'ici décembre 2008**

Rapport d'évaluation



8

HUITIÈME ORIENTATION : POSITIONNER STRATÉGIQUEMENT LE RÔLE-CONSEIL DU CONSEIL DE GESTION DE L'ASSURANCE PARENTALE

Selon le mode de fonctionnement prévu par la Loi sur l'assurance parentale, les autorités politiques sont notamment responsables de déterminer la finalité et les principaux paramètres du Régime québécois d'assurance parentale ainsi que le partage des coûts et le modèle d'affaires. Le Conseil, en tant que gestionnaire et fiduciaire, est appelé à soutenir la ministre dans ce rôle stratégique. Pour ce faire, il produit des avis, des conseils et des rapports qui lui fournissent une information complète et précise et qui facilitent ainsi la prise de décision.

Ce rôle-conseil a été établi dès la création du Conseil de gestion de l'assurance parentale et il s'est exercé de façon soutenue lors de la mise en place du Régime. Le Conseil continuera à exercer ce rôle de façon proactive et dynamique, afin de faciliter une réflexion éclairée et d'assurer la pérennité et l'évolution du Régime.

AXE D'INTERVENTION : DÉMARCHE PROACTIVE D'ÉLABORATION D'AVIS ET DE CONSEILS DESTINÉS À LA MINISTRE

Le Conseil désire exercer son rôle-conseil de façon proactive, en fournissant de l'information qui pourra éclairer le fonctionnement du Régime et sa place dans les politiques québécoises. Le Conseil veillera à ce que ces avis, conseils et rapports puissent jouer un rôle pertinent dans le dialogue qu'il doit maintenir avec les autorités gouvernementales et puissent favoriser la concertation avec les citoyens, les groupes et les associations concernés pour une saine évolution du Régime.

27 III

OBJECTIF

Fournir des avis et des conseils portant sur la gestion et l'évolution du Régime

INDICATEUR

Incidence des avis et des recommandations du Conseil sur la gestion et l'évolution du Régime



➔ Conclusion

Le Plan stratégique triennal 2006-2008 représente le résultat du tout premier exercice de planification du Conseil de gestion de l'assurance parentale. Il a été établi dans le contexte de l'implantation du Régime et de la consolidation d'un modèle d'affaires novateur.

Voilà pourquoi, les orientations et les objectifs reposent le plus souvent sur la conception et la mise en œuvre de stratégies, de politiques, de systèmes de gestion, de mécanismes de concertation et d'outils de mesure, sur l'acquisition des connaissances et sur l'évaluation et l'établissement de données. Le plan vise ainsi à instituer un cadre fonctionnel, efficace et réaliste, qui permettra au Régime d'atteindre sa vitesse de croisière au cours des trois prochaines années.

L'implantation de ce cadre de fonctionnement et de ces outils d'évaluation permettra aux prochains exercices de planification stratégique de mettre un plus grand accent sur des objectifs quantifiables et mesurables. Au terme de cet exercice, le Conseil sera davantage en mesure d'assurer, de concert avec ses partenaires, la pérennité du Régime, la qualité des services et l'efficacité du modèle d'affaires, et ce, au bénéfice de la société québécoise.

Plan stratégique triennal 2006-2008

Mission

Le Conseil gère le Régime québécois d’assurance parentale. Par son action, il contribue au soutien financier des nouveaux parents et leur permet de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. À cette fin, il s’assure du financement du Régime ainsi que du paiement des prestations et il administre le Fonds d’assurance parentale. Il adopte les règlements nécessaires à l’application de la Loi sur l’assurance parentale et exerce un rôle-conseil auprès de la ministre de l’Emploi et de la Solidarité sociale.

Vision

L’assurance parentale soutient le développement social et économique du Québec en répondant aux besoins des familles et du marché du travail, dans le respect des droits et des attentes des prestataires et des cotisants, par une gestion rigoureuse et performante. Son mode de gestion se veut une avenue novatrice et porteuse d’avenir dans la façon de livrer les services publics.

AXES	ENJEUX										
	1 La pérennité du Régime québécois d’assurance parentale			2 La qualité des services offerts à la clientèle par les entités désignées par la Loi			3 L’efficacité et la performance du modèle d’affaires				
	ORIENTATIONS			ORIENTATIONS			ORIENTATIONS				
	OBJECTIFS			OBJECTIFS			OBJECTIFS				
INDICATEURS	1 Assurer le financement ordonné du Régime à un coût raisonnable			2 Assurer l’adéquation entre le Régime et les besoins de la société, dans une approche équilibrée			3 Favoriser l’adhésion des Québécois au Régime				
	4 Viser la performance dans les activités de prestations de services			5 Administrer le Fonds d’assurance parentale de façon transparente et responsable			6 S’assurer d’une offre de service répondant aux attentes des clientèles				
	7 Établir des partenariats sains, efficaces et orientés vers l’atteinte de résultats			8 Positionner stratégiquement le rôle-conseil du Conseil de gestion de l’assurance parentale							
	1 Développement d’outils et de mécanismes permettant un financement ordonné du Régime			2 Connaissance des besoins et établissement du profil des clientèles			3 Veille stratégique sur les tendances internationales				
INDICATEURS	4 Communication axée sur la raison d’être et la finalité du Régime			5 Mesure de la performance des modes de prestation de services et analyse comparative des coûts administratifs			6 Élaboration de processus et d’outils de gestion du Fonds répondant aux exigences en matière de contrôle et de vérification				
	7 Évaluation des attentes et du niveau de satisfaction des clientèles			8 Gestion active et évolutive des ententes administratives selon les meilleures pratiques			9 Évaluation, ajustement et évolution du modèle d’affaires				
	10 Démarche proactive d’élaboration d’avis et de conseils destinés à la ministre										
	1 Mettre en œuvre une politique de financement d’ici janvier 2007			2 Consulter la population à l’égard de l’assurance parentale d’ici juin 2008			3 Dresser le portrait des clientèles à partir des statistiques officielles d’ici décembre 2007				
INDICATEURS	4 Situer le Régime par rapport à d’autres régimes similaires à l’échelle internationale d’ici décembre 2008			5 Faire connaître la finalité du Régime aux Québécois d’ici juin 2008 et favoriser leur adhésion			6 Évaluer la performance de la solution administrative et faire une étude comparative d’ici juin 2008				
	7 Concevoir et mettre en place les procédures et les outils de gestion financière et de vérification d’ici décembre 2007			8 Accroître la connaissance des besoins des clientèles et mesurer leur niveau de satisfaction d’ici décembre 2007			9 Concevoir et mettre en place les outils de suivi des ententes administratives d’ici janvier 2007				
	10 Évaluer la performance du modèle d’affaires d’ici décembre 2008			11 Fournir des avis et des conseils portant sur la gestion et l’évolution du Régime							
	1 Indicateurs de santé financière			2 Rapport de consultation			3 Profil des clientèles				
INDICATEURS	4 Stratégie de réseautage international			6 Taux de notoriété et d’adhésion de la population			7 Indicateurs de performance sur la prestation de services				
	5 Analyse comparative			8 Mesure comparative des résultats			9 Rapports de vérification				
							10 Systèmes				
							11 Outils de gestion				
INDICATEURS							12 Informations sur les attentes				
							13 Taux de satisfaction				
INDICATEURS							14 Tableau de gestion				
							15 Plan de contingence (s’il y a lieu)				
INDICATEURS							16 Rapport d’évaluation				
INDICATEURS							17 Incidence des avis et des recommandations du Conseil sur la gestion et l’évolution du Régime				

VISITEZ NOTRE SITE INTERNET

www.cgap.gouv.qc.ca