

attirer  
transformer  
mobiliser

# Planification stratégique en gestion des ressources humaines

2020  
2023

Ministère des Forêts,  
de la Faune et des Parcs

## **Remerciements**

Remerciements sincères aux employés et aux gestionnaires du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) qui ont pris part à la consultation réalisée dans le cadre de l'élaboration de la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023.

La qualité et la richesse des interventions ainsi que des suggestions proposées sont à souligner.

Au terme de la consultation, et sur la base de l'information recueillie, les principaux enjeux en matière de gestion des ressources humaines ont été établis et constituent le cœur de ce plan sur lesquels le MFFP s'appuiera pour les trois prochaines années.

Encore merci de votre collaboration!

## **Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

ISBN : 978-2-550-88180-3 (version PDF)

ISBN : 978-2-550-88225-1 (version imprimée)

© Gouvernement du Québec, 2020

# TABLE DES MATIÈRES

---

MOT DU SOUS-MINISTRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS ..... 4

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES .....5

MISE EN CONTEXTE ..... 6

ENJEUX, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS.....7

    Attirer ..... 8

    Transformer..... 9

    Mobiliser.....10

TABLEAU SYNOPTIQUE..... 12

## MOT DU SOUS-MINISTRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS

---

Les importantes transformations du marché du travail des dernières années ont amené de nombreuses organisations à repenser leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, la crise sanitaire sans précédent qui a secoué le Québec et le monde s'est révélée un accélérateur important de changement relativement à l'organisation du travail.



Ainsi, attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée, s'adapter aux réalités des nouvelles générations tout en prenant en compte les besoins des autres générations et prendre le virage numérique ne sont que quelques exemples d'enjeux auxquels notre organisation doit maintenant faire face dans ce monde du travail en constante évolution.

Dans ce contexte, la dimension stratégique de la fonction ressources humaines revêt toute son importance pour l'appui qu'elle apporte au ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) dans la réalisation de son importante mission.

J'ai donc le plaisir de vous présenter la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023. Ce plan est conforme avec les orientations du plan stratégique du Ministère dont l'un des objectifs est d'implanter des approches novatrices qui guideront nos actions au cours des trois prochaines années.

En terminant, je me réjouis de constater que les travaux liés à la planification stratégique des ressources humaines s'inscrivent dans la foulée de la mise en place, au sein du gouvernement, d'une véritable culture de gestion axée sur les résultats et la performance.

A handwritten signature in blue ink that reads "Mario Gosselin". The signature is fluid and cursive.

**Mario Gosselin**

Sous-ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs

# MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES

---

C'est avec beaucoup de fierté que je vous présente la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023. L'équipe de la Direction générale des ressources humaines vient appuyer l'organisation pour mener à bien ce projet commun que l'on se donne pour les trois prochaines années.



Cette stratégie est le résultat de la concertation et de la collaboration des employés et des gestionnaires venant de l'ensemble des secteurs du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP). C'est donc à travers une démarche consultative qu'ont été déterminés les principaux enjeux humains auxquels nous aurons à répondre collectivement.

Devant les défis que représentent les nouvelles attentes des travailleurs, les modes de gestion en pleine transformation, l'importance de l'agilité pour faire face aux changements continuels et la volonté gouvernementale de s'inscrire dans la transformation numérique, un espace s'ouvre afin de nous permettre de faire les choses autrement.

Résolument tourné vers l'avenir, ce plan constitue un levier permettant de faire évoluer l'expérience de travail au sein du MFFP. Il est en conformité avec les orientations gouvernementales de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 de même que du Plan stratégique 2019-2023 du MFFP.

Par la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023, je vous convie à redéfinir le monde du travail de demain dans lequel vous souhaitez évoluer.

Ensemble, tournés vers l'avenir!

A handwritten signature in blue ink, reading "M-C Corbeil-Gravel".

**Marie-Claude Corbeil-Gravel**

Directrice générale des ressources humaines



## MISE EN CONTEXTE

---

Alors que le monde du travail est en pleine mutation, ce document représente l'engagement que prend le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs pour la période 2020-2023, auprès de l'ensemble de ses employés, de travailler à l'amélioration des différents aspects de l'organisation qui touchent la gestion des ressources humaines.

Cet engagement prend la forme de priorités stratégiques qui se déclinent en trois enjeux : **ATTIRER, TRANSFORMER et MOBILISER**. Ces priorités répondent à l'ensemble des préoccupations exprimées lors de la démarche de consultation ayant mené à son élaboration.

De plus, devant les nombreux défis des prochaines années, le MFFP s'appuiera sur les orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines qui se traduisent par des mesures concrètes dans son plan stratégique 2019-2023.

# ENJEUX, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS

---

C'est autour de **trois enjeux**, **quatre orientations** et **onze objectifs** que gravite cette stratégie. Sur cette base, le MFFP entend relever les principaux défis des trois prochaines années en matière de gestion des ressources humaines.

Vous remarquerez qu'un nombre limité d'enjeux et d'orientations ont été déterminés. Ainsi, cette feuille de route demeurera flexible et laissera place, au besoin, à de nouvelles actions porteuses permettant au MFFP d'atteindre ses objectifs en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

Créer un contexte de travail où les personnes pourront donner leurs avis ou idées, être écoutées et participer à améliorer leur quotidien au travail fait donc partie intégrante des priorités de l'organisation à l'égard de cette planification stratégique.

Afin de concrétiser les orientations et les objectifs qui y sont énoncés, un plan d'action triennal a été élaboré. Le suivi annuel de celui-ci et sa reddition de comptes seront assurés par la Direction générale des ressources humaines afin d'appuyer l'organisation.



ENJEU 1

## Attirer

### Orientation 1 : Reconnaître le Ministère comme un employeur de choix

Dans un marché compétitif où la rareté de la main-d'œuvre amène une concurrence importante entre les employeurs, qu'ils soient du secteur privé ou public, savoir cibler et attirer l'attention des candidats devient un enjeu stratégique pour la continuité des activités. Pour y arriver, le MFFP s'appuiera sur une planification structurée de ses besoins, l'augmentation de la visibilité des emplois offerts notamment sur les médias sociaux et sur la promotion des avantages distinctifs de l'organisation. Il entend également faire la promotion des emplois de manière stratégique et agile, et optimiser l'expérience candidat.

C'est dans le contexte de la révision à l'échelle gouvernementale du cadre réglementaire et des orientations en matière de dotation que s'inscrit cette orientation. Considérant que les pratiques de dotation actuelles peinent à répondre efficacement aux différents besoins de main-d'œuvre des ministères et organismes, la révision de ces façons de faire devrait permettre d'accorder davantage de souplesse afin de pourvoir rapidement les emplois par des candidates et candidats possédant les habiletés et les compétences nécessaires.

Il devient ainsi incontournable pour le Ministère de se démarquer afin d'attirer et d'intégrer une diversité de candidats potentiels. Afin de cibler l'ensemble des talents complémentaires disponibles et d'en tirer profit, en plus d'assurer une juste représentation de la diversité au sein de la fonction publique québécoise, le MFFP intensifiera son action pour améliorer la représentativité des membres de groupes cibles, des minorités visibles et ethniques, des personnes handicapées et des personnes de tous les groupes d'âges et de divers profils.

#### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant les cinq objectifs suivants :**

- 1.1 Créer une marque employeur distinctive;
- 1.2 Cibler, attirer et intégrer une diversité de candidats potentiels;
- 1.3 Optimiser l'expérience candidat;
- 1.4 Anticiper les besoins de main-d'œuvre par une planification cohérente avec le plan stratégique ministériel;
- 1.5 Adapter le processus de dotation au regard des assouplissements du cadre réglementaire.





ENJEU 2

## Transformer

### Orientation 2 : Offrir des milieux de travail stimulants

Les trois objectifs qui définissent l'orientation d'offrir des milieux de travail stimulants sont étroitement liés au contexte du télétravail qui s'est imposé pour bon nombre d'employés du Ministère en raison de la pandémie de COVID-19. Ces objectifs se traduiront par des actions concrètes qui viendront soutenir l'orientation gouvernementale relative à la transformation des milieux de travail.

À l'aube d'une organisation du travail plus flexible et décloisonnée, la complémentarité des expertises des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières permettra de définir un milieu de travail plus adapté aux activités et aux nouveaux modes d'organisation du travail du MFFP.

Au-delà des répercussions négatives occasionnées par la situation de la crise sanitaire, il ne fait aucun doute que la mise en place en accéléré du télétravail a contribué à faire évoluer, plus rapidement qu'il était initialement envisagé, les modes de travail et de fonctionnement à l'intérieur de notre organisation. En conformité avec les orientations gouvernementales, le Ministère soutiendra le déploiement durable du télétravail afin d'en faire un véritable levier de transformation organisationnelle et de mobilisation des personnes.

De plus, afin d'améliorer l'efficacité de l'État, le gouvernement a donné des objectifs ambitieux à l'ensemble des ministères et organismes afin de permettre la mise en place d'une transformation numérique à l'échelle de la fonction publique. Le développement des compétences, la gestion du changement et l'évolution des modes de travail seront notamment mis en avant afin de soutenir le personnel dans un contexte de transformation numérique.

#### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant les trois objectifs suivants :**

- 2.1** Mettre en œuvre un projet de transformation des milieux de travail;
- 2.2** Faire du télétravail un levier de transformation organisationnelle;
- 2.3** Placer les personnes au centre de la transformation numérique.



## ENJEU 3

# Mobiliser

## Orientation 3 : Faire évoluer les pratiques de gestion

Le contexte entourant l'évolution des nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines aura inévitablement des répercussions sur la façon dont les gestionnaires auront à jouer leur rôle au cours des prochaines années. Ainsi, les attentes différentes et les besoins des nouvelles générations, la gestion d'équipes de travail simultanément en télétravail et en présentiel et l'utilisation accrue des outils numériques font désormais partie intégrante du quotidien des gestionnaires.

Cette nouvelle réalité fait en sorte que les employés s'attendent maintenant à un leadership moins autoritaire, plus participatif et plus collaboratif. Les employés doivent bénéficier de toute la marge de manœuvre nécessaire au développement de leur plein potentiel. Plus que jamais, le style de leadership devra donc évoluer en continu afin de s'adapter à différents contextes.

Le MFFP fera ainsi du développement de son personnel d'encadrement une priorité en s'appuyant notamment sur des programmes de relève en gestion, de l'accompagnement personnalisé en continu, et ce, dès l'entrée en fonction, ainsi que sur une offre de services portant sur le développement des différents aspects de la gestion des personnes.

Des efforts importants seront également déployés en fonction de la réalité du télétravail et de la gestion à distance afin d'accompagner les gestionnaires dans le développement des compétences nécessaires pour assumer leur rôle de leader dans ce nouveau contexte.

### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant l'objectif suivant :**

**3.1** Développer en continu les compétences des gestionnaires relativement à l'évolution de leur rôle.



## ENJEU 3

# Mobiliser

## Orientation 4 : Placer les employés au cœur des actions

L'organisation entend placer les employés au centre de ses actions en offrant davantage de services à leur intention tout en mettant à la disposition des gestionnaires de l'accompagnement et les outils nécessaires et ainsi contribuer à la mobilisation des personnes et, donc, à la performance de l'organisation.

Les étapes qui permettent d'optimiser l'expérience au travail d'un employé sont nombreuses. Si celles-ci s'avèrent rapidement positives, elles auront des répercussions directes sur la rétention des nouvelles personnes qui choisiront de mettre à profit leur expertise au sein du MFFP. C'est dans cet esprit qu'une attention particulière sera accordée à l'accueil des nouveaux employés afin d'en faire un moment significatif. Un programme d'accueil et d'intégration ministériel sera ainsi élaboré et déployé.

L'organisation entend également soutenir la réflexion sur le cheminement et la progression de la carrière. Plus les occasions de relever des défis stimulants dans l'organisation seront offertes, plus il y a de chances que les employés souhaitent y demeurer, se développer et s'engager à contribuer de différentes façons à l'atteinte des objectifs organisationnels.

### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant les deux objectifs suivants :**

- 4.1** Faire de l'accueil d'un nouvel employé un moment significatif;
- 4.2** Soutenir les employés, notamment au regard du cheminement et de la progression de la carrière.

## TABLEAU SYNOPTIQUE

# Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023

## Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

### Mission

Assurer, dans une perspective de gestion durable, la conservation et la mise en valeur des forêts, de la faune et des parcs nationaux pour contribuer à la prospérité et à la qualité de vie des Québécois.

### Vision

S'unir pour faire des forêts, de la faune et des parcs nationaux une fierté pour les citoyens.

### Valeurs

Expertise, créativité, collaboration et respect.

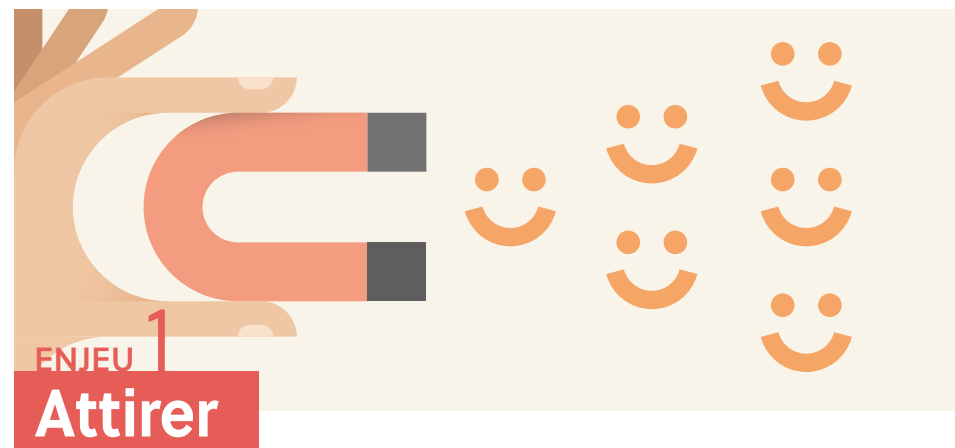
**Indicateur en ressources humaines dans le plan stratégique ministériel 2019-2023**

**Enjeu stratégique 3 :** Une organisation performante

**Orientation 4 :** Miser sur l'engagement et la créativité

**Objectif 4.1 :** Implanter des approches novatrices

**Indicateur de performance 16 :** Taux de satisfaction à l'égard de l'expérience employé



### Orientation 1 :

Reconnaître le Ministère comme un employeur de choix

#### Objectifs

- 1.1 Créer une marque employeur distinctive
- 1.2 Cibler, attirer et intégrer une diversité de candidats potentiels
- 1.3 Optimiser l'expérience candidat
- 1.4 Anticiper les besoins de main-d'œuvre par une planification cohérente avec le plan stratégique ministériel
- 1.5 Adapter le processus de dotation au regard des assouplissements du cadre réglementaire



### Orientation 2 :

Offrir des milieux de travail stimulants

#### Objectifs

- 2.1 Mettre en œuvre un projet de transformation des milieux de travail
- 2.2 Faire du télétravail un levier de transformation organisationnelle
- 2.3 Placer les personnes au centre de la transformation numérique



### Orientation 3 :

Faire évoluer les pratiques de gestion

#### Objectif

- 3.1 Développer en continu les compétences des gestionnaires relativement à l'évolution de leur rôle

### Orientation 4 :

Placer les employés au cœur des actions

#### Objectifs

- 4.1 Faire de l'accueil d'un nouvel employé un moment significatif
- 4.2 Soutenir les employés, notamment au regard du cheminement et de la progression de la carrière

**Forêts, Faune  
et Parcs**

**Québec** 