

ENSEMBLE. FIERS. ENGAGÉS.

Stratégie de gestion des ressources humaines

2023-2027



Mise en contexte

La pénurie de main-d’œuvre se dessine comme le plus grand défi du marché du travail de la prochaine décennie. Celle-ci sévit dans tous les secteurs d’activité, et le ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF) ne fait pas exception. Elle a notamment pour effet de créer une hausse de la mobilité du personnel découlant d’une compétition féroce entre les employeurs pour attirer et fidéliser les talents. Considérant le caractère régional de plusieurs de ses activités de mission, couplé à la criticité de son expertise nichée, l’attraction et la fidélisation du personnel s’imposent comme des préoccupations centrales pour le Ministère.

Le contexte en mouvance vécu ces dernières années a également apporté son lot de défis. On a vu éclore la première pandémie mondiale depuis un siècle. Celle-ci a eu de multiples conséquences sur la santé physique et psychologique des personnes. Elle a également eu des répercussions sur l’organisation du travail, notamment la pérennisation du mode de travail hybride (télétravail et présentiel). De plus, les causes environnementales ont pris une place grandissante dans la conscience collective et dans la sphère publique, ce qui a mis de l’avant la fragilité des écosystèmes et l’importance capitale de la saine gestion des forêts et des ressources naturelles de notre territoire.

Dans ce contexte, le MRNF a besoin de ses meilleurs talents pour réussir sa mission. Il devient donc crucial d’agir ensemble sur ce qui rend le personnel fier de travailler au MRNF et engagé dans la poursuite de ses objectifs. **Ensemble. Fiers. Engagés.**

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont pris part aux réflexions, aux consultations et aux divers travaux ayant mené à l’élaboration et au lancement de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2027.

RÉALISATION

Ministère des Ressources naturelles et des Forêts
Direction générale des ressources humaines
5700, 4^e Avenue Ouest
Québec (Québec) G1H6R1

Photographies :
p. 2 et 3 : Équipe de la pépinière de Berthierville
p. 4 et 5 : Marilyne Nkoa et Jean Pedneault
p. 6 et 7 : Samuel Desmarais
p. 8 et 9 : Sébastien Desnoyers
p. 10 et 11 : Marie-Andrée Mill, Louis Deslauriers et Catherine Bédard
p. 12 et 13 : Marine Duperat et Krystina Sauvageau

Ministère des Ressources naturelles et des Forêts
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales
du Québec, 2023
ISBN 978-2-550-96186-4 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2023

Un objectif, quatre axes d'intervention

Cette stratégie prend en compte la réalité ministérielle et les enjeux soulevés par le personnel et les gestionnaires dans le contexte des consultations et des sondages effectués. Elle s'appuie sur les orientations gouvernementales en matière de ressources humaines et s'inscrit de manière cohérente avec la Planification stratégique ministérielle 2023-2027, dont l'objectif 5.2 est d'offrir une expérience employé mobilisante à son personnel. Les orientations de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2027 serviront à guider les pratiques de gestion au quotidien. Elles influenceront également les décisions organisationnelles qui concernent le personnel.

Pour offrir une expérience employé mobilisante à son personnel, les actions prioritaires permettront au MRNF d'être un milieu qui favorise la santé et le bien-être des personnes (axe 1); un milieu pour s'accomplir (axe 2); un milieu qui suscite la fierté (axe 3); mais également, et en soutien aux trois premiers axes, une organisation propulsée par une fonction RH performante (axe 4). En bref, le MRNF est un milieu où tous les collaborateurs et collaboratrices travaillent ensemble, en étant fiers et engagés!

La réussite de cette stratégie implique une coresponsabilité organisation-gestionnaires-employés. Cela signifie que chaque personne, quelle que soit sa fonction dans l'organisation, a un rôle à jouer dans l'expérience employé de ses pairs, de ses patrons et de son personnel.

Axe 1

Un milieu qui favorise la santé et le bien-être des personnes



Pour contribuer activement et être mobilisée dans son travail, toute personne doit d'abord se sentir bien, en sécurité et acceptée telle qu'elle est.

En tant qu'employeur bienveillant et inclusif, le MRNF cherche à offrir un environnement et des conditions de travail favorisant la santé physique et l'équilibre psychologique des personnes.

Nos champs d'action :

- 1.1. La santé globale des personnes (physique et psychologique);**
- 1.2. Un environnement de travail sécuritaire;**
- 1.3. Un climat de travail sain;**
- 1.4. Une culture organisationnelle d'équité, de diversité et d'inclusion.**



Axe 2

Un milieu pour s'accomplir

Le MRNF regorge de talents et se distingue pour ses expertises uniques dans plusieurs domaines. L'organisation souhaite accompagner les personnes dans la réalisation de leurs objectifs de carrière afin de déployer leurs compétences et de mettre en valeur leur plein potentiel.

Œuvrer au sein d'une organisation dynamique, misant sur l'apprentissage, qui permet au personnel et aux gestionnaires de s'épanouir et qui leur offre les conditions propices pour développer leur expertise, c'est mobilisant.

Nos champs d'action :

- 2.1. Le développement des compétences, de l'expertise et du leadership;**
- 2.2. Le cheminement de la carrière;**
- 2.3. La transformation organisationnelle.**

Axe 3

Un milieu qui suscite la fierté



La qualité de l'expérience client d'une organisation est grandement corrélée avec la qualité de son expérience employé. Au MRNF, on accorde tout autant d'importance à l'une qu'à l'autre. À l'image du parcours-client, on s'assure que l'employé vit des expériences positives à toutes les étapes de son parcours dans l'organisation, de son arrivée comme candidat jusqu'à son départ à la retraite, en passant par son intégration en emploi et par chacune des étapes de sa carrière au Ministère. Encore davantage qu'un membre du personnel, il deviendra un collaborateur engagé et un fier ambassadeur, contribuant activement à l'attractivité de son organisation.

Le MRNF souhaite véhiculer une vision stimulante et faire rayonner les particularités de son expérience employé en mettant à l'avant-plan les initiatives et les projets porteurs de fierté.

Nos champs d'action :

- 3.1. Une **marque employeur forte et un marketing RH innovant**;
- 3.2. Un **parcours employé mobilisant et empreint de considération**.

Axe 4

Une organisation propulsée par une fonction RH performante



« La bonne personne, à la bonne place, au bon moment ».

Un énoncé simple qui traduit la vision d'optimisation que se donne le MRNF en matière de gestion des ressources humaines. Cette vision prendra vie en modernisant les pratiques et les processus, en mettant davantage à profit l'information disponible et, surtout, en établissant des partenariats basés sur la confiance et la réciprocité.

Propulsés par une fonction RH performante, novatrice et agile, les gestionnaires seront bien outillés pour répondre aux grands défis qui marquent leur quotidien.

Nos champs d'action :

- 4.1. Une optimisation des processus et un virage numérique des pratiques RH;
- 4.2. Une fonction analytique RH intégrée à la prise de décision;
- 4.3. Un partenariat porteur de solutions.



Le mot de la fin... et du départ

Cette stratégie constitue la vision de ce que l'on désire s'offrir comme milieu de travail. C'est un engagement que nous prenons tous et toutes, ensemble, pour prôner un environnement qui valorise la collaboration, la compétence, l'innovation et le respect¹, bref un lieu collaboratif qui nous rend fiers et engagés.

Cette stratégie se décline en un plan d'actions prioritaires pour réaliser nos ambitions pour les années 2023 à 2027. Il n'en tient donc qu'à nous, gestionnaires et membres du personnel, de la faire vivre au quotidien et d'agir ensemble pour une expérience employé encore plus mobilisante.



1 La collaboration, la compétence, l'innovation et le respect : les valeurs du MRNF présentées dans le Plan stratégique 2023-2027

Annexe A : Tableau synoptique Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2027



La réussite de cette stratégie nécessite une **coresponsabilité organisation-gestionnaires-employés.**

Cela signifie que chaque personne, quelle que soit sa fonction dans l'organisation, a un rôle à jouer dans l'expérience-employé de ses pairs, ses patrons et ses employés.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE MINISTÉRIELLE 2023-2027 :

Objectif 5.2.

Offrir une expérience-employé mobilisante

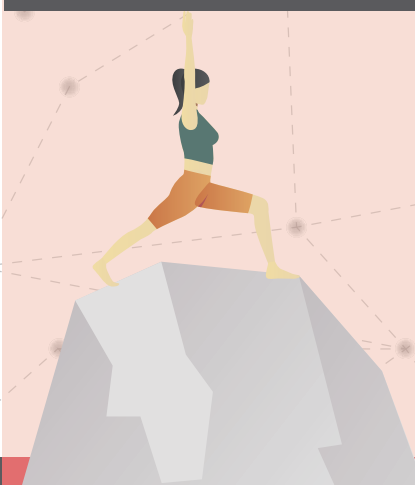
→ Un engagement clair de l'organisation

NOTRE CONTEXTE :

- Pénurie de main-d'œuvre
- Mode de travail hybride
- Caractère régionalisé des activités

→ Des enjeux qui influencent notre plan d'action

L'EXPÉRIENCE-EMPLOYÉ



AXE 1

UN MILIEU QUI FAVORISE LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DES PERSONNES

Champs d'action

- Santé physique
- Santé psychologique
- Environnement de travail
- Climat de travail
- Équité, diversité et inclusion



AXE 2

UN MILIEU POUR S'ACCOMPLIR

Champs d'action

- Développement des compétences, de l'expertise et du leadership
- Cheminement de la carrière
- Transformation organisationnelle



AXE 3

UN MILIEU QUI SUSCITE LA FIERTÉ

Champs d'action

- Marque employeur
- Marketing RH
- Parcours employé mobilisant et empreint de considération

AXE 4

UNE ORGANISATION PROPULSÉE PAR UNE FONCTION RH PERFORMANTE

Champs d'action

- Optimisation des processus et virage numérique des pratiques RH;
- Analytique RH
- Partenariat porteur de solutions

L'axe 4 vient appuyer les trois premiers axes. De plus, il favorise une **expérience gestionnaire** positive.



Annexe B :

Plan d'action 2023-2027

Axe	Champs d'action	Actions prioritaires	Année de réalisation
Axe 1 Un milieu qui favorise la santé et le bien-être des personnes	1.1. La santé globale (santé physique et psychologique)	Programme de remboursement des frais d'activités physiques	2023-2024
		Orientations ministérielles en santé globale	2024-2025
		Tenue d'un événement pour la promotion de la santé globale	2026-2027
	1.2. Un environnement de travail sécuritaire	Offre de service pour la prise en charge des risques psychosociaux du travail	2025-2026
	1.3 Un climat de travail sain	Offre de service bonifiée pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel et pour favoriser la sécurité psychologique	2024-2025
Axe 2 Un milieu pour s'accomplir	2.1. Développement des compétences, de l'expertise et du leadership	Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)	2024-2025
		Politique de soutien aux études	2023-2024
		Stratégie de développement du leadership	2023-2024
		Offre de service en coaching de gestion	2024-2025
		Offre d'activités de développement des compétences pour le personnel	2024-2025
	2.2. Le cheminement de la carrière	Stratégie de gestion de carrière	2025-2026
		Programme ministériel d'encouragement à la diplomation	2025-2026
	2.3. La transformation organisationnelle	Réseau d'alliés en gestion du changement	2024-2025
		Offre d'accompagnement renforcée en gestion du changement	2026-2027
Axe 3 Un milieu qui suscite la fierté	3.1. Une Marque employeur forte et un marketing RH innovant	Stratégie d'attraction ministérielle	2025-2026
	3.2. Un parcours employé mobilisateur et empreint de considération	Consultation du personnel quant à l'expérience employé	En continu
		Refonte du régime d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT)	2024-2025
		Pratiques intégrées de gestion des départs	2024-2025
		Plan d'action sur la célébration du parcours professionnel	2024-2025
		Accueil ministériel intégré	2025-2026
Axe 4 Un milieu propulsé par une fonction RH performante	4.1. Une optimisation des processus et un virage numérique des pratiques RH	Outil informatisé pour la dotation des emplois	2023-2024
		Outil informatisé de gestion des contributions individuelles (GCI)	2024-2025
		Outil informatisé de gestion des heures rémunérées	2024-2025
	4.2. Une fonction analytique RH intégrée à la prise de décision	Tableau de bord exécutif RH (sectoriels et ministériel)	En continu
		Tableau de bord sectoriel en santé des personnes	2024-2025
		Portraits sectoriels des enjeux de main-d'œuvre	2024-2025
	4.3. Un partenariat porteur de solutions	Canaux de communication agiles et performants (DGRH – secteurs)	2023-2024

