



Plan stratégique

2023-2027

Photo : Claude Gervais



Fondation de la faune du Québec

Mars 2023

Table des matières

Message de la direction	1
L'organisation en bref.....	2
L'analyse de l'environnement.....	4
Les choix stratégiques.....	10
Le tableau synoptique	15

Message de la direction

C'est avec grand plaisir que nous vous présentons le Plan stratégique 2023-2027 de la Fondation de la faune du Québec (ci-après la « Fondation »). Ce document présente le résultat de la démarche de réflexion entamée au cours des derniers mois, à travers laquelle ont notamment été réalisés des entretiens et des groupes de discussion avec la direction, les membres du conseil d'administration, des partenaires et collaborateurs clés de l'organisation ainsi que l'équipe de permanence.

Les constats tirés des consultations, combinés aux recherches effectuées dans le but de documenter l'environnement externe, ont permis à l'organisation d'avoir une juste compréhension de sa situation actuelle.

C'est sur cette base que la Fondation a été en mesure d'identifier les principales forces sur lesquelles elle s'appuiera et qu'elle utilisera comme levier dans le futur, ainsi que certains points de vigilance sur lesquels elle aura à travailler. L'analyse du contexte externe et des tendances clés a pour sa part fait émerger les principales opportunités et menaces à considérer à court, moyen et long terme pour l'organisation.

Déoulant de cette analyse, les enjeux prioritaires sur lesquels la Fondation doit se concentrer dans les prochaines années ont ensuite été identifiés, permettant ainsi de définir ses orientations et ses objectifs stratégiques des prochaines années tout en s'assurant que sa mission, ses valeurs et sa vision soient arrimées.

L'intention de la Fondation pour les prochaines années est de s'assurer de répondre efficacement aux besoins actuels et futurs sur le terrain tout en soutenant un maximum de projets porteurs à travers le Québec. Elle fait également en sorte que son rôle soit bien connu et compris de tous, faisant rayonner son apport concret à la conservation et à la mise en valeur de la faune et de son habitat. Pour continuer à offrir un service de qualité et contribuer à une expérience positive pour l'ensemble des parties prenantes, elle compte optimiser ses façons de faire et entamer officiellement son virage numérique. Enfin, un effort de diversification des revenus assurera le maintien d'une situation financière favorable, permettant à la Fondation de poursuivre son œuvre pour le bien de la faune et de son habitat pour de nombreuses années à venir.

Le président du conseil d'administration



M. Christian Bélanger

Le président-directeur général



M. Jean-Claude D'Amours

L'organisation en bref

MISSION

Promouvoir la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat.

VISION

Connue et reconnue comme un acteur de premier plan pour la conservation de la faune et de son habitat au Québec, la Fondation contribue à la réalisation de projets ambitieux et innovants, en synergie avec ses partenaires.

VALEURS

La Fondation est animée par cinq valeurs clés qui influencent son action individuelle et collective et qui guident son développement. Elles se reflètent dans la façon d'être, d'agir et de réfléchir des membres de l'équipe de direction, des administrateurs et des employés, et teintent les interactions de l'organisation avec chacune de ses parties prenantes.

Collaboration

La Fondation ne peut intervenir seule sur l'ensemble du territoire québécois. Au fil des ans, sa capacité à collaborer de façon agile, fluide et efficace avec ses partenaires et collaborateurs est devenue l'une de ses forces les plus reconnues. Cette valeur, bien ancrée au cœur de la mission de la Fondation, inspire ses employés à unir leurs forces pour le bien des espèces fauniques et de leur habitat.

Rigueur

La Fondation traite annuellement plusieurs centaines de demandes d'aide financière relatives à diverses interventions. Soucieuse de prendre des décisions qui maximiseront les retombées positives découlant de ses investissements, elle traite chacune d'entre elles avec vigilance et professionnalisme.

La Fondation s'assure par ailleurs que les contributions financières des partenaires et des donateurs soient utilisées avec discernement, de sorte à optimiser les retombées positives pour le secteur, ainsi qu'en conformité avec les lois et obligations réglementaires auxquelles elle est assujettie.

Équité et intégrité

La Fondation est déterminée à offrir des chances égales à tous et à toutes. Par conséquent, les demandes d'aide sont traitées et analysées en conformité avec les normes de ses programmes, permettant ainsi à l'organisation de prendre des décisions justes et équitables en cohérence avec sa mission et ses valeurs.

Autonomie

Il est essentiel pour la Fondation d'agir librement en assurant l'adéquation de son action avec sa mission, sa vision d'avenir et les objectifs qu'elle s'est fixés.

La Fondation encourage ses employés à s'épanouir au sein de l'organisation en développant leur sens de l'initiative, tout en demeurant conscients de l'imputabilité de leurs actions.

Innovation

Dans le contexte actuel, marqué par de nombreux changements et en constante évolution, la Fondation se doit de repenser et de moderniser ses façons de faire. C'est pourquoi elle est déterminée à faire preuve d'ambition, de curiosité et de créativité dans sa manière d'aborder les enjeux auxquels elle est confrontée afin de trouver des solutions novatrices, en phase avec l'époque actuelle.

CHIFFRES CLÉS

14,3 M\$	Revenus de la Fondation générés en 2021-2022 par les partenariats, la contribution des chasseurs, des pêcheurs et des piégeurs, la collecte de fonds et les intérêts de placements
9,4 M\$	Fonds distribués pour les projets fauniques en 2021-2022
14	Programmes d'aide financière actifs en 2021-2022 qui ont donné lieu à 713 demandes, dont 306 ont été retenues
12,2 M\$	Dépenses totales
24	Nombre de personnes qui travaillent à la Fondation en 2021-2022
442 315 \$	Revenus bruts de la collecte de fonds de 2021-2022

L'analyse de l'environnement

L'analyse du contexte externe et de sa situation à l'interne a fourni à la Fondation des bases solides pour alimenter ses réflexions et l'aider à se projeter dans l'avenir. Les prochains paragraphes présentent les éléments clés mis en lumière par cet exercice.

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les dernières années, marquées par de grands bouleversements mondiaux, ont également vu émerger nombre de nouvelles tendances. Il est donc essentiel pour la Fondation de prendre un temps d'arrêt pour comprendre et analyser les facteurs externes susceptibles d'influencer son développement, qu'il s'agisse de chances à saisir ou de menaces à surveiller.

Une pression croissante sur les acteurs clés de la société pour faire de l'environnement une priorité

Puisque ceux-ci sont de plus en plus conscientisés, les citoyens, villes et municipalités ont une volonté grandissante de faire de l'environnement une priorité. Les attentes sociétales croissantes, notamment de la part des jeunes générations¹, font pression sur les gouvernements pour que s'effectue un virage environnemental important.

Les entreprises sont également plus sensibilisées à l'importance du rôle qu'elles ont à jouer dans la réduction de leur empreinte écologique. Selon une étude réalisée auprès de PME québécoises en 2021, plus de 80 % d'entre elles affirment que leurs clientèles s'attendent à ce qu'elles agissent face aux enjeux sociétaux, notamment ceux de l'érosion de la biodiversité et des changements climatiques².

Ainsi, la mise en place d'actions en matière de développement durable est devenue la norme au sein des organisations. Dans ce contexte où de plus en plus de citoyens s'attendent à ce que chaque acteur contribue activement à la santé environnementale, ce qui passe notamment par la conservation des milieux naturels, le rôle de la Fondation prend tout son sens.

¹ Arriagada, P. & Pinault, L. (2022), « Portrait des jeunes au Canada : Rapport statistique – Chapitre 5 : Les jeunes et l'environnement », Statistique Canada, tiré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/42-28-0001/2021001/article/00005-fra.htm>

² Labelle, F. (2021). « Portrait de l'engagement des PME québécoises envers le développement durable et La Boussole TD de la durabilité pour les PME au Québec », Rapport de recherche, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, tiré de : https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/467/21/14174/1/586712/5/O0004098611_Rapport_sur_la_durabilit_des_PME_au_Qu_bec.pdf

Une approche de plus en plus holistique à la conservation de l'environnement

Selon plusieurs experts, les crises du climat et de la biodiversité, parce qu'elles sont étroitement liées et d'égale importance³, auraient avantage à être attaquées simultanément. Considérant que plusieurs solutions aux changements climatiques impliquent des actions concrètes pour la conservation de la biodiversité⁴, une réduction significative des émissions de gaz à effet de serre pourrait être réalisée en misant sur le maintien des écosystèmes.

En décembre 2022, Montréal accueillait la COP15, une conférence axée sur l'importance et l'urgence de protéger la nature et de renverser la perte de biodiversité à travers le monde. Cette transition écologique requiert un « *passage généralisé à l'action* »⁵. En ce sens, l'intégration d'orientations et d'objectifs visant à contrer les impacts de la crise écologique aux stratégies des entreprises⁶ est essentielle pour mettre un frein à l'érosion de la biodiversité⁷.

La reconnaissance de l'importance des communautés autochtones pour la conservation de l'environnement

Une proportion significative des zones protégées de la planète se situe, entièrement ou en partie, sur des terres et territoires autochtones. Ainsi, la conservation de la biodiversité est étroitement liée à l'action et à la culture des peuples autochtones. En effet, depuis des millénaires, ces derniers évoluent en harmonie avec leur environnement. Les peuples autochtones font montre d'une capacité de conservation⁸ prenant appui sur leurs connaissances, pratiques et traditions ancestrales, lesquelles sont de plus en plus reconnues pour assurer une gestion durable des ressources et des milieux de vie naturels⁹.

Il est ainsi dans l'intérêt de tous d'assurer l'implication des communautés autochtones dans les discussions et les prises de décisions concernant les enjeux de biodiversité. On observe d'ailleurs une volonté et des efforts grandissants à cet égard, comme en témoigne la présence de représentants autochtones à différents événements d'envergure traitant de l'environnement comme le sommet du G7.

³ Bilodeau, M. (2021) « 3 choses à savoir sur la crise de la biodiversité », article tiré de : Le Détecteur de rumeurs, Agence Science Presse, tiré de : <https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/impacts/ddr-3-choses-a-savoir-sur-la-crise-de-la-biodiversite/>

⁴ Conservation de la nature Canada (2019), « La nature : une solution à faible coût reconnue pour son efficacité dans la lutte et l'adaptation aux changements climatiques », tiré de : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/plan-economie-verte/rapports-consultation/memoires/conservation-nature-canada.pdf?1606232922>

⁵ Gouvernement du Canada, Conférence de l'ONU sur la biodiversité : COP15 à Montréal, tiré de : <https://www.canada.ca/fr/services/environnement/faune-flore-especes/biodiversite/cop15.html>

⁶ Cision Newswire (décembre 2022), « Dans la foulée de la COP15, 95 % des entreprises veulent entamer leur virage vert, mais les PME de la métropole auront besoin d'aide », tiré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/dans-la-foulee-de-la-cop15-95-des-entreprises-veulent-entamer-leur-virage-vert-mais-les-pme-de-la-metropole-auront-besoin-d-aide-807745699.html>

⁷ Gouvernement du Canada, Conférence de l'ONU sur la biodiversité : COP15 à Montréal, tiré de : <https://www.canada.ca/fr/services/environnement/faune-flore-especes/biodiversite/cop15.html>

⁸ Groupe international de travail pour les peuples autochtones, « Peuples autochtones et biodiversité », tiré de : <https://www.gitpa.org/Autochtone%20GITPA%20300/GITPA300-25BIODIV.htm>

⁹ Ibid.

Les impacts de la pandémie sur les milieux naturels

La pandémie et les mesures sanitaires ont engendré une montée en popularité du tourisme local et des activités en plein air. Tandis que plusieurs incertitudes persistaient en lien avec l'ouverture des frontières en 2021, les parcs nationaux de la Sépaq ont connu une hausse de visites de près de 14 % par rapport à l'année précédente¹⁰, témoignant du désir de la population de reconnecter avec la nature. Cette croissance s'est d'ailleurs poursuivie en 2022, avec 12,1 M visites, un bond d'environ 28 % comparativement à 2021¹¹. Le contexte pandémique a également suscité chez plusieurs un intérêt pour l'exploration du Québec : environ 74 % des voyageurs québécois planifiaient visiter leur province à l'été 2022¹².

Bien qu'il soit positif à plusieurs égards, notamment pour la santé mentale et physique de la population, cet intérêt soutenu pour les activités en nature et pour la découverte du Québec entraîne une hausse d'achalandage sur les sites de la province. Celle-ci est susceptible d'avoir un impact sur les milieux naturels de plusieurs façons, notamment par une érosion plus rapide des sols causée par le passage répété de randonneurs tentés de sortir des sentiers balisés.

Chasse, pêche et piégeage : un bilan positif, mais certains enjeux de relève

Alors qu'on observait une baisse de près de 6,7 % du nombre de ventes de permis entre 2014 et 2018, le bilan fut plus positif pour 2021, avec des ventes totales en hausse de 6,6 % par rapport à 2020. Les données cumulées pour les activités en 2022 soutiennent cette tendance favorable¹³. Bien que le bilan des ventes se maintienne, l'enjeu de la relève, notamment pour les chasseurs, demeure un enjeu d'actualité au Québec.

Si les ventes de permis de chasse ont augmenté de 6 % de 2010 à 2021, une étude réalisée en 2017 a démontré que 65 % des détenteurs sont âgés de 45 ans et plus¹⁴. En 2022, la moyenne d'âge des chasseurs est estimée à 50 ans. Le manque de relève chez les personnes pratiquant la chasse risque d'engendrer des problématiques de contrôle des populations animales, une tendance qui se fait déjà ressentir dans certaines régions où certaines espèces, comme les cerfs ou les dindons, sont présentes en trop grand nombre sur le territoire¹⁵. D'un autre côté, il faut chercher à trouver l'équilibre, alors que certaines populations animales pour lesquelles on doit ajuster la pression de prélèvement sont en déclin.

Dans le domaine de la pêche, les ventes totales de permis ont connu une augmentation d'environ 3 % au cours des 10 dernières années¹⁶, démontrant un maintien relatif du nombre d'adeptes. Quant au piégeage, en revanche, on observe une diminution de près de 5 %¹⁷.

¹⁰ Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq) (2021), « Achalandage historique dans les parcs nationaux - Une ruée vers l'air qui a fait du bien », Cision, tiré de : <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/achalandage-historique-dans-les-parcs-nationaux-une-ruée-vers-l-air-qui-a-fait-du-bien-822442150.html>

¹¹ Rapport annuel 2021-2022 de la Sépaq, https://www.sepaq.com/resources/docs/org/doc_corpo/org-rapport-annuel-20212022.pdf

¹² Réseau Veille Tourisme (juin 2022), Les intentions de voyage de Québécois à l'été 2022, tiré de : <https://veilletourisme.ca/2022/06/07/intentions-voyage-quebecois-ete-2022/>

¹³ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Gros plan sur la faune, « Ventes totales de permis : chasse, pêche et piégeage », tiré de : <https://mfpp.gouv.qc.ca/faune/statistiques/vente-totale.jsp>

¹⁴ Gouvernement du Québec (2017), Profil des chasseurs.

¹⁵ La Terre de chez nous (2022), « Une relève de chasseurs nécessaire pour le contrôle des populations », tiré de : <https://www.laterre.ca/actualites/vie-rurale/une-releve-de-chasseurs-necessaire-pour-le-contrôle-des-populations>

¹⁶ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Gros plan sur la faune, « Ventes de permis de pêche par catégorie », tiré de : <https://mfpp.gouv.qc.ca/faune/statistiques/vente-permis-peche.jsp>

¹⁷ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Gros plan sur la faune, « Ventes de permis de piégeage par catégorie », tiré de : <https://mfpp.gouv.qc.ca/faune/statistiques/vente-permis-piegeage.jsp>

Depuis quelques années, plusieurs initiatives ont été mises en place afin d'augmenter le nombre de nouveaux adeptes parmi les segments de la population où ces pratiques sont moins populaires, en occurrence les jeunes et les femmes, notamment une tarification révisée à la baisse pour le permis de pêche (2019)¹⁸, la refonte du programme Pêche en herbe (2022) et la création d'entreprises, de groupes et de tribunes réservées aux femmes. Malgré tout, les efforts déployés pour assurer la relève doivent se poursuivre, particulièrement considérant que les sommes prélevées sur les permis représentent des revenus récurrents significatifs pour la Fondation, qui peut ensuite les réinvestir dans divers projets de conservation des habitats fauniques.

Un manque de ressources humaines qui perdure au Québec

À travers la province et dans l'ensemble des secteurs d'activité, on comptait près de 244 000 postes non comblés au troisième trimestre de l'année 2022. Les experts affirment que la rareté de main-d'œuvre s'expliquerait principalement par les changements démographiques et le départ massif des baby-boomers vers la retraite, laissant davantage de postes à pourvoir qu'il n'y a de travailleurs¹⁹. Vu l'indice du taux de remplacement²⁰, estimé à 82,5 % au Québec en 2021, tout porte à croire que le manque de ressources humaines se poursuivra dans les années à venir. En effet, pour 100 personnes âgées de 55 à 64 ans susceptibles de quitter le marché de l'emploi, seulement 82 personnes âgées de 20 à 29 ans seront en mesure de les remplacer²¹.

Cet enjeu touche la Fondation dans la mesure où elle dispose de davantage de fonds à octroyer depuis quelques années pour la réalisation de projets, dans un contexte où plusieurs entreprises et organismes manquent de ressources pour réaliser les démarches nécessaires à l'obtention des fonds et assurer leur mise en œuvre, ce qui complexifie le processus d'attribution du financement.

Des exigences administratives et une reddition de comptes qui s'intensifient

Au même moment, on observe une plus grande complexité des modalités d'octroi des subventions ainsi qu'un resserrement des exigences en matière de reddition de comptes imposées aux organisations demanderesse. Les petits organismes, notamment ceux reposant sur la contribution de bénévoles, n'ont pas toujours les connaissances ni les outils nécessaires pour remplir l'ensemble des exigences liées aux demandes²². Il devient de plus en plus exigeant pour la Fondation de les soutenir dans ce contexte. De plus, le resserrement des exigences gouvernementales et la complexification des processus administratifs affectent la charge de travail des employés de la Fondation, qui doivent consacrer davantage de temps aux tâches administratives aux dépens de celui accordé aux activités à grande valeur ajoutée, comme l'accompagnement des clientèles. Dans un contexte où la main-d'œuvre se fait rare, cette répartition du travail pourrait représenter une menace si les mesures prévues par le Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025²³ devaient tarder à être mises en place.

¹⁸ Gouvernement du Québec (2019), « Mesures concrètes pour favoriser la relève en chasse et pêche - Le nouveau gouvernement remplit un engagement en corrigeant la hausse des prix de vente des permis de chasse et de pêche », tiré de : <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/mesures-concretes-pour-favoriser-la-releve-en-chasse-et-peche-le-nouveau-gouvernement-remplit-un-engagement-en-corrigeant-la-hausse-des-prix-de-vente-des-permis-de-chasse-et-de-peche>

¹⁹ Statistique Canada (2022), Tendances relatives à la pénurie de main-d'œuvre au Canada, tiré de : <https://www.statcan.gc.ca/sites/default/files/tendances-penurie-main-oeuvre-canada-fra.pdf>

²⁰ Taux de remplacement : mesure du renouvellement des personnes en emploi qui approchent de l'âge de la retraite (55-64 ans) par des jeunes (20-29 ans). Un indice de remplacement de 100 signifie que chaque personne qui prévoit se retirer du marché du travail est remplacée par une personne plus jeune.

²¹ Noreau, J. (2021), Études économiques, « Le marché du travail des Canadiens de 55 ans et plus », tiré de : https://cqrht.qc.ca/app/uploads/2022/03/Etude-Desjardins_marche-du-travail-55-ans-.pdf

²² Gouvernement du Québec, « Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025 », tiré de : <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/plan-action-gouvernemental-allegement-reglementaire-2020-2025>

²³ Ibid.

Le virage numérique au cœur des perspectives de développement des entreprises au Québec

La transition numérique constitue une étape essentielle à la pérennité des entreprises québécoises. Elle permet, entre autres, d'assurer l'efficacité des opérations et de réduire les coûts grâce à l'automatisation de certaines tâches et à une meilleure circulation de l'information, ainsi que la mise en place de mesures de performance dans une optique d'amélioration continue. Qui plus est, une expérience technologique rehaussée a un impact positif sur l'attraction et la rétention du personnel qualifié. C'est en ce sens que le gouvernement du Québec a attribué plus de 29 millions de dollars en 2021 pour accompagner les entreprises de la province dans le cadre de l'Offensive de transformation numérique²⁴.

Bien que le financement et l'accompagnement offerts pour entamer le virage soient essentiels pour plusieurs entreprises, la charge de travail quotidienne et l'ampleur de l'investissement requis pour les obtenir représentent souvent un frein à sa concrétisation. C'est une réalité que vit actuellement la Fondation, qui, consciente de l'importance d'entamer une mise à niveau technologique, rencontre certains obstacles dans sa réalisation.

LA SITUATION INTERNE

La démarche de réflexion entourant la planification stratégique a permis de constater que la Fondation peut compter sur de nombreuses grandes forces pour atteindre ses objectifs, remplir sa mission et concrétiser sa vision d'avenir. Elle a également permis d'identifier certains éléments à travailler afin d'assurer son développement optimal dans le futur.

Positionnement

Reconnue pour la qualité de ses interventions et ses redditions de comptes rigoureuses, tant auprès des instances gouvernementales qu'auprès de son réseau de partenaires et de promoteurs, la Fondation jouit d'une réputation solide et d'un fort positionnement, notamment auprès des organismes de conservation de l'environnement, des acteurs de promotion de la chasse et de la pêche, des zecs et des pourvoiries. Au fil des ans, l'organisation a su démontrer sa capacité à satisfaire efficacement les exigences gouvernementales et à remplir la mission qui lui a été confiée. Sa valeur ajoutée et la pertinence de son travail sont bien établies.

La Fondation repose sur un réseau de contacts exceptionnel et entretient des liens solides avec les organismes et associations du secteur de la conservation des milieux naturels et de la faune, ses partenaires et les ministères. Son expertise en ce qui a trait à la mise en relation de différents acteurs clés du secteur est reconnue comme étant l'une de ses grandes forces.

Communication

Malgré le positionnement favorable de la Fondation dans son milieu, l'ampleur de son impact et de sa valeur ajoutée dans la concrétisation de projets fauniques reste à démontrer. Les fonds disponibles ne sont pas tous distribués, ce qui soulève des questionnements sur la capacité de l'organisation à communiquer efficacement son rôle, à faire connaître le type de projets qu'elle peut appuyer et à témoigner de la portée du soutien qu'elle est en mesure d'offrir. Par conséquent, l'organisation devra travailler à optimiser son utilisation des divers canaux de communication au cours des années à venir.

²⁴ Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, « Offensive de transformation numérique », tiré de <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/strategies/offensive-de-transformation-numerique/>

Revenus

La Fondation, qui compte sur une base de donateurs fidèles, a constaté une croissance des sommes amassées au cours des dernières années. La qualité et le caractère distinctif de ses activités philanthropiques étant reconnus, ces dernières gagneraient à être organisées en plus grand nombre. Dans l'optique de poursuivre sur cette lancée et de conserver son autonomie et son indépendance dans le futur, les efforts pourraient toutefois être multipliés pour assurer une saine relève de donateurs au sein du grand public.

Considérant l'importante part de revenus récurrents provenant de la vente de permis aux utilisateurs de la faune, la Fondation se doit également d'assurer le développement et la relève de la clientèle de chasseurs, de pêcheurs et de trappeurs au cours des prochaines années.

Finalement, une tendance à la hausse des contributions financières des gouvernements et des municipalités au cours des trois dernières années, principalement en lien avec la réalisation de projets fauniques, exigera de la Fondation qu'elle soit en mesure de livrer des programmes mettant à profit ces contributions.

Ressources humaines

La Fondation peut compter sur une équipe constituée d'employés de grande qualité. Fiables et responsables, ces derniers ont à cœur de contribuer concrètement à la mission de l'organisation. Toutefois, au cours de ces dernières années marquées par d'importants changements internes à la Fondation, notamment le renouvellement de l'équipe et l'adaptation requise pour faire face à la crise pandémique, un certain épuisement s'est installé au sein des équipes.

C'est pourquoi la Fondation devra poursuivre ses réflexions et reconsidérer la taille de l'effectif, en adéquation avec la charge de travail, afin de répondre plus facilement au volume élevé de demandes et de composer avec l'augmentation des fonds à octroyer.

Performance interne

La Fondation ayant connu une forte croissance au cours des dernières années, une modernisation de ses outils technologiques s'impose afin de la soutenir adéquatement. En effet, le retard numérique a des conséquences à l'interne, qui se répercutent sur l'expérience client : manque d'efficacité, difficultés pour la gestion des données, dédoublement des tâches et risque d'erreurs accru en raison de l'absence de communication entre les différents systèmes. L'organisation fait donc face à un défi de taille, soit celui de trouver une solution qui lui permettra de réaliser des travaux d'optimisation des systèmes et des processus tout en poursuivant ses opérations courantes.

Présence terrain

Depuis 2020, les mesures sanitaires mises en place pour mitiger les dommages causés par la pandémie, qui ont limité les déplacements et l'organisation d'événements et d'activités, ont contribué à l'éloignement des gestionnaires de programmes sur le terrain.

Il est toutefois de la volonté de la Fondation de remédier à cette situation afin de rester à l'affût des opportunités, de contribuer au rayonnement de l'organisation, de développer des programmes pour le soutien de projets répondant aux besoins du milieu, de tisser des liens de proximité avec les entreprises et organismes et de les informer en lien avec leurs demandes courantes et futures.

Pour ce faire, la Fondation devra s'attarder à dégager la marge de manœuvre requise pour assurer une plus grande présence sur le terrain, alors que les processus administratifs complexes et les différents enjeux technologiques ajoutent à la charge de travail.

Les choix stratégiques

ENJEU 1. UNE CONTRIBUTION OPTIMALE À LA CONSERVATION ET À LA MISE EN VALEUR DE LA FAUNE ET DE SON HABITAT

Cet enjeu est au cœur de la mission de la Fondation. L'équipe entière consacre son énergie et sa passion à la conservation, à la restauration et à la mise en valeur des milieux naturels. En raison de la conscientisation accrue du grand public et de la volonté sociétale croissante de mettre l'environnement au cœur des priorités collectives, le contexte exige de tous la démonstration d'efforts concrets et d'actions tangibles en faveur de la conservation des écosystèmes. L'augmentation des contributions financières des gouvernements et des municipalités au cours des dernières années dénote de l'importance accordée à l'environnement et du désir de soutenir les initiatives en ce sens.

La Fondation jouant un rôle de premier plan en tant que catalyseur de projets structurants pour la sauvegarde de la faune et de son habitat, il est de son devoir de mettre le financement disponible à profit de manière optimale pour répondre aux besoins actuels et futurs sur le terrain.

Orientation 1. Soutenir des projets porteurs

Pour continuer à remplir adéquatement sa mission, la Fondation s'assurera d'offrir de l'aide financière et technique adéquate et suffisante aux entreprises et aux organismes des milieux de la conservation et faunique afin de maximiser le financement de projets prometteurs à travers le Québec.

Objectif 1.1. Maximiser la contribution à la réalisation de projets et d'initiatives pour la faune et son habitat

Afin d'élargir son champ d'action et la portée de ses initiatives, la Fondation s'assurera d'octroyer un maximum de financement à des projets en adéquation avec la mission de l'organisation et les programmes offerts. L'atteinte de cet objectif passera notamment par l'élaboration d'une vision claire et d'une nouvelle stratégie d'attribution du financement. La Fondation compte également faciliter l'accès aux fonds disponibles par l'amélioration de l'expérience client et la simplification du processus de demande. À cet égard, elle réévaluera d'une part ses méthodes d'accompagnement des différents types de clientèles, puis multipliera d'autre part les efforts de promotion et de diffusion de l'information relative aux programmes afin de s'assurer que ces clientèles soient au fait des possibilités qui s'offrent à elles.

INDICATEURS	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Proportion du financement octroyé aux projets qui visent une espèce ayant un statut en déclin, une espèce menacée, vulnérable ou en voie d'extinction, ou un habitat de haute valeur de biodiversité pour la faune	30 %	35 %	40 %	45 %
Proportion des projets reportés ou abandonnés	30 %	29 %	26 %	21 %
Taux de satisfaction des clientèles envers l'expérience offerte	70 %	72 %	76 %	80 %

Objectif 1.2. Améliorer l'adéquation entre les programmes développés et offerts par la Fondation et les besoins actuels et futurs sur le terrain

Dans le but de solidifier les liens qu'elle entretient avec la communauté, la Fondation encouragera ses gestionnaires de programmes à assurer une présence plus soutenue sur le terrain. Cette relation de proximité avec les clientèles lui permettra de rester à l'affût de leurs besoins et de s'assurer que ceux-ci soient comblés par son offre de programmes.

INDICATEUR	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Taux de satisfaction des clientèles quant à l'utilité et à l'impact (pertinence) des programmes d'aide	75 %	80 %	85 %	90 %

Orientation 2. Assurer la relève pour la participation aux activités fauniques

Les activités de prélèvement de la faune représentent une part significative des revenus récurrents de la Fondation. Ceux-ci peuvent alors être réinvestis dans des projets fauniques porteurs, permettant ultimement à l'organisation de mener à bien sa mission.

Considérant le contexte actuel dans lequel il s'avère plus difficile d'attirer de nouveaux adeptes, la Fondation poursuivra ses efforts sur le plan de la relève afin d'assurer le développement de la clientèle de chasseurs, de pêcheurs et de trappeurs et ainsi maintenir le nombre de ventes de permis.

Objectif 2.1. Optimiser le soutien offert aux projets et aux initiatives visant à favoriser le développement de la relève de chasseurs, de pêcheurs et de trappeurs

La Fondation portera une attention particulière aux clientèles dont les projets s'adressent à la relève et majorera le soutien financier offert afin de les accompagner dans la réalisation de ceux-ci.

En continuité avec son dernier Plan stratégique, la Fondation souhaite également miser sur la promotion et le rayonnement de son programme de Pêche en herbe (PEH) ayant pour objectif d'initier un plus grand nombre de jeunes à la pêche sportive.

INDICATEURS	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Nombre d'initiatives soutenues	240	240	260	260
Nombre d'initiés à Pêche en herbe	19 000	20 000	21 000	22 000

ENJEU 2. LE PARTAGE DES RETOMBÉES POSITIVES DE LA FONDATION SUR LE MILIEU FAUNIQUE

La capacité de la Fondation à mieux faire connaître son rôle et le type de soutien qu'elle peut offrir est primordiale. C'est pourquoi l'organisation entend faire la démonstration concrète des impacts positifs de ses contributions sur la faune et son habitat l'une de ses priorités.

Orientation 3. Faire rayonner la Fondation et les projets et initiatives qu'elle appuie

Par l'entremise d'efforts de communication accrus, la Fondation compte attirer davantage d'organisations clientes dont les projets sont alignés avec sa mission. En misant sur diverses initiatives destinées à faire connaître et rayonner la Fondation auprès d'un plus grand nombre de personnes, celle-ci maximisera les occasions d'octroyer l'ensemble des fonds dont elle dispose et gagnera en visibilité.

Objectif 3.1. Augmenter la connaissance de la Fondation, de son rôle et de sa raison d'être auprès du grand public et des organismes soutenus

La Fondation développera un plan de communication visant à accroître sa notoriété auprès des clientèles des secteurs de la conservation des milieux naturels et de la faune, ainsi qu'auprès du grand public, afin d'élargir sa portée et d'interpeller un plus grand nombre de personnes à travers les différentes plateformes et canaux de communication.

INDICATEUR	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Proportion des clientèles qui connaissent et comprennent les initiatives et les programmes de la Fondation	50 %	60 %	70 %	75 %

ENJEU 3. UNE EXPÉRIENCE POSITIVE POUR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION

Dans le contexte actuel, caractérisé par la complexification des exigences et le resserrement des modalités d'octroi pour les organisations souhaitant obtenir du financement, la Fondation constate qu'il est de plus en plus ardu de soutenir ses clientèles dans leurs projets. De plus, elle constate que la désuétude des processus d'affaires et des systèmes informatiques en place au sein de l'organisation nuit au rendement, augmente le risque d'erreurs et met une pression supplémentaire quotidienne sur les employés.

Ces deux aspects, qui risqueraient de nuire à la rétention du personnel en poste et de constituer un frein à l'attraction de nouveaux effectifs, sont donc à surveiller.

Orientation 4. Repenser les façons de faire au sein de l'organisation

Dans le but d'offrir une expérience optimisée à ses clients, la Fondation s'assurera de développer et de livrer plus efficacement ses programmes en développant sa performance et son efficience.

Objectif 4.1. Assurer l'efficacité et la fluidité des processus et procédures liés à des services externes

L'amélioration des façons de faire débutera par une démarche de révision et de mise à jour des procédures et des processus d'affaires prioritaires au sein de la Fondation.

Cette étape sera effectuée dans l'optique d'assurer une gestion de l'information plus fluide et de faciliter le transfert des connaissances au sein de l'organisation.

Elle vise ultimement à faciliter et à accélérer le processus de demande d'aide financière et technique pour les organisations qui font affaire avec la Fondation, notamment celles de plus petites tailles qui tendent à éprouver certaines difficultés liées à la complexité du processus actuel.

INDICATEUR	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Proportion des demandes d'aide financière dont le traitement est entièrement automatisé	0 %	0 %	5 %	60 %

Objectif 4.2. Attirer, valoriser et fidéliser les ressources humaines au sein de l'organisation

Consciente de l'importance d'assurer une gestion efficace de la main-d'œuvre pour favoriser le bien-être de son personnel, pour demeurer un employeur convoité au fil du temps ainsi que pour contribuer à une expérience client de grande qualité, la Fondation poursuivra ses efforts avec la mise en place de stratégies d'attraction, de mobilisation et de rétention des ressources humaines.

INDICATEURS	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Taux de mobilisation du personnel	70 %	75 %	75 %	80 %

Orientation 5. Planifier et mettre en œuvre la transformation numérique

La Fondation entamera officiellement son virage technologique afin de rattraper le retard accumulé au cours des dernières années et pour se doter d'outils performants qui répondront adéquatement à ses besoins actuels et anticipés.

Objectif 5.1. Améliorer l'expérience numérique des organismes soutenus

Avant toute chose, la Fondation veillera à finaliser son diagnostic numérique, qui lui permettra d'identifier ses grandes priorités d'action, puis d'entamer le déploiement de son plan de mise en œuvre. Cette transformation du service à la clientèle en une expérience numérique contribuera à améliorer l'efficacité et la réactivité de la Fondation envers ses clients, qui bénéficieront d'un accès à des services en ligne.

INDICATEUR	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Proportion des services transactionnels disponibles en mode numérique	10 %	20 %	33 %	66 %

ENJEU 4. UNE CAPACITÉ FINANCIÈRE EN ADÉQUATION AVEC LA VISION DE LA FONDATION

La Fondation a vu ses revenus augmenter de manière importante au cours des dernières années, notamment en raison de nouvelles ententes de partenariats pour la mise en place de programmes novateurs. Il demeure néanmoins important pour l'organisation de conserver une certaine autonomie financière au cours des prochaines années, et ce, à l'aide de revenus indépendants de ceux dédiés à l'élaboration de programmes pour la concrétisation de projets fauniques.

Cette autonomie repose en partie sur les sommes amassées par les nombreux donateurs fidèles année après année, ainsi que sur les activités de prélèvement faunique, qui génèrent des revenus récurrents grâce à la vente de permis de chasse, de pêche et de piégeage.

Orientation 6. Assurer la pérennité financière de la Fondation

Afin de demeurer dans une posture financière favorable et de poursuivre son œuvre, la Fondation poursuivra le développement d'une relève de donateurs ayant à cœur la mission de l'organisation et souhaitant contribuer de manière concrète à la conservation et à la mise en valeur des milieux fauniques.

Objectif 6.1. Développer les activités de financement

La Fondation multipliera les efforts pour augmenter la part de revenus propres, notamment grâce au développement de nouveaux partenariats majeurs et à l'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds lui permettant d'augmenter le montant des sommes amassées.

INDICATEURS	CIBLES			
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Valeur des ententes de partenariat majeur conclues dans l'année	5 M\$	5 M\$	5 M\$	5 M\$
Sommes amassées dans le cadre des activités de collecte de fonds	500 000 \$	600 000 \$	800 000 \$	1 M\$

Le tableau synoptique | Fondation de la faune du Québec – Plan stratégique 2023-2027

Mission

Promouvoir la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat.

Vision

Connue et reconnue comme un acteur de premier plan pour la conservation de la faune et de son habitat au Québec, la Fondation contribue à la réalisation de projets ambitieux et innovants, en synergie avec ses partenaires.

Valeurs

Collaboration ♦ Rigueur ♦ Équité et Intégrité
♦ Autonomie ♦ Innovation

OBJECTIFS	INDICATEURS	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Enjeu 1. Une contribution optimale à la conservation et à la mise en valeur de la faune et de son habitat					
<i>Orientation 1. Soutenir des projets porteurs</i>					
1.1. Maximiser la contribution à la réalisation de projets et d'initiatives pour la faune et son habitat	Proportion du financement octroyé aux projets qui visent une espèce ayant un statut en déclin, une espèce menacée, vulnérable ou en voie d'extinction, ou un habitat de haute valeur de biodiversité pour la faune.	30 %	35 %	40 %	45 %
	Proportion des projets reportés ou abandonnés	30 %	29 %	26 %	21 %
	Taux de satisfaction des clientèles envers l'expérience offerte	70 %	72 %	76 %	80 %
1.2. Améliorer l'adéquation entre les programmes développés et offerts par la Fondation et les besoins actuels et futurs sur le terrain	Taux de satisfaction des clientèles quant à l'utilité et à l'impact (pertinence) des programmes d'aide	75 %	80 %	85 %	90 %
<i>Orientation 2. Assurer la relève pour la participation aux activités fauniques</i>					
2.1. Optimiser le soutien offert aux projets et aux initiatives visant à favoriser le développement de la relève de chasseurs, de pêcheurs et de trappeurs	Nombre d'initiatives soutenues	240	240	260	260
	Nombre de nouveaux initiés à Pêche en herbe	19 000	20 000	21 000	22 000
Enjeu 2. Le partage des retombées positives de la Fondation sur le milieu faunique					
<i>Orientation 3. Faire rayonner la Fondation et les projets et initiatives qu'elle appuie</i>					
3.1. Augmenter la connaissance de la Fondation, de son rôle et de sa raison d'être auprès des organismes soutenus	Proportion des clientèles qui connaissent et comprennent les initiatives et les programmes de la Fondation	50 %	60 %	70 %	75 %
Enjeu 3. Une expérience positive pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation					
<i>Orientation 4. Repenser les façons de faire au sein de l'organisation</i>					
4.1. Assurer l'efficacité et la fluidité des processus et procédures liés à des services externes	Proportion des demandes d'aide financière dont le traitement est entièrement automatisé	0 %	0 %	5 %	60 %
4.2. Attirer, valoriser et fidéliser les ressources humaines au sein de l'organisation	Taux de mobilisation du personnel	70 %	75 %	75 %	80 %
<i>Orientation 5. Planifier et mettre en œuvre la transformation numérique</i>					
5.1. Améliorer l'expérience numérique des organismes soutenus	Proportion des services transactionnels disponibles en mode numérique	10 %	20 %	33 %	66 %
Enjeu 4. Une capacité financière en adéquation avec la vision de la Fondation					
<i>Orientation 6. Assurer la pérennité de la Fondation</i>					
6.1. Développer les activités de financement	Valeur des ententes de partenariat majeur conclues dans l'année	5 M\$	5 M\$	5 M\$	5 M\$
	Sommes amassées dans le cadre des collectes de fonds	500 000 \$	600 000 \$	800 000 \$	1 M\$



Fondation de la faune du Québec