

# GUIDE POUR LES PARRAINS ET MARRAINES D'ACCUEIL

MAI 2022



Ce document a été réalisé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH).

Il est publié en version électronique à l'adresse suivante : [www.mamh.gouv.qc.ca](http://www.mamh.gouv.qc.ca).

ISBN : 978-2-550-91880-6 (PDF)

Dépôt légal – 2022

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Tous droits réservés. La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2022

# Table des matières

Objectif du guide .....	4
Contexte .....	4
Démarche d'accueil .....	4
Objectifs d'une démarche d'accueil et d'intégration.....	5
Éléments de l'accueil organisationnel au MAMH.....	5
Parrainage .....	5
Rôles et responsabilités des parrains ou des marraines .....	6
Établir une relation de confiance .....	6
Présenter l'environnement de travail .....	6
Superviser les apprentissages et s'assurer de leur mise en pratique.....	6
Ce que n'est pas le parrain ou la marraine .....	7
Qualités et aptitudes requises .....	7
Principes d'apprentissage .....	7
Stratégie d'apprentissage .....	8
Développement professionnel.....	8
Les 5 sphères de l'accompagnement.....	9
Plan de parrainage .....	10
Annexe 1 – Plan de suivi.....	12
Annexe 2 – Grille de référence pour la formation d'un nouvel employé ou d'une nouvelle employée .....	13

# Objectif du guide

Le but de ce guide est d'outiller les parrains et les marraines pour **accompagner les nouveaux et nouvelles membres du personnel lors de leurs premiers mois au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)**.

Les parrains et les marraines sont des acteurs significatifs dans l'intégration des nouveaux employés et des nouvelles employées; ils facilitent l'apprentissage de leur environnement, de leurs tâches et des activités liées à leurs mandats. Ce guide informe les parrains et marraines de leurs [responsabilités](#) et leur suggère différents [gestes à poser](#).

Ces suggestions sont données à titre d'exemples. Chaque personne étant unique, le processus doit être adapté selon l'individu, son expérience professionnelle, les particularités du poste, les besoins de l'unité administrative, etc.

Un [plan de suivi](#) des éléments maîtrisés et des éléments à améliorer au cours des premiers mois est proposé en annexe.

## Contexte

Afin de répondre au défi actuel de fidélisation de la main-d'œuvre, la Direction des ressources humaines (DRH) propose une démarche comportant différentes actions et où différentes personnes ont un rôle à jouer. Il est reconnu **qu'une bonne démarche d'accueil et d'intégration a généralement une incidence importante sur la rétention, l'engagement et la mobilisation de l'employé ou de l'employée**. Il est donc essentiel de lui transmettre un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation dans les premières semaines suivant son embauche.

Une démarche structurée et efficace apporte des gains pour les deux parties :

- ✧ Pour l'organisation : productivité, atteinte des résultats, gain financier par la rétention;
- ✧ Pour l'employé ou l'employée : sentiment de compétence et d'appartenance, meilleure compréhension de son rôle et de sa contribution, sentiment de performance et d'autonomie.

## Démarche d'accueil



# Objectifs d'une démarche d'accueil et d'intégration

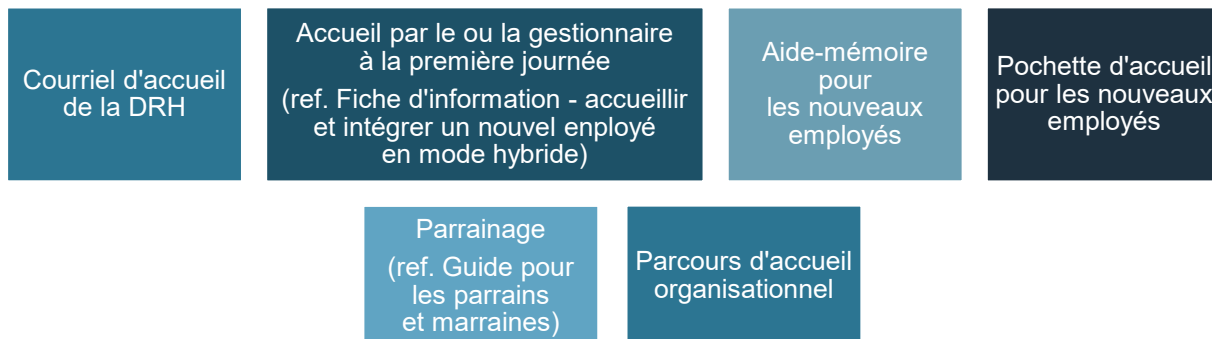
À l'égard de l'employé ou l'employée :

- ✘ Créer un sentiment d'appartenance envers l'organisation;
- ✘ Lui communiquer activement les valeurs et les façons de faire de l'organisation;
- ✘ L'orienter efficacement lors de ses débuts dans l'organisation;
- ✘ Assurer l'appropriation efficace de ses nouvelles fonctions;
- ✘ Augmenter ses chances de succès.

À l'égard de l'organisation

- ✘ Augmenter la rétention du personnel;
- ✘ Créer un retour sur le capital investi à la suite des efforts de recrutement.

## Éléments de l'accueil organisationnel au MAMH



## Parrainage

Le parrainage est l'un des éléments de la démarche d'accueil du MAMH. Il consiste à assigner un parrain ou une marraine au nouvel employé ou à la nouvelle employée.

**Il revient aux gestionnaires de nommer** ces personnes-ressources qui, au sein de leur unité administrative respective, guident les personnes nouvellement arrivées dans leur équipe, et ce, tout au long du processus d'accueil et d'intégration (qui dure idéalement jusqu'à 3 mois). Elles aideront ainsi leurs collègues à :

- ✘ s'approprier leurs nouvelles fonctions;
- ✘ s'intégrer dans l'équipe;
- ✘ développer leurs réseaux de contacts (interne et externe);
- ✘ se familiariser avec les outils de travail;
- ✘ mieux connaître les règles, normes, procédures, etc.;
- ✘ se familiariser avec leur nouvel environnement de travail en général.

L'objectif est d'accompagner et de soutenir le nouvel employé ou la nouvelle employée dans son intégration en lui fournissant tous les outils nécessaires, afin de l'aider à être fonctionnel(le) rapidement.

# Rôle et responsabilités des parrains et des marraines

Les parrains et marraines et les gestionnaires agissent en complémentarité. Certains des points suivants seront abordés à la fois par les uns et les autres, mais probablement avec un angle différent. Ainsi, les gestionnaires doivent, dans chaque cas, convenir du rôle des parrains et marraines et des attentes envers eux, et préciser leurs besoins le cas échéant.

Une rencontre préparatoire gestionnaire-parrain/marraine avant l'arrivée d'une nouvelle personne pourrait être une bonne pratique. Il est suggéré de faire aussi des rencontres tripartites; le lien entre ces trois personnes est essentiel dans « l'expérience employé(e) ».

Par ailleurs, les parrains et marraines ont intérêt à connaître le rôle des gestionnaires dans l'accueil des nouveaux employés et des nouvelles employées. À cet effet, ils peuvent consulter la Fiche d'information destinée aux gestionnaires sur l'accueil et l'intégration d'un nouvel employé en mode hybride ou se référer aux adjoints administratifs et adjointes administratives.

## Établir une relation de confiance

- ✘ Se dégager du temps de qualité pour être avec le nouvel employé ou la nouvelle employée, répondre à ses questions et assurer un suivi régulièrement (intégrer une nouvelle personne demande du temps!);
- ✘ Expliquer son rôle;
- ✘ Agir à titre de mentore ou mentor selon le besoin dans toutes les étapes du processus d'intégration;
- ✘ Être proactif et proactive (aller au-delà du simple « Viens me voir si tu as un problème ou une question »).

## Présenter l'environnement de travail

- ✘ Faire une présentation générale du poste et des outils de travail ainsi que des tâches à accomplir (faire une démonstration au besoin);
- ✘ Superviser la mise en pratique et s'assurer de l'utilisation des bonnes méthodes de travail;
- ✘ Donner des informations contextuelles sur l'organisation;
- ✘ Expliquer les liens qui existent entre son poste et celui des autres (dans sa direction ou dans les autres).

## Superviser les apprentissages et s'assurer de leur mise en pratique

- ✘ Identifier, en collaboration avec la personne et son ou sa gestionnaire, ses besoins en développement. Un lien peut être fait aussi avec le coordonnateur ou la coordonnatrice de formation;
- ✘ S'assurer du transfert des apprentissages;
- ✘ Reconnaître l'évolution des apprentissages;
- ✘ Faire un suivi des apprentissages et du savoir-être auprès du ou de la gestionnaire;
- ✘ Mettre en place tous les moyens facilitant l'intégration (ex. : être disponible, avoir le matériel nécessaire);
- ✘ Identifier, en collaboration avec la personne, ses forces et ses défis.

## Ce que n'est pas le parrain ou la marraine

- ✘ Une figure d'autorité avec droit de gérance;
- ✘ Un supérieur immédiat ou une supérieure immédiate (gestionnaire, chef ou cheffe d'équipe, coordonnateur ou coordonnatrice, etc.).

## Qualités et aptitudes requises

- ✘ Motivation à assumer cette responsabilité;
- ✘ Connaissance de l'organisation;
- ✘ Attrait pour les gens et les contacts humains;
- ✘ Facilité à communiquer;
- ✘ Diplomatie;
- ✘ Patience;
- ✘ Capacité de pratiquer l'écoute active;
- ✘ Capacité de faire une rétroaction constructive.

Les parrains et marraines n'ont pas à avoir d'emblée toutes ces qualités et aptitudes, ils les développeront avec l'expérience et l'utilisation des outils.

## Principes d'apprentissage

Bien que l'apprentissage d'une personne dépende en bonne partie de ses aptitudes et de sa motivation, l'application de certains principes permet d'accélérer le processus d'intégration de l'information.

<b>Participation</b>	Inviter l'employé ou l'employée à jouer un rôle actif dans ses apprentissages
<b>Répétition</b>	Répéter les points importants de différentes façons pour imprimer un modèle des habiletés et des connaissances dans la mémoire de la personne
<b>Pertinence</b>	Lier l'apprentissage aux tâches du poste, aux relations avec les autres postes et aux objectifs de l'organisation
<b>Transfert</b>	Maintenir un lien entre l'apprentissage et les futures tâches et fonctions que l'employé ou l'employée devra accomplir
<b>Rétroaction</b>	Donner régulièrement une rétroaction constructive à la personne pour lui permettre d'évaluer sa progression
<b>Gestion du temps</b>	Répartir le temps entre des périodes d'apprentissage, de mise en pratique et de repos
<b>Renforcement</b>	Stimuler la mise en pratique des apprentissages

# Stratégie d'apprentissage

<b>Démonstration</b>	Démontrer à l'employé ou l'employée la mise en application d'un comportement, d'un processus ou d'une opération particulière
<b>Entraînement à la tâche</b>	Encourager l'employé ou l'employée à reproduire les actions ou les comportements observés chez le parrain ou la marraine
<b>Étude de cas</b>	Permettre à la personne de faire une analyse d'une problématique, de se questionner et de proposer des solutions

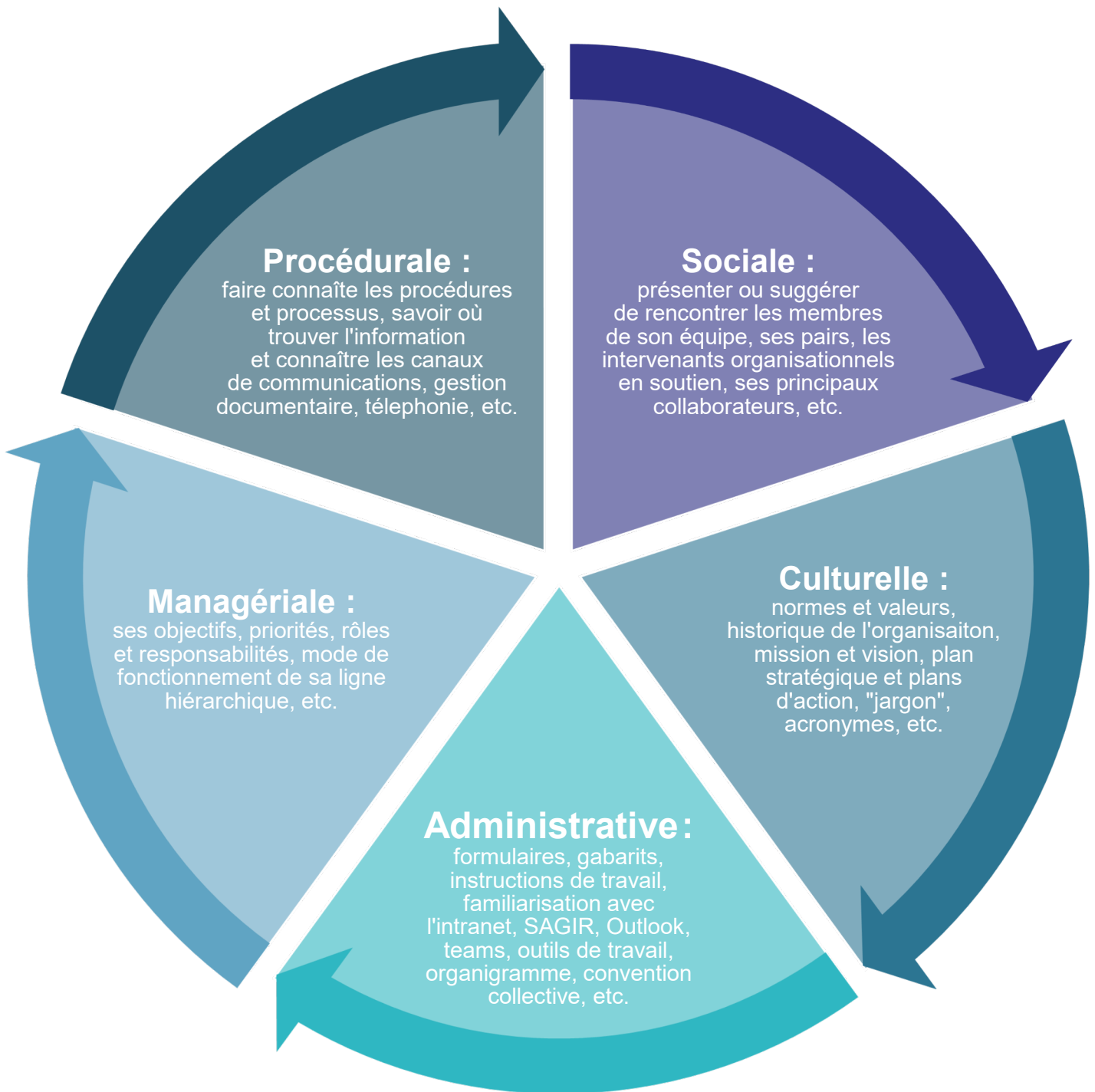
## Développement professionnel

Le nouvel employé ou la nouvelle employée participe activement à son plan de développement professionnel. Des outils sont disponibles sur l'Intranet à la [Page développement professionnel](#). Vous trouverez entre autres :

- ✧ Guide Plan de développement des Ressources Humaines (PDRH) à l'intention du personnel
- ✧ [Politique ministérielle concernant le développement des ressources humaines](#)
- ✧ [Les orientations et priorités ministérielles de développement des ressources humaines](#)
- ✧ [Annexe 2 : Grille de référence pour la formation d'un nouvel employé ou d'une nouvelle employée](#)

# Les 5 sphères de l'accompagnement

Au cours de son parrainage, le parrain ou la marraine devrait, autant que possible, parcourir avec le nouvel employé ou la nouvelle employée l'ensemble de ces cinq sphères qui délimitent les informations, les éléments et les actions essentiels pour faciliter son intégration.



# Plan de parrainage

Suggestions de quelques gestes à poser en guise d'introduction, avant d'aborder les 5 sphères :

- se présenter en tant que parrain ou marraine;
- faire connaissance;
- expliquer son rôle et ses responsabilités;
- obtenir les attentes de l'employé ou de l'employée envers soi;
- planifier des rencontres hebdomadaires de suivi pour une période d'un mois et par la suite, toutes les deux semaines pour les deux mois suivants (idéalement).

Sphère	Actions à poser à l'endroit du nouvel employé ou de la nouvelle employée
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Présenter les membres de l'équipe</li> <li><input type="checkbox"/> Proposer de planifier des rendez-vous avec les membres de l'équipe, aider à identifier les collègues et à établir un ordre de priorité des rencontres</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter les collaborateurs et collaboratrices (si applicable)</li> <li><input type="checkbox"/> Effectuer une tournée des lieux (salle de bain, salle de repas, aire de repos, douches et vestiaires, sorties de secours, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> Prendre des repas et des pauses en sa compagnie</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter le <a href="#">club social MAMIGO</a></li> <li><input type="checkbox"/> Présenter le <a href="#">Comité jeunesse</a> si la personne a 35 ans et moins</li> </ul>
Culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Présenter la <a href="#">mission, la vision et les valeurs de l'organisation</a></li> <li><input type="checkbox"/> Présenter le plan d'action de direction</li> <li><input type="checkbox"/> Faire connaître le « jargon » du MAMH et les sigles et acronymes courants</li> <li><input type="checkbox"/> Parler de la culture organisationnelle (ce qui n'est écrit nulle part)</li> <li><input type="checkbox"/> Parler du parcours d'accueil organisationnel</li> </ul>

Administrative	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aider dans l'appropriation des outils de base : SAGIR, gestion du temps (K31) et Guichet des demandes</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter les <a href="#">Services bureautiques</a> (comment les joindre en cas de problème)</li> <li><input type="checkbox"/> Selon le niveau de connaissance d'Outlook et de Teams, donner de l'information sur l'utilisation générale et l'utilisation spécifique à l'équipe</li> <li><input type="checkbox"/> Expliquer <a href="#">l'organigramme</a></li> <li><input type="checkbox"/> Clarifier l'application de certaines conditions de travail</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter <a href="#">l'Intranet du MAMH</a></li> <li><input type="checkbox"/> Présenter les <a href="#">gabarits et les outils de base pertinents</a> dans l'accomplissement de son travail</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter le <a href="#">Bottin</a></li> <li><input type="checkbox"/> S'assurer que la personne complète l'aide-mémoire qui lui est destiné</li> <li><input type="checkbox"/> S'assurer que la personne consulte la pochette d'accueil sur l'Intranet qui lui est destinée</li> <li><input type="checkbox"/> Faire le suivi des documents administratifs à compléter (référence au courriel de la DRH)</li> </ul>
Managériale	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Discuter des objectifs et des priorités communiqués par le ou la gestionnaire et fournir les outils pour aller chercher des précisions au besoin</li> <li><input type="checkbox"/> Expliquer le mode de fonctionnement de sa ligne hiérarchique</li> </ul>
Procédurale	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Faire connaître les procédures de l'unité administrative</li> <li><input type="checkbox"/> Expliquer le fonctionnement du courrier interne</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter la structure de classement informatique (répertoire P) et les règles de classement</li> <li><input type="checkbox"/> Expliquer la gestion documentaire physique</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter les différents canaux de communication</li> </ul>

# Annexe 1 – Plan de suivi

Rencontre	Suivi
1 <sup>re</sup> semaine	Éléments maîtrisés : Éléments à travailler (le cas échéant) :
2 <sup>e</sup> semaine	Éléments maîtrisés: Éléments à travailler : Améliorations observées :
3 <sup>e</sup> semaine	Éléments maîtrisés : Éléments à travailler : Améliorations observées :
4 <sup>e</sup> semaine	Éléments maîtrisés: Éléments à travailler : Améliorations observées :
2 <sup>e</sup> mois	Éléments maîtrisés : Éléments à travailler : Améliorations observées :
3 <sup>e</sup> mois	Éléments maîtrisés : Éléments à travailler : Améliorations observées :

# Annexe 2 – Grille de référence pour la formation d'un nouvel employé ou d'une nouvelle employée

Cette grille est un modèle de base pour aider les parrains et marraines à structurer les activités d'apprentissage que la nouvelle personne aura à réaliser dans ses premières semaines à l'emploi du MAMH. Idéalement, elle doit être construite pour chaque corps d'emploi avec un niveau assez élevé de détails des contenus à maîtriser.

La grille est personnalisée et évolutive, et complémentaire à toutes les actions d'intégration. Elle reprend certains éléments présentés dans d'autres outils d'accueil et d'intégration, par souci de concordance.

Le parrain ou la marraine pourra utiliser cette grille avec la personne parrainée afin d'évaluer avec elle son niveau de maîtrise pour chaque contenu et identifier les moyens d'acquérir ce contenu.

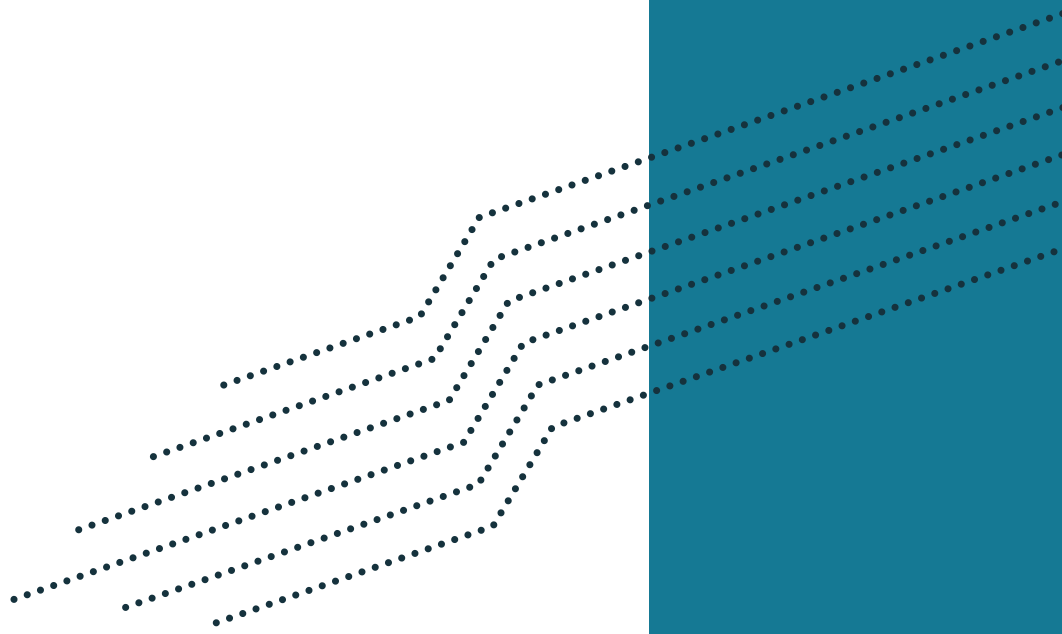
Contenus à maîtriser	Niveau de maîtrise des contenus à l'embauche			Priorité 1 = très imp. 2 = imp. 3 = moy. Imp.	Échéance	Moyen(s) de développement des connaissances ou des compétences ciblées  Lectures (L) Jumelage (J) Études de cas (É)	RÉFÉRENCE
	À développer	Connaissances de base	Maîtrisés				
<b>Module 1</b> <b>Accueil des employés et employées</b>							
1.1 Le MAMH							<a href="#">Page web MAMH</a> <a href="#">Mission-vision-valeurs</a> <a href="#">Plan stratégique 2019-2023</a>

Contenus à maîtriser	Niveau de maîtrise des contenus à l'embauche			Priorité 1 = très imp. 2 = imp. 3 = moy. Imp.	Échéance	Moyen(s) de développement des connaissances ou des compétences ciblées	RÉFÉRENCE
	À développer	Connaissances de base	Maîtrisés			Lectures (L) Jumelage (J) Études de cas (É)	
1.2 Structure administrative MAMH							<a href="#">Organigramme</a>
1.3 Loi sur le MAMH (si pertinent pour le poste)							<a href="#">Lois</a>
1.4 Rapport annuel de gestion							<a href="#">Rapport annuel de gestion</a>
1.5 Déclaration des valeurs de la fonction publique							<a href="#">Déclaration des valeurs de la fonction publique</a>
1.6 Éthique dans la fonction publique et éthique au Ministère							<a href="#">L'éthique dans la fonction publique québécoise</a> <a href="#">Éthique au Ministère</a>
1.7 Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens							<a href="#">L'organisation et ses engagements</a>
1.8 Acronymes utilisés au MAMH							<a href="#">Acronymes</a>

Contenus à maîtriser	Niveau de maîtrise des contenus à l'embauche			Priorité 1 = très imp. 2 = imp. 3 = moy. Imp.	Échéance	Moyen(s) de développement des connaissances ou des compétences ciblées	RÉFÉRENCE
	À développer	Connaissances de base	Maîtrisés				
1.9 Budget au MAMH (si pertinent pour le poste)							<a href="#">Cadre de gestion financière et contractuelle</a>
1.10 <i>Ajouter les éléments propres à votre direction</i>							
<b>Module 2</b> <b>Connaissances liées à la mission</b>							
2.1 Lois et règlements							
2.2 Qui fait quoi dans les différentes directions							<a href="#">Qui fait quoi</a>
2.3 <i>Ajouter les éléments propres à votre direction</i>							
<b>Module 3</b> <b>Connaissances administratives</b>							
3.1 Suivi des correspondances							

Contenus à maîtriser	Niveau de maîtrise des contenus à l'embauche			Priorité 1 = très imp. 2 = imp. 3 = moy. Imp.	Échéance	Moyen(s) de développement des connaissances ou des compétences ciblées	RÉFÉRENCE
	À développer	Connaissances de base	Maîtrisés			Lectures (L) Jumelage (J) Études de cas (É)	
3.2 Règles contractuelles							
3.3 <i>Ajouter les éléments propres à votre direction</i>							
<b>Module 4 Procédures de travail</b>							
4.1 Fonctionnement de l'équipe							
4.2 Gestion des agendas communs							
4.3 Attribution et suivi des mandats							
4.4 Collaboration avec les autres directions (à quel niveau, fréquence)							
4.5 <i>Ajouter les éléments propres à votre direction</i>							

Contenus à maîtriser	Niveau de maîtrise des contenus à l'embauche			Priorité 1 = très imp. 2 = imp. 3 = moy. Imp.	Échéance	Moyen(s) de développement des connaissances ou des compétences ciblées	RÉFÉRENCE
	À développer	Connaissances de base	Maîtrisés			Lectures (L) Jumelage (J) Études de cas (É)	
<b>Module 5</b>							
<b>Ajouter ses propres modules</b>							



**Affaires municipales  
et Habitation**

**Québec**

