à outils

**La boîte**

pour les personnes accompagnant des stagiaires soignant·e·s en milieu hospitalier



**Préparer**

**Accompagner**

**Accueillir**

**Évaluer**

**privé-ziekenhuizen** | vorming



**hôpitaux privés** | formation

[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org/)

Avec le soutien de la Région wallonne

Soucieux d’apporter une offre de formations répondant aux besoins actuels du sec- teur, le Fonds social pour les hôpitaux privés veille régulièrement à questionner les acteur·rice·s du terrain à travers divers dispositifs : études des besoins sectoriels, éva- luations de ses projets, …

Ces dispositifs ont mis en lumière la place prépondérante qu’occupent l’accompagne- ment des stagiaires soignant·e·s et la transmission des savoirs au sein des hôpitaux. Ceux-ci seront d’autant plus importants dans les années à venir avec un paysage en pleine mutation suite aux réformes du secteur hospitalier et de l’augmentation signifi- cative des heures de stage de la formation en art infirmier.

A travers cette boîte à outils, le Fonds souhaite apporter un soutien pratique et di- dactique aux différentes personnes intervenant dans l’accompagnement des stagiaires soignant·e·s.

Elle s’adresse :

› d’une part aux référent·e·s qui jouent à la fois un rôle pédagogique, de socialisation et d’encadrement

› d’autre part aux infirmier·ère·s en chef et les infirmier·ère·s chargé·e·s de l’accom- pagnement des nouveaux·elles engagé·e·s et des étudiant·e·s (ICANE) qui sont res- ponsables de l’organisation et du suivi de l’encadrement des étudiant·e·s.

Cette boîte à outils a été construite avec la collaboration d’institutions hospitalières. Nous remercions vivement les personnes rencontrées qui nous ont accueillies chaleu- reusement, nous ont donné de leur temps et nous ont apporté leurs précieuses exper- tises.

Nous espérons qu’elle sera un soutien dans la mise en place d’un tutorat efficient et de qualité.

Bonne lecture !

Le Fonds social pour les hôpitaux privés

*Jonathan Chevalier, directeur de l’asbl FeBi*

Dans le cadre de l’élaboration de cette boîte à outils, le Fonds a reçu le soutien de Competentia en terme de méthodologie et d’animation des rencontres avec les insti- tutions hospitalières.

Competentia est un espace d’échanges, d’expériences et d’outils de gestion de com- pétences, à destination des organisations et des travailleur·euse·s du secteur non mar- chand belge francophone.

Besoin d’un conseil ou d’un coup de pouce pour faire avancer vos projets de recru- tement, de formation professionnelle, de mobilisation des travailleur·euse·s ? Faites appel à Competentia. Elle propose une offre de service variée et gratuite : un site web, des échanges entre pair·e·s lors d’ateliers et un service conseil « sur mesure ».

Plus d’infos sur [www.competentia.be](http://www.competentia.be/)



Le Fonds a également bénéficié d’un soutien rédactionnel de la part de M. Thomas Lemaigre.

Thomas Lemaigre est économiste et journaliste spécialisé sur les problématiques d’emploi et de formation depuis près de 25 ans. Il a une connaissance fine et exhaustive du paysage, des enjeux, des pratiques, des débats et des acteurs.

Il a mené de très nombreux projets pour le compte d’acteurs institutionnels tels que Bruxelles Formation, l’Instance Bassin EFE Bruxelles, Actiris, Unia, le Consortium de validation des compétences et l’APEF (Association Paritaire pour l’Emploi et la Forma- tion).

Ses derniers travaux portent notamment sur le tutorat, le recrutement non-discrimi- nant.

**Comment utiliser cette boîte à outils ?**

[**Réfléchir à la fonction**](#_bookmark0)

[Etre référent·e, qu’est-ce que cela implique ?](#_bookmark1) [Où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?](#_bookmark3)

[**Préparer le stage**](#_bookmark5)

[La matrice RACI pour préciser les rôles vis-à-vis des stagiaires](#_bookmark6)

[Motiver et mobiliser les collègues dans l’accompagnement des stagiaires](#_bookmark7)

[**Accueillir les stagiaires**](#_bookmark8)

[Quelques clés pour l’accueil des stagiaires dans l’unité](#_bookmark9) [Checklist pour l’accueil des stagiaires dans l’unité](#_bookmark10) [Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires](#_bookmark12)

[**Accompagner les stagiaires**](#_bookmark14)

[Fixer des objectifs de court terme avec le·la stagiaire](#_bookmark15) Mieux observer les stagiaires

Formuler une critique constructive

[Le DESC pour faire part d’un problème au·à la stagiaire et chercher ensemble des solutions](#_bookmark21)

[Farde des fiches individuelles des stagiaires](#_bookmark23) [Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires](#_bookmark26)

[L’incident critique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s](#_bookmark30)

[**Evaluer les stagiaires**](#_bookmark34)

[Je prépare mon entretien avec la·le stagiaire](#_bookmark35)

[Se sentir à l’aise avec l’évaluation des stagiaires](#_bookmark38)

[Le rapport d’étonnement, des retours sur le déroulement des stages](#_bookmark41)

**Comment utiliser cette boîte à outils ?**

Des outils et des conseils

L’ambition de cette boîte à outils est de vous aider à améliorer vos pratiques d’encadre- ment des stagiaires soignant·e·s.

Elle est construite sous forme de fiches. Vous y trouverez des fiches-outils, des fiches- conseils et des fiches-méta :

› Les fiches-outils se veulent pragmatiques et concrètes de manière à être utilisables di- rectement dans les interactions avec les stagiaires. Elles sont issues d’outils de gestion, de pratiques déjà existantes dans des services de soins ou ont été conçues lors de ren- contres avec des institutions hospitalières.

› Les fiches-conseils vous offrent des points d’attention, des clés d’analyse, des pistes de travail pour des thématiques récurrentes comme l’évaluation des stagiaires, leur accueil, les compétences du·de la référent·e, etc.

› Les fiches dites «méta» vous apportent une réflexion sur le rôle de référent·e (ce qui est attendu d’un·e référent·e, comment améliorer sa pratique de référent·e, …).

Ces fiches sont évidemment à adapter à votre réalité et à votre manière de travailler : n’hé- sitez pas à les faire évoluer.

Enfin et surtout, vous n’avez pas attendu cette boîte à outils pour développer vos propres outils. N’hésitez donc pas à les comparer aux fiches proposées ici. Tous les cas de figure sont possibles : certains viendront répondre à des besoins jusqu’ici non rencontrés, d’autres vous inspireront pour ajuster les vôtres.

**Des fiches pour chaque étape du stage**

L’encadrement des stages comprend 4 grandes étapes: la préparation, l’accueil, l’accom- pagnement et enfin l’évaluation. Pour vous aider à vous orienter dans cette boîte à outils, nous avons attribué une couleur à chaque étape :

*Préparer*

*Accueillir*

*Accompagner*

*Évaluer*

Les fiches sont organisées de sorte à suivre chronologiquement ces 4 étapes et bénéficient de ces mêmes couleurs. Elles disposent également toutes d’une ligne du temps indiquant l’étape à laquelle se réfère la fiche.

Plusieurs lectures possibles. Selon vos envies et vos besoins :

› Vous pouvez parcourir cette boîte à outils de manière linéaire, comme un livre. Vous aurez alors une réflexion complète.

› Vous pouvez également l’utiliser de manière plus ciblée et vous diriger directement vers les fiches qui vous intéressent. Vous serez ensuite guidé·e vers le reste des outils en fonction de vos points d’intérêt. Un grand nombre de fiches comportent des renvois à une ou plusieurs autres fiches.

Les acteur·rices de terrain

L’encadrement des stagiaires infirmier·ère·s en milieu hospitalier se joue essentielle- ment entre trois acteurs·rices : les référent·e·s, les infirmier·ère·s chef·fe·s et les ICANE.

Pour vous aider dans votre lecture, chaque fiche-outil et fiche-conseil indique l’ac- teur·rice pour qui la fiche a été rédigée.

Sentez-vous cependant libre de choisir vous-même l’outil le plus adapté à votre situa- tion et à vos besoins.

Le·la référent·e : de qui parle-t-on au juste ?

Différentes dénominations propres, à chaque institution, existent pour définir le rôle qui consiste à accompagner les étudiant·e·s pendant leur stage : IRE (infirmier·ère réfé- rent·e ou relais étudiant·e·s), référent·e-stagiaires, professionnel·le relais étudiant, pra- ticien·ne-formateur·trice, tuteur·trice, voire parrain/marraine.

Il arrive même parfois que dans une même institution la dénomination varie d’une unité à l’autre.

Par souci de simplicité et de lisibilité, nous avons pris ici le parti de parler de « réfé- rent·e ». Chacun·e pouvant évidemment adapter le terme en fonction des usages de son institution.

Dans le même ordre d’idées, nous parlons d’« unité » ou « service » pour désigner le périmètre dans lequel les infirmier·ère·s forment une équipe de travail : les urgences, la psychiatrie, la médecine interne, la gériatrie, etc.

L’écriture inclusive

Afin d’assurer une égalité des représentations entre les femmes et les hommes, nous avons pris le parti d’utiliser l’écriture inclusive d’une façon qui, nous l’espérons, épou- sera vos habitudes de lecture.

Lors de votre lecture, vous noterez donc que :

› Les noms de fonction sont féminisés : infirmier·ère, chef·fe, …

› Nous privilégions l’utilisation du « Ils·elles » au lieu de « Ils » pour parler d’un collectif auquel appartiennent des hommes et des femmes,

› Etc.

# Réfléchir à la fonction

## Etre référent·e, qu’est-ce que cela implique ?

### Fiche-conseils ICANE

***Etre référent·e***

*Préparer*

*Accueillir*

*Accompagner*

*Évaluer*

##### Vous êtes à la recherche de nouveaux·elles référent·e·s ? Ou certain·e·s référent·e·s ont besoin de préciser ce défi : Qu’est-ce que cela implique exactement ? Qu’est- ce qui est attendu d’eux·elles ? Quelles tâches cela comprend-il ? Nous avons déjà dressé un premier portrait du·de la référent·e. Mais il est toujours intéressant d’approfondir les bases de la fonction tutorale.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand l’utiliser ?** |
| Se familiariser avec l’ensemble des tâches qu’implique l’encadrement des étudiant·e·s en stage | Les référent·e·s via l’ICANE | A tout moment : avant de devenir référent·e, lors des premiers pas dans le rôle, en piqûre de rappel … |

**Les principales tâches du·de la référent·e1**

Ci-dessous, vous trouverez une description des **principales tâches** que le·la référent·e peut être amené·e à assurer. Cette présentation suit la séquence chronologique d’un stage : préparation, accueil, accompagnement, évaluation.

Elle est également complétée par quelques observations issues d’échanges avec des référent·e·s et des ICANE.

ATTENTION : ces tâches concernent certes les référent·e·s. Cependant, celles qui relèvent de l’accompagnement à proprement parler relèvent également de la responsabilité de toute une équipe. Cette liste de tâches est donc également intéressante pour l’ensemble de l’équipe.

*1 Nous nous inspirons ici du « Profil de fonction d’infirmier référent de stage (mentor de stage) » de la Huis voor Gezondheid Brussel.*

**Trois observations**

› Ces tâches peuvent paraître nombreuses et diverses.

En réalité, beaucoup sont exercées au quotidien de façon quasi automatique. Cette liste peut être l’occasion de faire le point sur ses pratiques en tant que référent·e déjà actif·ve, voire expérimenté·e, ou simplement pour se rendre compte de la diversité des tâches effectuées.

› Pour une partie des stagiaires, le stage est **source de stress** (confrontation à la douleur, à des rythmes soutenus, au sentiment d’impuissance, etc.) :

* Le·la référent·e est en première ligne par rapport à ce vécu.
* L’une de ses missions en début de stage est de rassurer le·la stagiaire, de relativiser, de donner un sentiment de sécurité face à l’inconnu. C’est un aspect de son rôle qu’il ne faut pas sous-estimer.

› Dans certains cas, il arrive que le·la référent·e ait à assurer des **missions complémentaires** :

* Soutien au projet professionnel ou à la recherche d’emploi, aide pour les travaux scolaires (rapport de stage), difficultés psycho-sociales qui interfèrent sur le déroulement du stage.
* Pour trouver le bon équilibre, il n’y a pas nécessairement de réponses toutes faites.
* Le·la référent·e n’est pas seul·e : les collègues, l’ICANE, etc., peuvent l’aider à mettre des limites au bon endroit et solliciter le relai spécialisé adéquat (service social ou cellule d’aide à la réussite de l’école, etc.).

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « Où en suis-je dans ma pratique de référent·e ? »](#_bookmark4)

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Etre référent·e, qu’est-ce que cela implique ?*



**hôpitaux privés** | formation

|  |
| --- |
| **Accueillir le·la stagiaire** |
| Le·la référent·e accueille l’étudiant·e sur son lieu de stage et initie le processus d’apprentissage. |
| › Prépare l’arrivée du·de la stagiaire avec les personnes concernées (si pas pris en charge par l’ICANE ou autre).  › Prépare les aspects matériels de l’arrivée du stagiaire (qui ne sont pas pris en charge par ailleurs, p.ex. par l’ICANE).  › Prend connaissance du profil du·de la stagiaire en lien avec les objectifs de formation (projet de l’école, année d’études, etc.).  › Mène, en tout début de stage, un entretien d’accueil avec l’étudiant·e où se discutent les objectifs de stage et les attentes mutuelles.  › Se présente et présente l’équipe et les lieux.  › Explique l’organisation du travail de l’unité et les tâches qui seront confiées au·à la stagiaire, de manière pro- fessionnelle et qui fasse sens.  › Explique les compétences attendues du·de la stagiaire, les règles du métier et l’utilisation des équipements (ou vérifie que cela a été fait par l’école).  › Soutient les responsables de l’organisation des stages (ICANE et infirmier·ère chef·fe). |

|  |
| --- |
| **Accompagner et former le·la stagiaire** |
| Le·la référent·e accompagne l’étudiant·e afin qu’il·elle puisse se développer de façon optimale sur le lieu d’apprentissage. |
| › Définit l’accompagnement en fonction des objectifs d’apprentissage de l’étudiant·e (à partir du portfolio de l’étudiant·e ou d’un document similaire), fait exercer les tâches suivant une complexité croissante, pour at- teindre les compétences visées.  › Explique la signification et la raison d’être des pratiques, des usages, des situations de travail et des tâches à accomplir, clarifie les usages implicites, fait référence à la théorie (en s’appuyant sur le matériel didactique de l’école) et aux documents-clés comme le règlement de travail, les lignes hiérarchiques, etc.  › Transmet les différents aspects du métier (techniques, environnement, culture de l’institution, déontologie, les patients et leurs caractéristiques, etc.).  › Met l’étudiant·e en situation (lui faire faire après qu’il ait regardé faire).  › Utilise les différentes méthodes d’apprentissage aux moments appropriés (essais-erreurs, démonstration, etc.).  › Stimule l’autonomie du·de la stagiaire dans la planification et la mise en œuvre de ses activités d’apprentissage.  › Organise avec l’étudiant·e des entretiens de coaching (= travaille avec la demande + stimule la réflexion cri- tique).  › Adapte son accompagnement au niveau d’apprentissage du·de la stagiaire.  › Facilite les possibilités d’apprentissages pour l’étudiant·e : saisit les occasions qui se présentent et crée des possibilités d’apprentissage.  › S’entretient au sujet des situations difficiles rencontrées par l’étudiant·e et met l’accent sur la réflexion et les pistes de solutions.  › Aide l’étudiant·e à réfléchir sur ses pratiques et sur son vécu.  › Après avoir identifié des difficultés chez le·la stagiaire, signale les possibilités d’apprentissage en rapport avec les objectifs fixés. |

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Etre référent·e, qu’est-ce que cela implique ?*



**hôpitaux privés** | formation

|  |
| --- |
| › Adapte l’accompagnement aux évolutions du·de la stagiaire.  › Véhicule une image objective et positive de son métier, de sa fonction et de son institution (apports et contraintes).  › Motive l’étudiant·e dans son apprentissage professionnel. |

|  |
| --- |
| **Participer à la coordination du stage** |
| Le·la référent·e participe à la coordination du stage de l’étudiant·e avec son institution et avec l’école. |
| › Planifie avec l’étudiant·e et le·la maître de formation pratique de l’école des situations d’apprentissage indivi- duelles sur le lieu de stage (si cela n’a pas été fait en amont par l’ICANE).  › Définit l’organisation pratique du stage en concertation avec l’infirmier·ère-chef·fe.  › Planifie les moments d’évaluation (intermédiaire et de fin de stage) conformément aux directives de l’école et de sa propre institution. |

|  |
| --- |
| **Evaluer le·la stagiaire** |
| Le·la référent·e évalue l’étudiant·e, en impliquant toutes les personnes concernées dans l’atteinte des objectifs du stage. |
| › Favorise le processus d’auto-évaluation chez l’étudiant·e.  › Evalue les apprentissages en situation concrète et en discute avec l’étudiant·e.  › Mène les entretiens d’évaluation et décide d’une évaluation finale conformément aux directives de l’école et de sa propre institution, en fonction de l’évolution du·de la stagiaire et des acquis du stage.  › Apprécie la prise en compte de ses feedbacks et de l’évaluation intermédiaire sur le fonctionnement du·de la stagiaire. |

|  |
| --- |
| **Communiquer** |
| Le·la référent·e communique avec l’étudiant·e de façon efficace et constructive. |
| › S’exprime clairement et intelligiblement dans la langue de l’institution.  › Est attentif·ve à la communication non verbale.  › Communique efficacement avec l’étudiant·e (écouter, répondre à ses questions, ne pas divulguer des éléments confidentiels, reformuler des consignes ou indications).  › Communique des consignes claires, cohérentes et contextualisées, en situation sur le poste de travail.  › Vérifie régulièrement la compréhension, l’acceptation et l’assimilation de la fonction et du travail à accomplir.  › Donne régulièrement des feedbacks constructifs (points forts et points faibles) sur le comportement, les pres- tations et le résultat.  › Conforte les bonnes pratiques du·de la stagiaire (aide à la confiance en soi, en ses compétences).  › Transmet de manière concise et complète les informations collectées auprès de ses différent·e·s collègues.  › Explicite de manière claire et compréhensible une situation complexe. |

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Etre référent·e, qu’est-ce que cela implique ?*



**hôpitaux privés** | formation

|  |
| --- |
| **Faciliter la prise en charge collective des stagiaires au sein de l’unité** |
| Le·la référent·e initie et facilite la réflexion et l’encadrement collectif des stagiaires au sein de son institution de soins. |
| › Encourage les collègues à alimenter de manière constructive les processus d’apprentissage de l’étudiant·e, à s’impliquer concrètement dans leur accompagnement et leur évaluation.  › Contribue activement à un climat d’apprentissage optimal (signale les éventuelles difficultés et fait des propo- sitions d’amélioration).  › Participe dans l’institution à la concertation avec l’ICANE au sujet des stages. |

## Où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?

### Fiche-outil référent·e

***Etre référent·e***

*Préparer*

*Accueillir*

*Accompagner*

*Évaluer*

##### De temps en temps, il vaut la peine de faire le point sur ses compétences et ses besoins en tant que référent·e. Le test proposé ici est basé sur le profil de fonction du référent·e infirmier·ère. Les résultats obtenus pourront vous orienter vers l’une ou l’autre action correspondant à votre situation.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire?** |
| Se positionner par rapport au rôle de référent·e | Les référent·e·s | Une demi-heure |

**Qu’est-ce que c’est ?**

Un **test sous forme de 14 questions** pour se positionner dans son parcours en tant que réfé- rent·e. Les résultats débouchent sur des **propositions d’actions** à entreprendre pour améliorer sa pratique d’accompagnement des stagiaires.

**Les bonnes raisons de le faire**

› Réfléchir à ses pratiques et à sa motivation.

› Identifier des pistes d’action pour s’améliorer.

#### Comment l’utiliser ?

› Il n’y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

› Totalisez vos réponses pour chaque colonne. Le total vous oriente vers un diagnostic.

› Prenez connaissance des propositions d’actions qui le prolongent.

› Le résultat vous appartient, vous en faites ce que vous voulez.

#### Quelques trucs pour réussir

› Plus vous serez **honnête avec vous-même**, plus votre résultat sera fiable … et utile. Trouvez l’équilibre entre la part de vous-même qui se sent toujours sûre d’elle et celle qui doute …

› Vous pouvez **faire le test en duo**, avec un·e collègue qui est témoin de votre travail d’accom- pagnement des étudiant·e·s et en qui vous avez confiance.

* La personne vous pose les questions et note vos réponses sur le questionnaire.
* Elle vous aide chaque fois que vous doutez. Elle vous interpelle lorsqu’elle estime que vous vous surestimez ou que vous vous dévalorisez. Vous en parlez ensemble de façon ouverte et constructive, suite à quoi c’est vous qui tranchez sur la réponse à donner.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « Etre référent·e, qu’est-ce que cela implique ? »](#_bookmark2)



#### L’outil en pratique

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?**  Test d’auto-positionnement  sur les compétences d’accompagnement des stagiaires | | | |
|  | A | B | C |
| L’accueil des stagiaires dans mon unité se fait-il de façon préparée et structurée ?  A : Oui  B : Plus ou moins C : Non | O | O | O |
| Comment vois-je les rapports de mon unité avec le monde extérieur (par exemple les autres unités de l’institution, les autres métiers, le monde de l’enseignement, etc.) ?  A : Nous ne sommes pas assez ouverts aux apports de l’extérieur. B : Les choses doivent rester comme elles sont.  C : Il y a déjà beaucoup de passage, d’ouverture. | O | O | O |
| Avec les ami·e·s et la famille, est-ce que je parle de mon métier, de l’hôpital etc. ?  A : Très volontiers.  B : Cela dépend des moments. C : Le moins possible. | O | O | O |
| Est-ce que je parviens à gérer le temps nécessaire à l’accompagnement des stagiaires parmi toutes les autres tâches qui m’incombent ?  A : Oui  B : Plus ou moins C : Non | O | O | O |
| Ai-je suivi des formations qui m’outillent en communication interpersonnelle, en gestion de projets et/ou sur des notions de pédagogie ?  A : Oui.  B : J’y pense mais je ne suis pas encore passé·e à l’acte. C : Je ne vois pas trop de quoi il s’agit ou en quoi cela me concernerait. | O | O | O |
| Quand les nouveaux·elles stagiaires arrivent dans mon unité, ont- ils·elles les compétences qui correspondent aux tâches qu’il est prévu de leur confier ?  A : Oui  B : Plus ou moins C : Non | O | O | O |



**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?*



**hôpitaux privés** | formation

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pour moi, transmettre son savoir, c’est quoi ?  A : C’est avant tout l’occasion de continuer à apprendre. B : Une mission parmi d’autres de tout infirmier·ère.  C : Quelque chose dont je commence à avoir fait le tour. | O | O | O |
| Evaluer un·e stagiaire :  A : cela se fait à tout moment du stage.  B : c’est un exercice qui peut être insécurisant. J’aurais besoin qu’il soit mieux balisé.  C : c’est l’accompagnement au quotidien qui compte, l’évaluation est  quelque chose où je m’investis moins. | O | O | O |
| Mes collègues et les stagiaires me voient comme quelqu’un A : qui a de l’empathie et qui s’organise bien.  B : qui a de l’empathie mais qui n’est pas toujours très organisé·e, ou à l’inverse, qui est un·e bon·ne organisateur·rice mais qui peut manquer d’empathie.  C : qui est peu empathique et qui n’est pas très organisé·e. | O | O | O |
| Au quotidien, dans les moments où je travaille avec un·e stagiaire, j’identifie les occasions qui me permettent de transmettre mes compétences :  A : facilement  B : parfois avec difficulté  C : sans m’en soucier : l’étudiant·e est surtout là pour apprendre de lui·elle-même, en situation. | O | O | O |
| Au-delà de ce qui est fourni par l’école (portfolio, etc.), est-ce que je dispose d’outils pour l’accompagnement des stagiaires ? Et est-ce que je les utilise ?  A : Oui  B : Plus ou moins C : Non | O | O | O |
| Quand j’accompagne un·e étudiant·e, est-ce que je parviens à lui faire garder le cap fixé par les objectifs de stage, tout en étant ouvert·e et flexible par rapport à de nouvelles demandes ?  A : Oui presque toujours B : Oui en général  C : Pas souvent | O | O | O |
| La majorité des collègues se sent engagée dans l’encadrement des stagiaires et trouve du sens à m’épauler dans mon rôle de référent·e. A : Oui  B : Plus ou moins  C : Non | O | O | O |
| Les stages étudiants représentent-t-ils une «valeur ajoutée» pour mon équipe et pour mon unité ?  A : Oui  B : Plus ou moins C : Non | O | O | O |

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?*



**hôpitaux privés** | formation

Résultats

Totalisez les réponses que vous avez pour chaque colonne

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| A = ... | B = ... | C = ... |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vous avez plus de 7 « A » ?** | **Vous avez plus**  **de 7 « B » ? Ou 2 colonnes sont à ex aequo ?** | **Vous avez plus de « 7 » C ?** |
| Vous appréciez trans- mettre votre savoir.  Vous en voyez le sens et l’importance. Vous êtes à l’aise avec les stagiaires et vous vous estimez compétent·e pour les faire avancer dans leur formation.  **Vous êtes un·e réfé- rent·e confirmé·e.**  › *Avez-vous songé à faire reconnaître vos com- pétences de référent·e par un Titre de com- pétences ? Voir http://* [*www.cvdc.be/metiers/*](http://www.cvdc.be/metiers/) *tuteurrice-en-entre- prise-67*  › *Partagez votre expé- rience en épaulant des référent·e·s moins expérimenté·e·s.*  › *Aidez-nous à améliorer cette boîte à outils en donnant votre feedback sur formation-fshp@*  *fe-bi.org* | Vous appréciez transmettre votre savoir. Vous en voyez le sens et l’importance mais vous n’êtes pas toujours à l’aise avec votre rôle de tuteur·rice. Vous saisissez mal la portée pédagogique de ce que vous faites avec eux·elles au quotidien.  **Vous êtes un·e référent·e en re- cherche de perfectionnement.**  › *Cette boîte à outils est faite pour vous. Lisez-la. Testez-en l’une ou l’autre fiche en fonction de vos besoins.*  › *Sollicitez du soutien et/ou des échanges de pratiques de la part des collègues référent·e·s, de la part d’un·e ICANE ou de la part d’un·e référent·e plus expérimen- té·e . Sensibilisez-les à telle ou telle fiche de la présente boîte à outils qui vous paraît adaptée à la situa- tion dans votre unité.*  › *Perfectionnez-vous en suivant une formation de praticien·e forma- teur·trice ou de praticien·e réfé- rent·e dans l’accompagnement des stagiaires. Le Fonds intervient dans le remboursement des frais d’ins- cription de ces formations. Voir le site du Fonds sur* [*www.fe-bi.org*](http://www.fe-bi.org/) *> CP 330 Hôpitaux privés > Forma- tion > Projets subsidiés.* | Vous doutez des valeurs qui sous-tendent le rôle de réfé- rent·e. Certes, il est bon que l’hôpital s’implique dans la formation des jeunes, mais ce n’est peut-être pas votre tasse de thé.  **Vous êtes un·e référent·e insécurisé·e.**  › *Cette boîte à outils peut vous permettre de clarifier vos idées et vos motiva- tions. Testez-en l’une ou l’autre fiche (p. ex. : les fiches objectives de court terme ou formuler une cri- tique constructive). N’hé- sitez pas à refaire ce test dans 12 à 18 mois.* |

# Préparer le stage

## La matrice RACI

**pour préciser les rôles vis-à-vis des stagiaires**

### Fiche-outil ICANE

***Préparer***

*Accueillir*

*Accompagner*

*Évaluer*

##### Dans certaines unités, le·la référent·e assure seul l’encadrement de ses stagiaires. D’autres unités organisent cela comme une affaire collective que le·la référent·e coordonne. Pour construire un écosystème inscrivant les stages étudiants au cœur de la vie de l’unité et contribuer à (re)mobiliser les collègues sur les stages, cet outil propose une dynamique participative bien balisée, pas trop exigeante en temps et qui peut donner des premiers résultats très rapides1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Permettre à toutes les parties prenantes mobilisées par les stages d’être au clair à propos de qui fait quoi | ICANE et infirmier·ère·s  chef·fe·s | Quelques heures pour l’ICANE  Un ou deux moments en réunion |

Nadine, référente :

*« Organiser collectivement l’encadrement des étudiant·e·s, cela pourrait faire partie du profil de fonction des infirmier·ère·s chef·fe·s, tout comme l’accompagnement des stagiaires figure dans le profil de fonction de*

*l’infirmier·ère. »*

**Qu’est-ce que c’est ?**

La méthode proposée ici consiste à préparer entre collègues, au sein d’une unité, **un tableau reprenant tout ce qui doit être fait par chacun·e avant et pendant les stages**, et à ensuite identifier chaque rôle pour ces tâches avec une lettre de l’acronyme RACI. Enfin, une fois identifié, chaque rôle est attribué.

Ce tableau est ce qu’on appelle une matrice RACI. Elle donne une vision simple et claire de qui fait quoi dans un projet ou une activité, en clarifiant les rôles et les responsabilités. L’acronyme RACI signifie : R - Réalisateur·trice ; A - Approbateur·trice responsable ; C - Consulté·e ; I - Informé·e2.

#### Les bonnes raisons de le faire

› Eviter des malentendus ou des tensions.

› Une manière d’inviter toute l’équipe à épauler les référent·e·s dans l’encadrement des sta- giaires.

› La qualité des processus organisationnels est importante et détermine une bonne partie des résultats visés.

› Responsabiliser tout le monde.

#### Comment l’utiliser ?

Dans un premier temps, il s’agit de faire un **inventaire** assez détaillé des tâches : une liste de tout ce qui doit être fait pour les stages. Une première consultation peut déjà être entreprise au sujet de cette liste ou cette liste peut être réalisée en réunion collectivement.

Dans un second temps vient la **répartition des rôles**. Les règles de construction du tableau sont :

› Les Réalisateur·rice·s réalisent l’action. Il y a au moins un R pour chaque action.

› L’Approbateur·rice-responsable est celui·celle qui doit rendre des comptes sur l’avancement de l’action. Il y a toujours un seul A pour chaque action. A est responsable de l’organisation du travail d’un·e ou plusieurs Réalisateur·rice·s. Si les R ne remplissent pas leurs objectifs, le A reste responsable de la situation. A peut aussi avoir un rôle de R.

› Les Consulté·e·s sont les personnes à qui leur avis doit être demandé par les A et les R. Les C donnent leur avis mais les A restent les décideurs finaux.

› Les Informé·e·s sont les personnes qui doivent être tenu·e·s au courant. Elles sont indirecte- ment concernées par l’action, mais sont touchées par le projet (comme les utilisateurs·trices, les responsables de projets périphériques, etc.) ou y interviennent pour d’autres actions, sou- vent comme R.

Il est crucial que cette répartition des rôles se fasse en collectif. S’il n’est pas possible de réunir tout le monde, les personnes absentes seront consultées par écrit sur les résultats de la réunion, en leur laissant un délai raisonnable pour réagir.

Une fois le RACI terminé, une troisième étape, d’**information**, est indispensable pour que chacun

s’approprie la nouvelle répartition des rôles.

#### Quelques trucs pour réussir

› Veillez à un découpage efficace du projet (quelles sont les différentes tâches à exécuter). Un bon point de repère est d’observer si les travailleur·euse·s impliqué·e·s sont serein·e·s et conscient·e·s de leur rôle dans l’exécution de la tâche.

*2 Dans la version originale anglaise : R - Responsible ; A - Accountable ; C - Consulted ; I - Informed*

› Regroupez les tâches par paquet que vous ordonnerez de la façon la plus chronologique pos-

sible.

› Précisez la signification et le rôle de chaque lettre aux personnes concernées.

› Prenez soin des relations de pouvoir et d’autorité. Dans une structure travaillant depuis des années selon un principe hiérarchique, il est parfois difficile pour certain·e·s responsables de ne pas exercer le rôle de A. De même, il est important de soutenir un·e travailleur·euse qui n’a jamais occupé ce rôle auparavant.

› Invitez à la participation : se lancer dans un RACI, c’est se donner l’opportunité de réfléchir

ensemble toutes les étapes de l’accueil et l’implication de chacun·e.

› Fixez le cadre : il est important de cadrer le champ de réflexion pour ne pas commencer à rediscuter chaque étape, chaque action et sa mise en œuvre. Il est conseillé qu’un·e personne prenne l’initiative de rassembler l’information sur l’existant et de proposer une trame d’ac- tions qui peut être complétée et validée par les personnes concernées.

› L’initiative de lancer un RACI est prise par un·e responsable – l’infirmier·ère-chef·fe ou l’ICANE

– et le tableau est réalisé de façon participative, si possible collective, en fonction des habitu- des de l’institution, pour permettre aux personnes sollicitées de s’exprimer et de se position- ner. Si l’initiative vient d’une équipe, elle veillera à obtenir l’accord de sa hiérarchie au moins au début et à la fin du processus.

› Au moment de l’évaluation du projet, prenez le temps de relire la matrice établie (qui doit être adaptée autant de fois que nécessaire à l’épreuve de la réalité). Demandez-vous si elle était juste pour chacune des différentes étapes de mise en place du projet ou de l’activité.

#### Pour personnaliser l’outil

› Dans l’exemple de grille proposé ci-après, **vous modifierez et complèterez la liste de tâches**

proposées en fonction de votre réalité de terrain.

› Cette approche peut prendre le relai d’une autre dynamique :

* un moment d’évaluation du déroulement des stages => voir fiche « L’incident critique : un

outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s.

* un moment de sensibilisation des collègues à l’intérêt de leur implication dans l’accompa- gnement des stagiaires. Un tel moment peut être organisé en réunion, avec une prépara- tion sous forme de questionnaire écrit.

› La matrice RACI peut également être utilisée pour préparer **tout projet ou activité qui doit mobiliser une diversité d’intervenant·e·s**.

› Le RACI peut aussi être préparé par une réflexion sur les stages qui vise plus large que les as- pects organisationnels. Pour (re)questionner le sens des stages et (re)mobiliser les collègues, il est possible de partir de questions comme celles proposées en encadré.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « L’incident critique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s »](#_bookmark31)

#### En pratique

Voici un exemple de tableau de répartition des tâches concernant les stages sous forme de matrice RACI.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unité ...**  Année scolaire 20… - 20…  **Accueil et accompagnement des stagiaires infirmiers·ères**  Répartition des tâches | | | | |
| *Légende :* **R** = Réalisateur·trice ; **A** = Approbateur·trice responsable ; **C** = Consulté·e ; **I** = Informé·e.  *Pour chaque ligne, compléter 1 à 4 colonnes.* | | | | |
| **Tâches (à adapter en fonction de l’organisation de l’unité)** | Référent·e·s | Collègues | Infirmier·ère-  chef·fe | ... |
| Appel annuel aux collègues volontaires pour la fonction de référent·e |  |  |  |  |
| Désignation des référents·es de l’année |  |  |  |  |
| Définition avec les écoles du planning annuel des stages |  |  |  |  |
| Communication du planning à chaque unité et des référent·e·s |  |  |  |  |
| Affichage du planning |  |  |  |  |
| Attribution des stagiaires à chaque référent·e |  |  |  |  |
| Mise à jour du support de présentation de l’unité |  |  |  |  |
| Mise à jour des feuilles de suivi des actes techniques |  |  |  |  |
| Mise à jour de la checklist d’accueil des stagiaires |  |  |  |  |
| Communication à chaque stagiaire de son horaire et des documents |  |  |  |  |
| Rendez-vous pré-stage (visite de l’unité, badge, etc.) |  |  |  |  |
| Etc. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Motiver et mobiliser**

**les collègues**

**dans l’accompagnement des stagiaires**

### Fiche-conseils ICANE

***Préparer***

*Accueillir*

*Accompagner*

*Évaluer*

##### Une condition de réussite dans l’accompagnement des stagiaires consiste à sensibiliser l’ensemble de l’équipe à son importance dans le processus. Voici une fiche-conseils qui permettra aux ICANE et aux infirmères chef·fe·s d’acquérir de nombreuses clés pour la mobilisation des équipes.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand l’utiliser ?** |
| Faire de l’accompagnement des stagiaires un projet d’équipe | ICANE et infirmier·ères  chef·fe·s | A tout moment |

**Annette, ICANE :**

*« La dimension collective de l’accompagnement est vraiment sous-utilisée. »*

**Julie, ICANE :**

*« Depuis que nous avons obtenu des écoles de ne pas dépasser 4 stages en même temps par unité, les retours des équipes sont super positifs. »*

**Chercher le cercle vertueux**

Dans certaines unités, le·la référent·e assure seul·e l’encadrement des stagiaires. D’autres unités organisent cela comme une dynamique collective où le·la référent·e occupe une position de coor- dination et de personne ressource pour son équipe. Dans les 2 cas, il s’avère que la·le stagiaire passe une partie de son temps avec des collègues qui ne sont pas référent·e·s.

*1 Adapté de Competentia.be.*

L’enjeu est donc d’**inscrire les stages au cœur de la vie de l’unité**. C’est pour susciter cette dé- marche que des pistes d’action sont présentées ici. Elles visent à enclencher un cercle vertueux où les référent·e·s sont investi·e·s et où les collègues se mobilisent pour les épauler.

› Certaines de ces pistes d’action concernent directement les **personnes**, d’autres renvoient aux **conditions structurelles** à mettre en place.

› Cela ne se fait donc **pas en un jour** et peut nécessiter des démarches à différents niveaux dans une institution.

**Jouer collectif**

Il est possible de trouver de multiples exemples montrant que **les collègues qui ne sont pas ré- férent·e·s disposent de diverses ressources pour les référent·e·s**.

› Il·elle·s observent les étudiant·e·s au travail.

› Les stagiaires leur demandent des conseils, posent des questions, etc.

› Les référent·e·s vont à l’occasion solliciter leur avis, notamment au moment de préparer une évaluation.

› Etc.

Or cette dimension collective semble souvent sous-utilisée. On la laisse se développer spontané-

ment alors que l’organiser a des retombées positives pour tout le monde.

› Le collectif se travaille plus facilement dans **des réunions, même courtes**.

* Nombre d’institutions réunissent au moins une fois par an tou·te·s leurs référent·e·s – voir outil « L’incident critique, un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s ». Ces réunions peuvent être ouvertes aux collègues intéressé·e·s même si elles ne sont pas (en- core) référent·e·s.
* Certain·e·s tentent avec succès d’aborder l’encadrement des stages et le soutien des réfé- rent·e·s dans des réunions des infirmier·ère·s au niveau de l’unité.
* Faire venir une école dans les réunions s’avère un levier de mobilisation très puissant.

› Un ressort utilisé : investir dans les stages, c’est nourrir le projet et l’identité de l’unité.

#### Calibrer la charge

L’institution et les écoles imposent chacune leur cadre au déroulement des stages. Or, certaines de ces **contraintes se révèlent négociables** dans le but de mettre en place des conditions qui favorisent le bon déroulement de l’accompagnement, et donc la (re)mobilisation des référent·e·s et des équipes.

› Nombre d’unités accueillent un nombre important de stagiaires en même temps. Au-delà d’un certain seuil, la qualité de l’encadrement des stages faiblit. Les personnes impliquées dans l’accompagnement des stagiaires risquent de ne plus voir le sens de leurs efforts.

› Cette contrainte s’avère négociable, en impliquant la hiérarchie et en établissant dans l’insti- tution une véritable politique des stages :

* Des institutions travaillent avec leurs partenaires scolaires sur la répartition des stagiaires et parfois sur une diminution du nombre de stagiaires afin d’offrir un accompagnement de qualité.
* L’encadrement des étudiant·e·s est facilité quand chaque référent·e a moins de personnes à encadrer en même temps. D’où l’intérêt de faire en sorte d’avoir davantage de référent·e·s dans l’unité et d’inciter les unités les moins motivées à prendre leur part de stagiaires.
* Pour assurer un accompagnement adéquat, de nombreuses unités mettent au point, en général avec l’école, un test qui les assure que les stagiaires ont vu les matières considé- rées comme des prérequis spécifiques en lien avec les particularités de l’unité.

#### Faire circuler l’information

Faire circuler l’information entre les unités et les écoles permet à tous les intervenant·e·s d’agir de manière fluide. Or, ne pas perdre de temps et d’énergie, se sentir à sa place, disposer des bons outils, etc., sont d’évidents éléments de motivation et de mobilisation.

Voici quelques idées simples qui peuvent vous faciliter la vie :

› Installez dans toutes les unités un tableau sur lequel sont affichés les objectifs et consignes de stage de chaque étudiant·e présent·e dans l’unité. Transmettez-les au·à la chef·fe de service qui se chargera de les afficher. Ainsi, les référent·e·s sont au courant au moment opportun des particularités de l’accompagnement.

› Si c’est un tableau blanc, chacun peut effacer et réécrire. Les objectifs sont ajustables au fur et à mesure du stage et ces modifications sont portées en temps réel à la connaissance de tous – voir fiche « Fixer des objectifs quotidiens ».

› Uniformiser les différents supports de suivi et d’évaluation de stage fournis par les écoles fa- cilite considérablement le travail des référent·e·s – voir fiche « Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires ».

› Il en va de même pour la mise en place des canaux de communication des collègues vers les référent·e·s sur le déroulement de chaque stage – voir fiche « Farde des fiches individuelles des stagiaires ».

#### Donner de la reconnaissance institutionnelle

Certaines institutions mettent en place d’autres formes de reconnaissance très appréciées des personnes concernées.

› Faire circuler un tableau de bord qui montre le nombre de stagiaires accueilli·e·s par unité chaque année.

› Evoquer et illustrer régulièrement le rôle de référent·e dans les supports de communication

vers le personnel et vers les patient·e·s.

› Soutenir les personnes et les équipes qui veulent investir dans la qualité de l’accueil des sta- giaires en les aidant à se doter des bons outils. Ainsi, pousser les référent·e·s à outiller leurs pratiques, leur proposer les outils existants, les adapter ensemble, en inventer d’autres en- semble sont autant de formes de reconnaissance du sens et de l’importance de leurs efforts.

› Soutenir les personnes qui veulent investir dans leurs compétences d’accompagnement en

leur proposant des formations individuelles et/ou collectives.

* Soit des formations très courtes et en interne (par exemple : outils de la communication

interpersonnelle ou de la gestion de projet).

* Soit des formations de quelques jours dans les établissements qui proposent le certificat de praticien·ne formateur·trice ou de praticien·ne référent·e dans l’accompagnement des stagiaires. Le Fonds social pour les Hôpitaux Privés intervient dans le remboursement des frais d’inscription de ces formations. Voir le site du Fonds sur [www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org/) > CP 330 Hô- pitaux privés > Formation > Projets subsidiés.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « L’incident critique, un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s »](#_bookmark32)

[› Fiche « Fixer des objectifs quotidiens »](#_bookmark16)

[› Fiche « Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires »](#_bookmark27)

[› Fiche « Farde des fiches individuelles des stagiaires »](#_bookmark24)

# Accueillir les stagiaires

## Quelques clés pour l’accueil des stagiaires dans l’unité

### Fiche-conseils ICANE

*Préparer*

***Accueillir***

*Accompagner*

*Évaluer*

##### L’accueil est un moment crucial pour le·la stagiaire. Il s’agit là d’un temps marquant qui structurera la suite du stage. Soigner la séquence d’accueil des stagiaires permet aux référent·e·s et à leurs collègues de développer un accompagnement plus qualitatif.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand l’utiliser ?** |
| Améliorer la qualité des stages en général | Les ICANE ainsi que les référent·e·s et leurs équipes | Juste avant le stage et le premier jour de stage |

Marie, infirmière-cheffe aux urgences d’un hôpital universitaire :

*« Les stagiaires passent le vendredi avant leur début de stage pour voir les aspects pratiques, comme l’uniforme, le badge, etc. Si on y réfléchit, cela permet déjà de faire passer une série de choses. »*

Florence Pirard, professeure ULg :

*« Le premier quart d’heure est à l’image de tout le reste du stage. »*

**Le déroulement classique de l’accueil des stagiaires**

Le plus souvent, la séquence d’accueil des stagiaires se déroule sur une base individuelle en quatre étapes-clés :

› Le·la stagiaire reçoit des **informations générales sur les modalités de son stage et sur l’ins-**

**titution** (en général sous forme de farde).

› Le·la stagiaire reçoit les **informations et outils qui lui permettront d’exercer son métier** : badge, codes informatiques, etc.

› Le·la stagiaire arrive dans l’unité et y est accueilli·e. Cet accueil se déroule sous forme d’**en- tretien individuel** avec son·sa référent·e ou avec un·e collègue ou un·e ICANE. Cet entretien a lieu à un moment et à un endroit distincts des activités quotidiennes de l’unité. A cette oc- casion lui sont remis des documents de présentation de l’unité et sont parcourus une série de supports qui vont servir d’outils pour son accompagnement. Le point est fait sur le cursus de formation et les objectifs de stage sont discutés. C’est aussi souvent le moment de la visite de l’unité et de la présentation de collègues.

› Le·la stagiaire **commence à travailler au chevet des patients** sous la supervision de son·sa référent·e ou d’un·e collègue.

#### Soutenir la découverte et poser un cadre pédagogique et sécurisant

› La séquence d’accueil est **un moment de découverte et d’apprentissage**.

* Le·la stagiaire doit emmagasiner un nombre important d’informations dans un laps de temps court. La plupart sont importantes parce qu’elles servent de ressources dans la suite du stage.
* L’entretien d’accueil dans l’unité est un moment-clé. C’est là que le·la stagiaire comprend concrètement le rôle de référent·e et que se posent les fondations de la qualité de la rela- tion stagiaire-référent·e-équipe.

› Cette dimension de rencontre est aussi **importante pour l’équipe**.

* La modularisation des études a provoqué une forte individualisation des cursus. Il s’agit de comprendre où le·la stagiaire en est dans sa formation, pas juste de savoir qu’il·elle est en deuxième ou en troisième.
* Certaines écoles ne proposent pas d’objectifs de stage. Or sans objectifs, l’accompagne- ment et l’évaluation des stagiaires peut s’avérer périlleux. L’accueil est le moment de faire le point sur les objectifs, d’éventuellement les ajuster, et surtout d’en fixer s’ils n’existent pas.
* L’accueillant·e sera attentif·ve à ce que l’étudiant·e apporte, aux acquis de ses stages pré- cédents, à ses éléments de projet professionnel, au sujet de son éventuel TFE, etc.

› Le tout début de stage est un **moment de stress et de gestion d’émotions**.

* Les professionnel·le·s en exercice l’ont parfois oublié, le stage fait peur. Le·la référent·e, en tant que personne-ressource, est là pour sécuriser face à l’inconnu et aux craintes qu’il peut susciter. Compte tenu de la pression à laquelle il·elle fait éventuellement face lui·elle- même, le·la référent·e cherchera l’équilibre entre l’image réaliste à donner de son métier, un minimum de réassurance et beaucoup d’écoute.
* Programmez l’arrivée des stagiaires dans le service à un moment calme, lorsque qu’une personne en charge de les recevoir est rendue disponible. Il en va de même pour l’entre- tien d’accueil ou les premiers pas des stagiaires au chevet des patient·e·s.
* Pendant cet entretien d’accueil, interrogez le·la stagiaire sur son ressenti. Mettre tout de suite des mots sur leurs émotions (peurs, frustrations, etc.) limite le risque d’interférer sur la suite de l’accompagnement.

#### Sept bonnes pratiques desquelles s’inspirer

› Une grande majorité des stages commence un lundi. Plusieurs institutions programment le vendredi après-midi qui précède le début de stage les deux premières étapes de la séquence d’accueil.

› Une ou deux semaines avant le stage, certains établissements organisent une séance collec- tive d’information pour leurs stagiaires.

* Cette séance se fait par école ou rassemble les stagiaires des différentes écoles concer- nées.
* Elle permet d’alléger la quantité d’informations à communiquer et à assimiler le premier jour de stage.
* Dans certaines institutions, cette séance se fera plutôt par unité mais rassemblera les sta-

giaires de différentes sections (p.ex. soins infirmier, kiné et ergo).

* Ces séances se font sur place et peuvent inclure une visite de l’institution/unité.
* Organiser et coordonner ces séances relève des fonctions des ICANE et se fait en bonne intelligence avec les écoles.

› Nombre d’unités utilisent une checklist – voir outil « checklist pour l’accueil des stagiaires dans l’unité » - qui permet de gagner du temps et de s’assurer que tou·te·s les stagiaires re- çoivent les mêmes informations. On y reprend :

* des informations à transmettre aux stagiaires
* des informations et documents pour lesquels la réception (et la compréhension) seront

vérifiées

* des modalités de stage particulières à l’unité
* les principales échéances du stage

› L’un·e des référent·e·s assure l’accueil de tou·te·s les stagiaires dans l’unité et tou·te·s les stagiaires arrivent un même jour. Cela peut se faire sous forme de réunion au lieu d’un ren- dez-vous individuel. De telles réunions peuvent nécessiter que l’institution ait imposé aux écoles concernées de coordonner leurs horaires.

› On peut envisager que l’accueil ne se limite pas au premier jour. Un petit établissement a ainsi développé une réunion collective avec tous ses stagiaires qui clôture la journée de travail du vendredi de la première semaine de stage. A cette occasion, les stagiaires présentent leur uni- té les uns aux autres. Une telle pratique sensibilise à l’interdisciplinarité et crée des solidarités entre stagiaires, autant de ressources qui seront par la suite des atouts pour l’accompagne- ment.

› Dans une unité hospiday ou de chirurgie, le premier ou le second jour du stage consiste à suivre un patient tout au long de son parcours dans l’hôpital (examen préopératoire, bloc, réveil, etc.), et donc à découvrir à travers ses yeux l’institution, ses métiers, son organisation.

› Certaines institutions ont mis en place des vidéos qui tiennent lieu de visite de l’institution/ unité par les stagiaires.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « checklist pour l’accueil des stagiaires dans l’unité »](#_bookmark11)

## Checklist pour l’accueil des stagiaires dans l’unité

### Fiche-outil référent·e

*Préparer*

***Accueillir***

*Accompagner*

*Évaluer*

##### Afin de faciliter l’accueil des stagiaires, il peut être intéressant de prévoir une checklist reprenant les points indispensables à communiquer.

Il s’agit d’une façon fiable de s’assurer et de rassurer les collègues sur le fait que

les stagiaires ont reçu les mêmes informations de base1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Donner l’ensemble des repères indispensables au bon déroulement du stage | Le·la référent·e (ou toute personne qui assure l’accueil du·de la stagiaire dans l’unité) | Un quart d’heure |

Patrick, référent :

*« Avant, quand nous n’utilisions pas la checklist, le déroulement de stages était fort paralysé par des ‘Mais ça on ne me l’avait pas dit !’. La checklist donne un moyen de contrôle pour l’équipe et pour le·la stagiaire. En structurant l’accueil, on facilite en réalité tout le stage. »*

**Qu’est-ce que c’est ?**

Il s’agit d’un document à parcourir lors de l’entretien d’accueil pour s’assurer que les **points in- dispensables ont été communiqués** au·à la stagiaire avant le lancement dans son stage. Pour chaque ligne de la liste est mentionnée la personne en charge.

Il peut s’agir de documents à transmettre au·à la stagiaire, de documents que le·la stagiaire doit vous remettre, de points liés à l’organisation (codes informatiques, etc.), de points d’attention à souligner pendant la visite, etc. Cette checklist permet à tout le monde d’être sûr·e que rien de crucial n’a été oublié.

*1 Cet outil est inspiré de la « Brochure d’accueil institutionnel pour étudiants » du Centre hospitalier de Mouscron, de diversityre-*

*mix.be et de competentia.be.*

#### Les bonnes raisons de le faire

› Les stagiaires se sentent en confiance plus rapidement

› Meilleure intégration des stagiaires dans l’institution

› Egalité de traitement entre stagiaires

› Confort de travail des collègues quand ils·elles accompagnent un·e stagiaire, doivent lui faire part d’instructions, etc.

#### Comment l’utiliser ?

› La création de la checklist

* Cette checklist est préparée entre collègues et/ou avec l’ICANE. Il s’agit d’établir la liste des éléments à communiquer. Vous pouvez utiliser la checklist présentée dans cet outil comme point de départ et l’adapter en fonction de vos réalités de terrain.
* Elle peut être remise à jour tous les ans.
* Il est inutile de répéter des éléments qui ont en principe déjà été communiqués au·à la stagiaire par ailleurs (p.ex. accès aux bâtiments, plaquette de présentation de l’institution, etc.). Mais vous pouvez vérifier qu’il·elle en dispose ou les a compris.
* Dans le document, les cases correspondant aux personnes qui doivent transmettre/vérifier

chaque élément peuvent être préremplies. Si pas, cela se fait pendant l’entretien d’accueil.

› L’utilisation de la checklist

* Pour l’entretien d’accueil, munissez-vous d’une copie papier de la checklist. En la parcou- rant avec le·la stagiaire, cochez les cases des lignes dont vous êtes responsable et qui ont fait l’objet d’un échange. Vous orientez le·la stagiaire chez les personnes concernées par les lignes qui restent en suspens.
* Le fait de parcourir la liste avec le·la stagiaire vous assure que toutes les lignes ont été bien comprises.

#### Quelques trucs pour réussir

› Tout l’enjeu d’une checklist est de ne pas la surcharger – c’est-à-dire de la limiter à ce qui est vraiment nécessaire, parce que « trop d’info tue l’info » – et de n’y reprendre que des choses concrètes et précises.

› Cette liste peut vous servir de guide pour structurer l’entretien d’accueil. Dans ce cas, n’y res- tez pas accroché·e à tout prix. Laissez la place aux questions du·de la stagiaire, abordez des aspects plus informels, etc.

#### Pour personnaliser l’outil

› Certaines institutions organisent un rendez-vous pré-stage (par exemple le vendredi qui pré- cède le début du stage). Cela peut être le moment pendant lequel la checklist est passée en revue.

› Cette checklist peut aussi mentionner quelques éléments-clés à prévoir pendant le stage

(p.ex. les moments formels d’évaluation).

› Cette checklist peut être cosignée par le·la stagiaire et par le·la soignant·e avec qui elle est passée en revue. Dans ce cas, elle peut être jointe au document d’évaluation du stage, et donc remise à l’école.

#### L’outil

Voici un exemple de checklist

#### Checklist de l’accueil des stagiaires

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nom/prénom du·de la stagiaire  Unité : Stage du au Nom/prénom du·de la référent·e : | | | | |  |
| **A vérifier lors de l’entretien d’accueil** | Qui informe/vérifie ? | | | | |
| OK | Référent·e | Collègue 1er jour - chef·fe | Chef·fe | ICANE |
| Documents de présentation de l’unité |  |  |  |  |  |
| Explications sur le rôle du·de la référent·e, les manières de le·la contacter |  |  |  |  |  |
| Explications sur le rôle des autres collègues |  |  |  |  |  |
| Document d’évaluation, avec photo, correctement prérempli (coordonnées étudiant·e, dates de stage...) |  |  |  |  |  |
| Carnet de relevé de prestations techniques/portfolio, correctement prérempli |  |  |  |  |  |
| Point sur les objectifs de stage (pas uniquement des techniques) |  |  |  |  |  |
| Horaire de stage (conforme à celui qui est affiché) |  |  |  |  |  |
| Visite de l’unité, et en particulier |  |  |  |  |  |
| * Procédure d’évacuation en cas d’incendie |  |  |  |  |  |
| * Boîte à suggestions |  |  |  |  |  |
| Code d’accès aux dossiers médicaux électroniques |  |  |  |  |  |
| Point sur le respect de la confidentialité |  |  |  |  |  |
| Violence, harcèlement, comportement sexuel indésirable, qui contacter ? |  |  |  |  |  |
| La tenue professionnelle adaptée et propre |  |  |  |  |  |
| * Cheveux attachés |  |  |  |  |  |
| * Pas de bijoux, pas de piercing au niveau des muqueuses (nez, lèvres, bouche) |  |  |  |  |  |
| * Pas de GSM |  |  |  |  |  |
| Planifier les entretiens d’évaluation |  |  |  |  |  |
| * intermédiaire : date : |  |  |  |  |  |
| * de fin de stage : date : |  |  |  |  |  |
| Fin de stage |  |  |  |  |  |
| * Remettre l’évaluation du stage à l’étudiant |  |  |  |  |  |
| * Recueillir le rapport d’étonnement et le transmettre |  |  |  |  |  |

**Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires**

Fiche-outil référent·e

*Préparer*

***Accueillir***

*Accompagner*

*Évaluer*

##### Les entretiens entre les stagiaires et les soignant·e·s sont des moments importants dans la dynamique de stage. Afin de poser un climat positif, il peut être précieux de poser préalablement des balises pour le bon déroulement de ces entretiens1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Créer un cadre explicite et collaboratif pour les entretiens au cours du stage | Le·la référent·e (ou toute personne qui assure le premier briefing du·de la stagiaire dans l’unité) | 5-10 minutes |

**Qu’est-ce que c’est ?**

Il s’agit d’un document qui définit **une série de points d’attention** pour le bon déroulement des entretiens avec les stagiaires, **à cosigner dès l’entretien d’accueil**.

La qualité des moments d’échange est importante. C’est là que se transmet tout ce qui va plus loin que la technique : les attitudes professionnelles, des liens entre théorie et pratique, du recul et de la réflexivité, etc. C’est là que les stagiaires peuvent faire part de leurs questions, mais aussi de leurs doutes, de leur ressenti, etc. Ces moments d’échange n’étant pas toujours faciles à orga- niser, leur bon déroulement est d’autant plus précieux.

Une petite liste d’engagements clairs et simples s’avérera utile, en particulier pour des jeunes qui n’ont pas conscience des réalités de la vie professionnelle.

En cas d’interaction difficile, vous avez la possibilité de rappeler au·à la stagiaire les engagements

pris.

*1 Cet outil est inspiré des « Balises pour les entretiens d’accompagnement tuteur.rice-jeune », de l’asbl Cemôme.*

#### Les bonnes raisons de le faire

› Prévenir les situations où l’interaction avec le·la stagiaire est compliquée ou tendue.

› Etre mieux outillé·e pour les entretiens avec les stagiaires avec lesquels il est plus difficile

d’interagir.

#### Comment l’utiliser ?

› La création du document

* Ce document est préparé au niveau de l’unité ou au niveau de toute l’institution. Il est possible d’adapter le document donné en exemple en fonction des points d’attention de l’unité, des valeurs de l’institution, etc.
* Il porte sur les entretiens du·de la stagiaire avec son·sa référent·e et avec les autres col- lègues avec qui il a l’occasion de travailler. Par contre, il ne porte pas sur d’éventuels mo- ments de recadrage, qui eux se passent en principe avec un·e chef·fe ou un·e ICANE.

› L’utilisation du document

* Pour l’entretien d’accueil, munissez-vous de deux copies papier du document. Vous la par- courez avec le·la stagiaire et vous lui demandez de la signer.
* Le fait de parcourir le document avec le·la stagiaire vous assure que tous les points ont été bien compris.

#### Pour personnaliser l’outil

› Certaines institutions organisent un rendez-vous pré-stage, par exemple le vendredi qui pré- cède le début du stage. Cela peut être le moment de passer ce document en revue.

› Ce document peut être présigné par un·e responsable hiérarchique.

› Certaines institutions ont édicté et font signer une charte des stagiaires et une charte des référent·e·s, voir même une troisième charte des soignant·e·s. Ce dispositif rend inutile la signature d’un cadre pour les entretiens.

|  |  |
| --- | --- |
| **Les entretiens avec les soignant·e·s sont un moment où :** | **Les entretiens avec les soignant·e·s ne sont pas un moment où :** |
| le cadre m’est expliqué et/ou rappelé | je suis sanctionné·e (ce qui est le rôle de la hiérarchie) |
| j’utilise ma subjectivité et mes émotions comme outil de développement | je m’attends à voir d’office confirmés mes res- sentis et mes points de vue |
| je m’interroge sur mon vécu, ma pratique, mes relations au sein de l’institution | je dévide ma frustration, ma colère et ma ran- cœur |
| je (re)prends mon rôle d’acteur·rice de mon stage et de mon projet professionnel | je revendique et me plains de façon non constructive |
| j’analyse et remets en question mes pratiques professionnelles et de formation | je parle de ma vie privée |
| les pistes de solution sont réfléchies ensemble | je viens chercher passivement des solutions toutes faites |

#### L’outil

Voici un exemple de document-cadre pour les entretiens

|  |
| --- |
| **Cadre pour les entretiens avec votre référent·e et avec les autres soignant·e·s** |
| Nom/prénom du·de la stagiaire  Unité : Stage du au  Référent·e – nom :  **Introduction**  Les entretiens sont des moments-clés pour la concrétisation de votre accompagnement pendant les stages. Afin qu’ils soient pertinents et efficaces, certaines règles doivent être respectées par les parties concernées. Ces der- nières sont définies ci-dessous.  Le non-respect de ces quelques engagements peut conduire à une interruption de l’entretien et à son report ultérieur. Si le blocage persiste, le·la référent·e en fera rapport à la hiérarchie.  En cas de désaccord, le·la responsable hiérarchique entend chacune des deux parties, éclaircit la situation par  une médiation et le cas échéant, effectue un recadrage.  **Définition des entretiens** |
| **Cadre matériel de l’entretien**  Il doit avoir lieu dans un local adapté, permettant une expression libre et confidentielle, sans interférence. Mais cette exigence est assouplie pour les entretiens autres que les évaluations et pour les entretiens non program- més.  Il ne doit pas nécessairement avoir été programmé, sauf s’il s’agit d’un entretien d’évaluation (intermédiaire ou  de fin de stage).  En début d’entretien, le·la référent·e rappelle le temps disponible et l’objectif de la rencontre.  **Contenu et informations**  Les échanges d’informations se font dans le dialogue et à des fins professionnelles. Leur contenu est confidentiel mais :  › le·la référent·e (ou tout autre soignant·e) peut avoir à rapporter ce qui lui semble pertinent à sa ligne hiérar- chique, ainsi que dans les réunions adaptées, que ce soit en interne ou avec l’école.  › le·la stagiaire peut avoir à rapporter ce qui lui semble pertinent dans les moments de suivi des stages organisés par l’école.  En dehors de ces cadres, stagiaire et référent·e (ou tout autre soignant·e) sont tenu·e·s au secret professionnel. |

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires*



**hôpitaux privés** | formation

|  |
| --- |
| **Attitudes**  Un engagement responsable du·de la référent·e (ou tout autre soignant·e) et du·de la stagiaire, cela signifie plu- sieurs choses.  › Les deux parties s’impliquent et collaborent de façon constructive dans la recherche de solutions créatives.  › Les deux parties évitent les jugements et s’expriment dans un respect réciproque.  › L’honnêteté est un prérequis à la relation de confiance.  › L’écoute active et la reformulation sont utilisées par les deux parties pour améliorer la compréhension durant les échanges.  Cela signifie enfin que :  › le·la soignant·e s’engage à partager son expérience et ses compétences. Il·elle supervise l’étudiant·e en lui adressant au quotidien des commentaires objectifs susceptibles de permettre à l’étudiant·e de progresser. Les instructions données sont précises et les points d’attention formulés sont constructifs.  › le·la stagiaire adopte une démarche d’apprentissage. Il·elle est acteur·rice et responsable de sa formation. Il·elle formule des objectifs d’apprentissages professionnels et personnalisés. Il·elle s’inscrit dans la philoso- phie de l’institution. |
| *Pour accord, le.la stagiaire : Pour l’institution/l’unité*  *date et signature date et signature* |

# Accompagner les stagiaires

## Fixer des objectifs de court terme avec le·la stagiaire

### Fiche-outil référent·e

*Préparer*

*Accueillir*

***Accompagner***

*Evaluer*

##### Les objectifs de stage sont parfois définis de manière générale et théorique, loin du contexte concret du stage. Pour le·la stagiaire, il peut être difficile de les transposer dans des situations professionnelles qu’il·elle ne maîtrise pas encore. L’accompagnement peut être facilité si stagiaire et référent·e s’appuient sur des objectifs en nombre plus **réduits**, plus **concrets** et à plus **court terme**. Voici une manière simple d’en fixer.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Rendre les objectifs généraux du stage plus efficaces | Le·la référent·e (ou toute personne qui encadre une activité menée par le·la stagiaire) | 5-10 minutes |

**Qu’est-ce que c’est ?**

Il s’agit d’une **grille de débriefing** sur une activité menée par le·la stagiaire et supervisée par un·e référent·e·s.

La grille est composée de 6 cases. Elle invite à fixer des points d’amélioration et des objectifs ainsi qu’à prendre ensemble des décisions (par exemple : une activité à recommencer ou une nouvelle activité à entreprendre).

**Les bonnes raisons de le faire**

› Donner un feedback qui fasse progresser le·la stagiaire pendant son stage

› Entrainer le·la stagiaire à s’auto-évaluer

› Tenir compte de façon équilibrée des points d’attention de l’équipe, de l’école et du·de la stagiaire (individualisation des cursus)

› Alimenter les entretiens d’évaluation

› Rendre plus cumulatif le processus d’apprentissage du·de la stagiaire

#### Comment l’utiliser ?

1. Sous forme d’entretien informel, **débriefer une activité** du·de la stagiaire qui vous semble importante d’un point de vue pédagogique.
2. Commencez par indiquer les **forces** du·de la stagiaire à savoir ses ressources et/ou ses com- pétences détenues.
3. Notez ensuite les **points d’amélioration ou autres points d’attention**.
4. Spécifiez le(s) **objectif(s)** que vous souhaitez atteindre avec le·la stagiaire. Les objectifs préci- sés seront :
   * En nombre très limité
   * Formulés de manière concrète et opérationnelle
   * Liés aux objectifs généraux du stage
5. Indiquez les **moyens** que vous mettrez en place pour atteindre ces objectifs.
6. Et enfin, déterminez un **délai court** (maximum le surlendemain).

Si vous n’avez pas de temps pour faire cet exercice avec le·la stagiaire, utilisez-le **au moins une fois à mi-stage** comme évaluation intermédiaire *- voir fiche « Se sentir à l’aise avec l’évaluation des stagiaires ».*

#### Quelques trucs pour réussir

› Les échanges de cet entretien doivent faire l’objet de **notes écrites** :

* + Cela en souligne l’importance.
  + Cela laisse une trace.
  + L’exemple de grille proposé ici peut être un support pour une prise de notes.

› Soyez attentif·ve aux capacités d’observation du·de la stagiaire. Si elles vous apparaissent insuffisantes, appuyez-vous sur la fiche « Mieux observer les stagiaires et les aider à mieux s’observer »

› Un objectif peut consister en un acte technique à (ré)effectuer, mais aussi en **activités plus réflexives** : par exemple observer un·e infirmier·ère qui accomplit un acte spécifique, faire évoluer une attitude professionnelle d’une certaine manière, préparer 3 questions à poser au·à la référent·e, etc.

› Assurer un suivi en revenant sans tarder sur ce qui a été fixé comme nouvel objectif.

› A pratiquer de façon régulière surtout en début de stage, dès que l’étudiant·e a commencé à trouver ses marques dans l’unité.

› Pour le tout premier stage, anciennement dit « d’observation », cet outil peut être trop ambi- tieux. On parlera plutôt d’attentes, en fixant des échéances à un, deux ou trois jours.

› Cet outil ne prend sens que s’il existe des objectifs de stage. S’il n’en existe pas, il faudra les avoir formalisés dès l’entretien d’accueil.

› Cet outil n’est praticable que par les référent·e·s qui encadrent un nombre limité de stagiaires (maximum 5 à la fois).

#### Pour personnaliser l’outil

› Vous pouvez y faire figurer une série de critères en lien avec les critères d’évaluation du stage, comme par exemple : précision, empathie, qualité de l’observation, de l’analyse, respect des principes d’hygiène, etc.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires »](#_bookmark28)

[› Fiche « Mieux observer les stagiaires et les aider à mieux s’observer »](#_bookmark18)

[› Fiche « Se sentir à l’aise avec l’évaluation des stagiaires »](#_bookmark39)

#### L’outil

Exemple de grille pour fixer des objectifs quotidiens

|  |
| --- |
| **Débriefing d’activités et définition d’objectifs** |
| Nom et prénom   * du·de la stagiaire : * du·de l’infirmier·ère avec qui ce debriefing est mené :   Date et heure : |
| 1. ACTIVITE  *(Exemple : effectuer des soins d’hygiène au·à la patient·e, ...)* |
| 2. FORCES  *(Exemple : utilise le matériel avec efficience dans l’acte de soin, ...)* |
| 3. REMARQUES/POINTS D’AMELIORATION  *(Exemple : manque parfois de méthode pour ranger/jeter les emballages de matériel liés aux actes de soin, …)* |
| 4. OBJECTIF(S) SPECIFIQUE(S)  *(Exemple : organiser l’évacuation des emballages du matériel utilisé lors des actes de soin, ...)* |
| 5. MOYENS POUR LE(S) ATTEINDRE  *(Exemple : relire les protocoles adéquats, ...)* |
| 6. POUR QUAND ?  *(Exemple : fin de la semaine x de stage)* |

## Mieux observer les stagiaires

### Fiche-conseils référent·e

*Préparer*

*Accueillir*

***Accompagner***

*Evaluer*

##### Chacun·e a beau être rôdé·e dans l’observation clinique des patient·e·s, la capacité à bien observer une personne en situation de travail n’est pas innée. Tout le monde n’est pas outillé de la même manière. Comment observer l’autre au travail ? Comment s’observer soi-même aussi, de façon à devenir plus conscient·e de ce que nous avons à transmettre. Que regarder ? Comment ? Pour en faire quoi ? Voici quelques balises à proposer aux référent·e·s.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand l’utiliser ?** |
| Etre le·la plus pertinent·e possible dans l’accompagnement des stagiaires, les feedbacks et les évaluations. | Les référent·e·s et leurs collègues | Lorsque vous supervisez un·e stagiaire |

###### **Nora, ICANE :** « Pour bien observer les stagiaires, il faut connaître les objectifs et les attentes de chacun·e, son parcours et son profil. »

**Qui observe qui ?1**

L’observation peut se décliner de différentes manières :

› auto-observation de sa propre activité

* + par le·la soignant·e (référent·e ou toute autre personne travaillant avec le·la stagiaire),
  + par le·la stagiaire

› observation par le·la stagiaire de l’activité du·de la soignant·e,

› observation par le·la soignant·e de l’activité du·de la stagiaire,

› observations croisées (le·la soignant·e et le·la stagiaire observent ensemble l’activité d’un·e autre soignant·e).

**Pourquoi il est important d’observer ?**

Observer, ce n’est pas juste regarder.

Observer, c’est également mobiliser tous ses moyens de perception et **réfléchir à ce qui est**

perçu.

Se concentrer sur son observation n’est d’ailleurs pas une activité naturelle.

La formation initiale des soignant·e·s fournit des ressources pour l’observation, mais

› le·la soignant·e ne les a peut-être plus mobilisées depuis l’école,

› le·la stagiaire ne les a pas encore beaucoup mobilisées en situation professionnelle. La qualité de l’observation est une clé qui rend le stage formateur. C’est elle qui permet

› de donner des feedbacks et des évaluations pertinentes et argumentées de la part du·de la soignant·e,

› d’outiller les stagiaires dans l’analyse des situations, dans la réflexion professionnelle et donc dans l’ajustement de leurs comportements et de leurs actions.

#### Outiller l’observation pour l’améliorer

Pour pratiquer l’observation, appliquer un mode d’emploi ne suffit pas. Il est primordial de s’en- trainer soi-même ou d’accompagner le·la stagiaire dans la pratique de l’observation et dans l’ana- lyse de celle-ci, afin qu’il·elle adopte une posture professionnelle.

Pour s’entrainer, il est possible de s’appuyer sur une courte grille (voir exemple ci-dessous). Elle est à remplir à chaud, dans la foulée d’une activité (un soin, une interaction entre collègues, etc.) et plusieurs jours de suite.

Après quelques exercices de ce type, la pratique d’observation sera plus qualitative.

*1 Cet outil est inspiré de deux publications du Fonds MAE : la « Boîte à outils pour l’intégration des jeunes dans l’emploi » et le*

*« Carnet de bord des tuteur·rice·s ».*

#### L’observation croisée

C’est une méthode précieuse, à utiliser de temps en temps avec un·e étudiant·e, à l’occasion de moments de la journée un peu plus calmes.

Soignant·e et stagiaire observent tou·te·s les deux une activité menée par un·e autre collègue en prenant des notes chacun·e dans leur grille. Ensuite, il·elle·s échangent sur la base de leurs notes. De la sorte, le·la stagiaire ne se sent pas directement mis·e dans une situation d’examen et peut mieux comprendre l’intérêt de l’observation en saisissant les différences entre ses propres per- ceptions et celles de son interlocuteur·rice.

#### Exemples de grilles d’observation

NB : Ces grilles sont des aide-mémoire.

› Elles sont des exemples de points d’attention à garder en tête pendant l’observation. Il n’est pas nécessaire de les utiliser systématiquement comme des grilles à remplir – à vous de définir les cas où cela sera indiqué.

› Ce ne sont pas des grilles d’évaluation.

› Elles peuvent être utilisées indépendamment l’une de l’autre.

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Mieux observer les stagiaires*



**hôpitaux privés** | formation

|  |
| --- |
| **Une grille d’observation du·de la stagiaire par le·la soignant·e** |
| Nom et prénom du·de la soignant·e : Nom et prénom du·de la stagiaire :  Date : Activité observée :  Impressions à chaud laissées par la séquence |
| Mes notes : |
| Eléments qui paraissent positifs, à relever : |
| Déroulement de l’activité : préparation, rythme, gestes, aspects matériels, réaction de la personne concernée (patient·e, collègue), réaction d’autres personnes présentes, etc. |
| Eléments que je voudrais aborder plus particulièrement lors du débriefing avec le·la stagiaire : |
| Adéquation avec les objectifs du·de la stagiaire. Lesquels n’ont pas été atteints ? Pourquoi ? |
| Et moi ? Eléments à relever dans ma participation à l’activité que j’aborderais autrement et pistes d’amélioration |

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Mieux observer les stagiaires*



**hôpitaux privés** | formation

|  |
| --- |
| **Une grille d’auto-observation à proposer au·à la stagiaire** |
| Nom et prénom du·de la soignant·e : Nom et prénom du·de la stagiaire :  Date : Activité observée :  Impressions à chaud laissées par la séquence |
| Mes notes : |
| Eléments qui paraissent positifs |
| Moments de l’activité durant lesquels j’étais à l’aise et en confiance |
| Moments où je me suis senti·e moins en confiance |
| Eléments que je voudrais aborder plus particulièrement lors du débriefing avec le·la soignant·e ou le·la référent·e |
| Cette séquence s’est-elle passée comme je l’avais prévu ? Est-ce que je pense avoir atteint les objectifs ? |
| Si ce n’est pas le cas, quelles en sont les raisons pour moi ? |
| Eléments de l’activité qui pourront m’aider pour la préparation des autres activités |

## Formuler une critique constructive

### Fiche-outil référent·e

*Préparer*

*Accueillir*

***Accompagner***

*Evaluer*

##### En tant que référent·e, vous êtes amené·e à communiquer régulièrement avec les stagiaires. Sachez que la manière de communiquer compte autant que le contenu de vos commentaires. La critique constructive peut vous aider à vous exprimer sans blesser la personne et à améliorer la situation1. Elle relève davantage d’un **avis positif** que d’un commentaire péjoratif.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Communiquer de manière non violente | Toute personne amenée à devoir communiquer une critique à un·e stagiaire | 5 minutes |

**Qu’est-ce que c’est ?**

Cet outil consiste en quelques **rappels en matière de communication interpersonnelle**.

**Les bonnes raisons de le faire**

› Transformer n’importe quelle situation en occasion d’apprentissage

› Contribuer à l’ambiance constructive de l’équipe

*1 Inspiré de parcours-professionnel.be*

#### Comment l’utiliser ?

Voici quelques conseils si vous souhaitez émettre une critique constructive :

› Parlez d’un **fait concret**.

*Préférez « Hier, tu es arrivé·e » à « Tu arrives toujours en retard ».*

› Portez la critique sur un **acte** ou un **comportement** de la personne et non sur elle-même.

*Préférez « tu as émis un jugement sur la vie de X » à « Tu es une mauvaise langue ».*

› Exprimez votre **ressenti** : pourquoi cela est-il gênant pour vous ? Parlez **en « Je »**, plutôt qu’en « Tu » ou en « On ».

*Préférez « Ce matin, suite à notre suivi dans la chambre 122, j’étais en colère. » à « On ne fait pas ça. Tu peux deviner que tu vas m’énerver ».*

› Proposez des alternatives **rationnelles** et **réalistes**. « Je pense qu’il serait plus judicieux/cor- rect/confortable pour le patient de faire tel geste de telle manière ? ».

› Ajoutez le cas échéant une **conclusion personnelle positive**, voire remerciez la personne pour son futur comportement ou pour l’amélioration de la situation.

› Exprimez votre **empathie** en vous mettant à la place de la personne à laquelle vous vous adressez.

› Emettez **une seule** critique constructive par discussion.

› Considérez que la personne a les ressources pour changer.

› Faites part de votre critique constructive dans un **lieu approprié**, de préférence sans public.

› Choisissez votre moment : vous ne devez pas forcément émettre votre critique au moment où la situation se produit.

Cette technique de communication est utilisée en toutes circonstances, y compris dans les entre- tiens.

Si vous avez le sentiment de ne pas être écouté·e ou que le message n’est pas compris, vous pouvez :

› répéter le message : cela s’appelle la technique « du disque rayé » ;

› reformuler d’une manière un peu différente ; rappeler les conséquences négatives du com- portement ou de la situation.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « Le DESC pour faire part d’un problème au·à la stagiaire et chercher ensemble des solutions »](#_bookmark22)

## Le DESC pour faire part d’un problème au·à la stagiaire et chercher ensemble des solutions

### Fiche-outil référent·e

*Préparer*

*Accueillir*

***Accompagner***

*Evaluer*

##### Un·e stagiaire peine à entendre qu’il·elle accomplit mal un acte technique ? Ou à reconnaître une attitude inadéquate vis-à-vis d’un·e patient·e ? Le DESC est un outil de communication qui peut vous aider à faire passer votre message1 et à chercher ensemble des solutions.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand l’utiliser ?** | **Temps nécessaire** |
| S’exprimer et s’engager dans la résolution d’un  désaccord ou d’un conflit entre deux personnes | Toute personne souhaitant communiquer de manière bienveillante et assertive | Le plus rapidement suite à la situation- problème | 15 min |

*1 Inspiré de competentia.be*

**Qu’est-ce que c’est ?**

Le DESC est une **technique de communication en situation de désaccord ou de conflit** qui per- met l’expression d’un problème et une recherche de solutions entre deux personnes.

#### Les bonnes raisons de le faire

* Transformer n’importe quelle situation en occasion d’apprentissage
* Contribuer à l’ambiance constructive de l’équipe

#### Comment l’utiliser ?

Prenez l’initiative d’exposer un problème interpersonnel en 4 étapes:

› 1. (D)écrire

C’est expliquer avec des faits concrets et observables une situation ou un comportement problé- matique. Cette description doit être simple et sans exagération.

› 2. (E)xprimer

C’est faire connaître ses sentiments, ses émotions, ses désaccords par rapport au problème initié. Vous devez parler de ce que vous ressentez (angoisse, énervement, peur, etc.). Le fait d’exprimer ses émotions donne de la sincérité à la relation ; il est donc utile d’apprendre à les verbaliser.

› 3. (S)pécifier

C’est indiquer explicitement ce que l’on souhaite comme changements pour que le problème et le ressentiment ne se reproduisent plus ; ce peut être une modification de comportement ou la mise en place d’actions visant à régler ce problème. Vous vous mettez en mode résolution de problème et suggérez une ou plusieurs solutions afin de trouver un espace-solution commun pour les deux personnes. Il est question de trouver une solution particulière et adaptée. Imposer ne se fera qu’en dernier recours.

› 4. (C)ontrat

C’est déterminer les conséquences positives de la mise en œuvre du (S)pécifier. C’est également s’engager, une fois l’espace-solution commun trouvé, à tout faire pour mettre en place celui-ci.

#### Et après ?

Le DESC se termine par une proposition et un engagement. Si la solution imaginée implique une ou plusieurs autres personnes, n’oubliez pas de valider le processus avec elle(s). Il est intéressant aussi de prévoir un moment de suivi pour évaluer la mise en œuvre et ses impacts.

#### Les trucs pour réussir

› Un DESC pour chaque problème. Ne mélangez pas plusieurs problématiques et n’utilisez pas le DESC pour faire étalage de vieilles histoires.

› Le DESC est un processus oral. Cependant, vous pouvez également commencer par un écrit si cela facilite l’expression de vos ressentis et, ensuite, passer à un échange oral pour faciliter la recherche de solutions.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « Formuler une critique constructive »](#_bookmark20)

[› Fiche « Je prépare mon entretien avec la·le stagiaire »](#_bookmark36)

› Les émotions de base, [https://www.competentia.be/outils/les-emotions-de-base](http://www.competentia.be/outils/les-emotions-de-base)

#### L’outil

Exemple de DESC

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Décrire les  faits | Présenter la situation sous forme de **faits concrets, observables et non subjectifs**.  Ce ne doit absolument pas être perçu par l’autre comme un jugement ; ce doit être non discutable. | Dites : « Ce matin, tu es allé directement dans le bureau de Martine en arrivant. »  Ne dites pas : « Ce matin tu as oublié de venir dans mon bureau. »  (La personne avait peut-être une « bonne » raison d’aller d’abord chez Martine…) |
| Exprimer ses émotions | Exprimer ses émotions dans le cadre professionnel peut paraître inhabi- tuel au début. Pourtant, orienter le feedback d’une situation vers son **propre ressenti** permet de transfor- mer la communication en demande plutôt qu’en jugement.  Les quatre émotions de base sont  : la joie, la tristesse, la colère et la peur. Elles se déclinent en multiples ressentis : fatigue, déception, stress, découragement …  Pour vous exprimer, **utilisez le « Je »**  plutôt que le « Tu ». | Dites : « Lorsque tu as un changement de programme et que je n’en suis pas infor- mé·e, j’ai peur que la tâche que je t’avais demandée ne soit pas faite. »  Ne dites pas : « Tu me stresses parce que je ne sais pas si tu as fait ce que je t’ai demandé ! » |
| Spécifier des solutions | Les solutions sont là pour résoudre le problème actuel et/ou pour trouver des manières d’éviter que la situation (et l’émotion négative) ne se repré- sente dans le futur.  Elles peuvent être formulées sous forme de **demandes** ou de **propositions.** | Dites : « J’aimerais bien que tu me pré- viennes par téléphone au préalable si tu as un changement de programme. »  Ou dites : « Comment pourrions-nous faire pour que je sois prévenu·e si tu as un im- prévu ? »  Ne dites pas : « Il faudrait que tu me té- léphones dès ton changement de pro- gramme, ça résoudrait le problème. » |
| Conclure un  contrat | Il s’agit là de s’assurer que la solution proposée convienne réellement aux deux parties.  Il ne s’agit pas d’une menace mais vé- ritablement d’un accord entre deux personnes. | Dites : « Es-tu d’accord de faire comme cela la prochaine fois ? »  Ou dites : « Je m’engage à faire ceci la prochaine fois. Peux-tu, de ton côté, t’en- gager à faire cela ? »  Ne dites pas : « Si tu ne fais pas comme cela, la prochaine fois, j’en réfère à la di- rection. » |

## Farde des fiches individuelles des stagiaires

### Fiche-outil référent·e

*Préparer*

*Accueillir*

***Accompagner***

***Evaluer***

##### En tant que référent·e, vous n’êtes pas toujours présent·e à chaque instant au côté de chaque stagiaire. Voici un outil simple à mettre en place qui permet de collecter des informations sur le déroulement du stage, de les partager entre collègues et ainsi d’améliorer la fiabilité des évaluations.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Faciliter le partage d’informations au sein d’une équipe et rendre les évaluations plus objectives. | Toute personne accompagnant des stagiaires | 2 à 3 minutes par jour |

Patricia, infirmière référente en hôpital psychiatrique :

*« Les feedbacks sur tel·le étudiant·e en particulier, j’en ai besoin au moment de l’évaluation alors que je ne l’ai pas nécessairement beaucoup croisé·e depuis 2 semaines. On peut en parler entre collègues, mais ce sera du vite fait. Avec ces fiches, nous les référent·e·s, on se sent soutenu·e·s par l’équipe, et de leur côté elles voient mieux comment notre rôle fonctionne. Et au bout du compte, on se sent plus légitimes*

*si l’évaluation n’est pas très bonne. »*

**Qu’est-ce que c’est ?**

L’outil se présente sous la forme d’un classeur contenant une **feuille blanche** par stagiaire. Si vous préférez travailler par voie électronique, prévoyez un document Word par stagiaire.

Sur l’en-tête de chaque fiche, vous indiquerez : le nom du·de la stagiaire, ses dates de début et de fin de stage, son année d’étude et éventuellement son école et son orientation.

Sur la couverture du classeur, vous collerez quelques consignes simples à l’attention des collè- gues.

L’objectif est que chaque membre de l’équipe puisse y **déposer ses observations** et ses re-

marques à l’égard du·de la stagiaire accompagné·e.

#### Les bonnes raisons de le faire

› Faire comprendre l’importance du travail d’équipe dans l’accompagnement des stagiaires.

› Rendre plus clair pour les collègues le rôle de référent·e.

› Illustrer le fait que l’accompagnement des stagiaires fait partie du profil de fonction de tout·e infirmier·ère.

#### Comment l’utiliser ?

› En début de stage : le·la référent·e crée la fiche du·de la stagiaire qu’il·elle suit.

› Pendant le stage : si une personne de l’équipe a une observation ou une remarque (positive ou négative) à faire sur un·e stagiaire, il·elle pense à la noter dans la farde, date et signe de son nom.

› À la fin du stage : les personnes en charge de l’évaluation consultent la fiche du·de la stagiaire concerné·e. Si nécessaire, elles s’entretiennent avec la personne ayant rédigé une note qui poserait question, afin d’échanger leurs avis.

› C’est le·la référent·e qui connaît les objectifs de stage et les critères d’évaluation. Il est donc de sa responsabilité d’effectuer dans ce cadre un tri des retours des collègues. Les apports des collègues sont comme des photos du stage, à charge pour le·la référent·e d’en faire une histoire et de la conclure.

› Cet outil ne dispense évidemment personne de renvoyer au moment même tout feedback utile au·à la stagiaire.

#### Les trucs pour réussir

› Impliquez toute l’équipe afin que tout le monde participe et nourrisse les évaluations. C’est une manière concrète de montrer que chacun·e est entièrement légitime pour accompagner les stagiaires.

› Faites-en sorte que la fiche reste simple et dépouillée afin de faciliter l’expression et de ne pas alourdir la démarche. Ce qui découragerait la participation.

› Demandez aux collègues de veiller à rester succinct·e·s, objectif·ve·s et nuancé·e·s. Les éven- tuels jugements seront argumentés. Il faudra éviter toute considération intrusive par rapport à la vie privée du·de la stagiaire.

› Respectez la confidentialité. C’est un document auquel ni le stagiaire ni son école n’ont accès. Le·la référent·e fait le tri dans les commentaires qu’il·elle souhaite communiquer au·à la sta- giaire au moment qu’il·elle juge opportun.

› Assurez un suivi. Même si les informations échangées dans les fiches sont informelles, assu- rez-vous que chaque note soit signée et datée par son auteur·e. Il s’agit d’éviter que la farde ne devienne un exutoire. Le passage par l’écrit aidera d’ailleurs à mettre un peu de distance avec ses émotions.

› Si une fiche reste blanche, n’hésitez pas à relancer vos collègues.

› Une fois le·la stagiaire évaluée·e, le·la référent·e peut rédiger sur sa fiche un résumé de l’éva- luation afin que les collègues soient au courant de l’issue du stage.

› Avant de mettre en place un tel outil, l’ICANE se sera assuré·e qu’il est conforme aux règles en vigueur dans votre institution en matière de protection de la vie privée. Il·elle devra pour cela s’adresser au·à la délégué·e en matière de protection des données.

#### Pour personnaliser l’outil

› Sur la couverture de la farde, vous pouvez coller une feuille rappelant quelques balises et consignes : les objectifs des fiches, les choses à ne pas y écrire, quelques conseils, etc.

› N’hésitez pas à insister sur des points d’attention de votre institution ou unité comme la qua- lité d’observation du·de la stagiaire, son aptitude à poser des questions pertinentes, etc.

› Mentionnez sur la fiche les objectifs de stage du·de la stagiaire si ceux-ci n’ont pas été préa- lablement communiqués à l’équipe.

› Sur la fiche : tracez une marge à gauche qui permet de dater le commentaire et une marge à droite qui permet de le signer.

› Si vous préférez structurer une telle fiche avec une liste de critères (p.ex. hygiène, manuten- tion, communication avec les patients/familles, etc.), veillez à laisser une partie blanche pour les commentaires.

#### L’outil en pratique

Voici un exemple pour la fiche-type.

*NOM Prénom stagiaire : …………………………………………………………*

*Année + filière d’études : …………………………………………………………*

*Dates Observations Signatures*

## Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires

### Fiche-outil référent·e

*Préparer*

*Accueillir*

***Accompagner***

***Evaluer***

##### Certaines institutions utilisent leurs propres documents pour consigner le suivi et l’évaluation des stagiaires.

Pourquoi, alors que les écoles fournissent déjà des documents à cet effet ?

Les stagiaires étant issu·e·s de différentes écoles, le·la référent·e se retrouve confronté·e à une multitude de documents.

Pour disposer d’un document unique, des institutions prennent donc le parti de créer un outil «maison».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Utiliser un document unique pour accompagner et évaluer le·la stagiaire | Pour les référent·e·s qui évaluent des stagiaires | Quelques minutes par jour  Une demi-heure pour la préparation des évaluations |

**Qu’est-ce que c’est ?**

Il s’agit d’un outil d’accompagnement1 qui s’appuie sur le processus d’auto-évaluation du·de la stagiaire et sur l’évaluation du·de la référent·e après la réalisation d’un ensemble de soins (tech- niques ou autres).

La qualité des écrits valide les apprentissages et progrès réalisés tout au long du stage.

**Les bonnes raisons de le faire**

› Egalité de traitement des stagiaires

› Gain de temps et harmonisation de l’évaluation

› Conformité avec le profil de formation officiel

› Fluidité dans la contribution pédagogique des référent·e·s

*1 Adapté du « Guide de suivi des étudiants en soins infirmiers et obstétricaux » du CHC Liège.*

#### Comment l’utiliser ?

Le guide se présente sous la forme d’un tableau à compléter par le·la référente et le·la stagiaire. Il s’utilise du début à la fin du stage.

**En début de stage**: dès réception du guide, le·la stagiaire complète l’en-tête destiné à son iden- tification.

**Pendant le stage**: Le document permet de commenter quatre journées observées . Il est deman- dé de commenter au minimum 2 journées par semaine. Etudiant·e et référent·e sont invité·e·s à annoter et échanger leur point de vue respectif sur la même journée observée.

**A la fin du stage**: Le document est remis au·à la stagiaire après son évaluation finale pour trans- mission à l’école.

#### Les trucs pour réussir

› Communiquez le guide aux étudiant·e·s **avant le premier jour de stage**. S’ils·elles ont des questions, ils·elles pourront les poser lors des démarches d’accueil.

› Parcourez le guide avec l’étudiant·e pendant l’entretien d’accueil de début de stage.

› **N’attendez pas la dernière minute** pour demander aux stagiaires de vous montrer leur guide de suivi, pour y ajouter quelques notes et pour avoir un échange avec eux·elles à ce sujet. => voir fiche « **Se sentir à l’aise avec l’évaluation des stagiaires** ».

› Laissez à disposition dans un endroit connu de l’étudiant·e sa fiche; il·elle pourra y avoir accès quand il·elle le souhaite. Veillez à ce que les éventuels autres étudiant·e·s présent·e·s dans le service n’y aient pas accès.

› Rappelez aux collègues avec qui le·la stagiaire collabore d’ajouter leurs observations au docu- ment.

› Notre exemple propose un suivi autour de moments d’observation. Programmez à l’avance, avec les collègues concerné·e·s, au moins une partie de ces moments d’observation.

› Notre exemple de guide est un modèle. Pensez à négocier avec les écoles :

* + son contenu
  + et la manière dont il circule entre l’hôpital, l’école et le·la stagiaire.

#### Pour personnaliser l’outil

› Si vous modifiez la liste des items du bilan des compétences de notre exemple, assurez-vous que ces modifications sont conformes au profil de formation.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « Se sentir à l’aise avec l’évaluation des stagiaires ».](#_bookmark40)



#### L’outil en pratique

Voici un canevas de guide de suivi et d’évaluation.

|  |  |
| --- | --- |
| **Guide de suivi et d’évaluation des stages en soins infirmiers** | |
| **Stagiaire**  NOM : …………………………………………….  PRENOM : …………………………………………….  Ecole/adresse :  Professeur·e référent·e au sein de l’école : Bloc/année : O 1ère O 2ème O 3ème O 4ème | Collez ici votre photo |
| **Stage**  Site : ……………………………………………. Unité : …………………………………………….  Chef·fe d’unité : ……………………………………………. Référent·e : …………………………………………….  Stage du … / … / 20 … au … / … / 20 … | |
| **Résumé des objectifs du stage** | |
| **Consignes**  Pour l’étudiant·e : Voici l’outil qui nous permettra de vous accompagner dans vos apprentissages au cours de ce stage. Merci de vous identifier dès le début du stage en apposant une photo et en complétant lisiblement l’encart ci-dessus. Au cours du stage, en collaboration avec votre infirmier·ère référent·e, vous travaillerez les compétences fournies par votre école et correspondant à votre niveau de formation. Nous vous demandons de commenter au minimum 2 journées par semaine. Il s’agit de décrire les différentes situations de soins auxquelles vous avez pu participer en analysant votre pratique. Mettez en évidence les progrès réalisés, les diffi- cultés rencontrées, les solutions apportées, les pistes de progression imaginées, le processus intellectuel réalisé... Ce document vous aide à interagir et à créer des échanges dynamiques avec votre infirmier·ère référent·e. Il retrace la démarche réflexive indispensable à l’apprentissage et au développement de compétences professionnelles. Il vous appartient de veiller à évoquer dans ce guide les éléments qui seront révélateurs de votre niveau d’apprentissage. Ils seront appréciés en fin de stage par l’équipe sous la responsa- bilité de votre infirmier·ère référent·e et du·de la professeur·e. Ces documents restent dans l’unité pendant le stage, vous pouvez y accéder à tout moment. Ils vous seront remis après votre évaluation finale pour transmission à l’école.  Pour l’infirmier·ère référent·e accompagnant l’étudiant·e : Voici l’outil qui vous permettra d’accompagner l’étudiant·e dans ses apprentissages. Dans votre rôle de transmission d’expérience professionnelle, il est important de pouvoir « échanger », donner du feedback. Votre expérience permet de notifier à l’étudiant les indicateurs de la compétence attendue dans une situation de soins, vos conseils, vos pistes d’amélioration, vos encouragements. Merci de les accueillir, de les stimuler à rédiger leur part du guide, de compléter les journées commentées au minimum 2 fois par semaine, de leur donner le temps d’apprendre...  En cas de questions sur ce guide, votre contact ICANE : ……………………………………………. | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Prendre en charge sa formation /**  **Démarches en soins – jugement clinique – communication**  Quels apprentissages ai-je réalisés aujourd’hui ? Expliquez ce qui s’est bien passé. Quelles difficultés ai-je rencontrées ? Qu’aimerais-je améliorer ou travailler ? | |
| **Date de la journée commentée : … / … / 20 … - …ème jour de stage** | |
| **Par l’étudiant·e**  Mes apprentissages, mes prises de conscience … | **Par l’infirmier·ère (nom )**  Observations, explications, suggestions … |
| **Date de la journée commentée : … / … / 20 … - …ème jour de stage** | |
| **Par l’étudiant·e**  Mes apprentissages, mes prises de conscience … | **Par l’infirmier·ère (nom )**  Observations, explications, suggestions … |
| **Date de la journée commentée : … / … / 20 … - …ème jour de stage** | |
| **Par l’étudiant·e**  Mes apprentissages, mes prises de conscience … | **Par l’infirmier·ère (nom )**  Observations, explications, suggestions … |
| **Date de la journée commentée : … / … / 20 … - …ème jour de stage** | |
| **Par l’étudiant·e**  Mes apprentissages, mes prises de conscience … | **Par l’infirmier·ère (nom )**  Observations, explications, suggestions … |
| **Date de la journée commentée : … / … / 20 … - …ème jour de stage** | |
| **Par l’étudiant·e**  Mes apprentissages, mes prises de conscience … | **Par l’infirmier·ère (nom )**  Observations, explications, suggestions … |
| **Date de la journée commentée : … / … / 20 … - …ème jour de stage** | |
| **Par l’étudiant·e**  Mes apprentissages, mes prises de conscience … | **Par l’infirmier·ère (nom )**  Observations, explications, suggestions … |

*> Ajoutez autant de cases que nécessaire*



**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires*



**hôpitaux privés** | formation

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bilans des compétences-clés préparatoire aux évaluations**  Vous allez chacun·e remplir cette grille deux fois (bilan intermédiaire et bilan final).  Merci d’utiliser chaque fois une couleur différente *(p.ex. bleu pour l’intermédiaire et ensuite noir pour le final)*. O Bilan à mi-stage O Bilan de fin de stage | | | | | | |
|  | **Auto- éva luati on** | | | **Evaluation par le·la**  **référent·e** | | |
|  | Acquis | En progrès | Non acquis | Acquis | En progrès | Non acquis |
| **PRENDRE EN CHARGE SA FORMATION** | | | | | | |
| Attitude correspondant aux attentes en termes d’attitudes professionnelles : tenue, horaire, prévenir si retards ou absences, comportement, déontologie, mise à jour et présentation du carnet de stage, préparation du stage... |  |  |  |  |  |  |
| Secret professionnel : veille à la confidentialité et à la sécurité des informations écrites, orales ou informatiques obtenues à titre professionnel |  |  |  |  |  |  |
| Est conscient·e de ses limites et compétences, demande conseil, saisit les opportunités d’ap- prentissage |  |  |  |  |  |
| Attitude participative favorisant un climat de confiance, de respect et de collaboration vis-à- vis de l’équipe soignante |  |  |  |  |  |  |
| Complète son guide de suivi et d’évaluation et le soumet à son infirmier·ère référent·e au minimum 2 fois par semaine |  |  |  |  |  |  |
| **DEMARCHE EN SOINS / JUGEMENT CLINIQUE** | | | | | | |
| Réalise l’ensemble du processus pour construire une démarche en soins :  › collecte les données  › identifie les problèmes ou les risques  › programme, planifie (priorité et chronologie des soins)  › évalue, explique les interventions infirmières (liens) |  |  |  |  |  |  |
| Identifie le diagnostic médical et les pathologies associées : physiologie, complications, traite- ments, interventions infirmières associées |  |  |  |  |  |  |
| Applique sa capacité de réflexion pour comprendre ou exécuter des interventions infirmières |  |  |  |  |  |  |

**privé-ziekenhuizen** | vorming

*Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires*



**hôpitaux privés** | formation

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMMUNICATION** | | | | | | |
| Communique de façon respectueuse et professionnelle envers toute personne |  | |  |  |  |  |
| Communique oralement, par écrit et par voie informatique des informations claires, cohé- rentes et précises |  |  |  |  |  |
| Utilise et complète le dossier infirmier : précise ses interventions et les réactions du·de la patient·e dans le temps imparti (y compris transmissions ciblées) |  |  |  |  |  | |
| Passe le relais et les informations utiles à un membre de l’équipe avant de quitter le service |  |  |  |  |  |  |
| Attitude d’écoute en respectant la distance nécessaire à une relation thérapeutique |  |  |  |  |  |  |
| Collabore avec les autres professionnel·le·s de la santé : partage d’informations pertinentes |  |  |  |  |  |  |
| Informe ou éduque le·la patient·e ou ses proches dans les limites de ses compétences |  |  |  |  |  |  |
| **PRESTATIONS DE SOINS** | | | | | | |
| Fait preuve d’une hygiène personnelle et professionnelle conforme aux normes hospitalières |  | | |  |  |  |
| Respecte l’asepsie |  |  |  |  |  |  |
| Connaît et applique les procédures de soins selon les normes apprises et les adapte à l’institu- tion |  |  |  |  |  |
| Applique précisément les prescriptions médicales, exactitude des calculs de dosage |  |  |  |  |  |  |
| Fait preuve de dextérité |  |  |  |  |  |  |
| Utilise le matériel avec efficience (choix du matériel, mode d’emploi, économie...) |  |  |  |  |  |  |
| Applique les principes de manutention et d’ergonomie |  |  |  |  |  |  |
| **Synthèse de fin de stage**  … / 20  Signature de l’infirmier·ère chef·fe Signature de l’infirmier·ère référent·e | | | | | | |

## L’incident critique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s :

Fiche-outil ICANE

*Préparer Accueillir* ***Accompagner Évaluer***

##### Travailler ensemble les pratiques d’encadrement des stagiaires est un moyen de les uniformiser, de les rendre plus qualitatives ou de résoudre un problème particulier. Vous pouvez le faire pour répondre à une nouvelle demande de la hiérarchie ou simplement lorsqu’une équipe ressent le besoin de faire le point.

Voici pour ce faire une méthode qui mise sur l’expérience concrète des référent·e·s1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand ?** | **Temps**  **nécessaire ?** |
| Améliorer ensemble les pratiques d’encadrement des stagiaires. | Les ICANE | Une fois par an ou lorsqu’un problème particulier se pose. | Une demi-journée |

**Qu’est-ce que c’est ?**

La technique de l’incident critique est une manière toute simple de préparer et d’animer des ré- unions de debriefing de pratiques partagées. Ici entre référent·e·s, éventuellement avec tou·te·s les collègues soignant·e·s.

Elle permet de **détecter les difficultés et succès rencontrés au quotidien** par les référent·e·s à partir d’anecdotes révélatrices et de les analyser ensemble. Elle nourrit la recherche de solutions sur mesure.

Elle se découpe en **6 étapes à suivre dans l’ordre**.

*1 Cette fiche est inspirée de competentia.be*

**Les bonnes raisons de le faire**

› Identifier le positionnement et les besoins des participant·e·s

› Donner de la reconnaissance à l’implication des référent·e·s

› Mobiliser les nouveaux·elles référent·e·s ou les nouveaux·elles collègues

#### Comment l’utiliser ?

Il existe une procédure à suivre pour que la méthodologie soit porteuse. Elle se compose des 6 étapes suivantes et s’adapte en fonction du groupe.

1. Déterminer et annoncer un cadre d’action porteur pour tou·te·s les participant·e·s (5 mi- nutes)
   * Un cadre d’amélioration de l’encadrement proposé aux stagiaires, et non d’évaluation ou de jugement des personnes ;
   * avec les personnes impliquées dans la réalisation de la tâche analysée ;
   * dans le respect de la confidentialité de ce qui sera échangé ;
   * et dans un espace bienveillant qui permet à chacun·e de s’exprimer depuis sa position lors de l’incident critique.
2. Identifier différents incidents critiques (10 minutes)
   * Une procédure simple est que chacun·e des participant·e·s identifie en aparté de une à trois anecdotes illustratives du déroulement de l’accompagnement des stagiaires. Vous pouvez établir dès le départ des critères pour la recherche des anecdotes, comme « implique plu- sieurs travailleur·euse·s ».
   * Ces anecdotes peuvent être négatives (des problèmes, des limites) ou positives (des choses qui se passent mieux que prévu, des réussites).
   * Il est demandé aux participant·e·s de se focaliser sur des faits

› qui se reproduiront,

› qui sont bien délimités dans l’espace et dans le temps,

› qui ont été vécus personnellement, pas des faits vécus par d’autres et rapportés.

* + Ces anecdotes sont ce que la technique appelle les « incidents critiques ».

1. Choisir l’un des incidents sur base de sa pertinence (5 minutes par participant)
   * Tour de table de mise en commun des incidents choisis par chacun·e.
   * Au fur et à mesure, l’animateur·rice liste les incidents au tableau.
   * Tour de table de « vote » : chacun·e attribue entre une et trois étoiles à chaque incident. Cela permet d’établir un classement dans lequel choisir plus objectivement un événement.
   * Choix de l’incident (ou des) incident(s) qui cumule(nt) le plus d’étoiles.
2. Collecter des données (20 minutes)
   * Analysez le cas sélectionné ensemble en proposant aux participant·e·s de répondre de fa- çon précise aux 6 questions classiques : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
   * Ajoutez des détails : pour le « Quand ? », « A 14 heures » va devenir « A 14 heures, alors que la cheffe n’était pas encore revenue de sa pause et que Justine était partie en réunion des référent·e·s IT, etc. »
   * Ajoutez-y des éléments plus immatériels : différences de perception, émotions suscitées, etc.
3. Imaginer des alternatives (20 minutes)
   * Répondez à des questions comme : comment cela devrait-il se passer à l’avenir ? que mettre en place pour que cela se fasse de cette façon ? etc.
4. Proposer des pistes d’actions (25 minutes)
   * Une liste d’actions prioritaires et une répartition des responsabilités.

#### Quelques trucs pour réussir

› Pour un déroulé détaillé et pratique de chaque étape, voyez l’exemple ci-après.

› Si vous avez peu de temps de réunion, concentrez-le sur les étapes 3 et 4.

* + Les étapes 1 et 2 peuvent être gérées en individuel et/ou par écrit.
  + Les étapes 5 et 6 peuvent être confiées aux responsables ou à un groupe de travail res- treint, etc., en fonction des fonctionnements habituels de l’institution ou du service.
  + Mais la méthode atteint mieux son objectif de résolution de problèmes si elle est **menée complètement en collectif**.

› Veillez à un esprit de non-jugement et de bienveillance dans le groupe afin que chacun·e s’ex- prime de manière libre et que l’exercice ne se transforme pas en règlement de comptes.

› Pour les étapes 3 et 4, **concentrez-vous sur un seul incident et décortiquez-le en groupe pour prendre en compte ses particularités**. Cela permet d’attaquer en profondeur une situa- tion problématique et donc de dépasser des généralités (« Comme chaque fois, l’équipe n’a pas su faire face au stress... »). Il en ressort alors des propositions d’actions adaptées.

› Confiez l’animation à quelqu’un qui a de l’expérience en la matière.

* + Le Fonds peut financer l’accompagnement d’un animateur·rice extérieur.
  + Voir modalités et formulaires de demande sur le site du Fonds des Hôpitaux Privés : Fe-bi.org > CP 330 Hôpitaux privés > Formation > Projets subsidiés > Projets d’accompa- gnement

› Le temps exigé par la méthode dépendra de plusieurs paramètres :

* + la complexité de la situation abordée
  + le degré de difficulté des problèmes qui apparaissent
  + les possibilités et habitudes de réunion dans chaque institution.

#### Pour personnaliser l’outil

› Si vous avez un groupe de plus de 12 à 15 personnes, divisez-le pour faire l’exercice en sous- groupes. Chaque groupe travaille alors sur un incident différent, ce qui permet de faire des parallèles au moment de la remise en commun.

› L’outil est ici présenté comme permettant de « faire le point » sur les pratiques d’encadre- ment des stagiaires. Libre à vous de lui fixer un objectif plus précis : résoudre tel problème particulier, mieux mobiliser les collègues, réorganiser l’encadrement lors de la fusion de deux unités, etc.

› L’intérêt de l’outil se trouve autant dans le résultat final que dans le processus même. Autre- ment dit, autant que le permettent le temps disponible et les habitudes de l’institution, libé- rez la parole aux trois moments clés que sont :

* + le tour de table de mise en commun où chacun·e propose l’incident qu’il a retenu (à l’étape 3) ;
  + le tour de table d’analyse où l’incident retenu est réapproprié (à l’étape 4) ;
  + la phase de recherche d’alternatives et de solutions (aux étapes 5 et 6).

#### Cet outil se combine très bien avec

D’autres outils de gestion de projets répondent aux mêmes besoins et permettent d’atteindre des objectifs similaires (les diagrammes d’Ishikawa, la méthode KJ, etc). Vous pouvez les retrou- ver sur [www.competentia.be](https://www.competentia.be/)

#### En pratique

Voici un exemple de déroulé de réunion animée avec la méthode de l’incident critique.

› **1ère étape : rédaction**

Il est demandé à chaque participant·e de rédiger, pour un ou plusieurs incident(s) critique(s) de son choix :

* + une description brève et concrète
  + d’une situation professionnelle à un moment précis où il·elle s’est senti·e en difficulté ou pas suffisamment efficace
  + en spécifiant :

1. Date, heure, lieu, activité en cours
2. Description de l’incident
3. Réactions immédiates verbales et non verbales
4. Résultats à court et moyen terme
5. Réflexions personnelles de l’observateur·trice
6. Si c’était à refaire...

› **2ème étape : analyse**

Le ou les incidents sont analysés en groupe.

Les incidents sont regroupés par catégories et vous choisissez ceux que vous traiterez en priorité.

Les incidents choisis doivent être « complexes », c’est-à-dire pour lesquels il existerait plusieurs solutions bien qu’aucune ne semble satisfaisante. Les participant·e·s échangent alors autour des incidents sélectionnés.

Exemples :

* + Que s’est-il passé ?
  + Qu’est-ce qui a influencé le problème ?
  + Comment les personnes impliquées se sont-elles senties ?
  + À quoi ont-elles pensé ?
  + Pourquoi est-ce que nous examinons la situation comme cela ?
  + Quelles suppositions avons-nous faites jusqu’à présent à propos de ce·cette stagiaire/ce problème/cette situation ?
  + Comment pourrions-nous interpréter cette situation différemment (p.ex. : comment la ver- rions-nous si nous exercions un autre métier de l’institution, si nous étions un·e stagiaire) ?
  + En quoi un manque de compétences a-t-il été détecté ?

› **3ème étape : alternatives**

Le but est de développer un maximum de solutions alternatives. Cette étape peut être réalisée à un autre moment, quelques jours après les étapes 1 et 2. Elle peut se faire en groupe complet ou en sous-groupes.

Imaginez que vous vous retrouviez dans la situation décrite :

* + Que feriez-vous d’autre que ce qui a été fait ?
  + Que diriez-vous qui pourrait être plus utile ?
  + Que penseriez-vous et que ressentiriez-vous ?
  + Quel serait l’impact sur les autres personnes impliquées (collègues, patients, familles...)?
  + Quelles autres solutions pourriez-vous proposer ?

› 4ème étape : discussion et réflexion

Le but est de tirer des conclusions de l’analyse et des alternatives proposées pour dégager des pistes d’actions concrètes.

* + Quelles sont toutes les nouvelles solutions proposées ?
  + Quelles sont les « pour » et les « contre » de chaque solution ?
  + Quelles solutions choisirions-nous ?
  + Sont-elles applicables ?
  + Que devrez-vous mettre en place pour y parvenir ?
  + Que devons-nous susciter comme évolution du fonctionnement de l’institution pour y par- venir ? Où sont nos alliés pour ce faire ?

Enfin, une partie des collègues n’ont peut-être pas eu l’occasion de réfléchir à ce problème avec vous, comment diffuser le résultat de vos réflexions ?

# Evaluer les stagiaires

## Je prépare mon entretien avec la·le stagiaire

### Fiche-outil référent·e

*Préparer*

*Accueillir*

*Accompagner*

***Évaluer***

##### Les entretiens entre les stagiaires et les soignant·e·s (référent·e·s et collègues) sont peu nombreux et donc précieux. Plutôt que d’improviser, il s’avère utile de les préparer. Cela vous prendra peu de temps et vous offrira un entretien de qualité1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Temps nécessaire ?** |
| Préparer au mieux ses entretiens | Toute personne amenée à avoir un entretien avec un·e stagiaire | 5 à 15 minutes |

**Qu’est-ce que c’est ?**

Cet outil consiste en une liste de questions à utiliser pour alimenter le dialogue avec un·e sta- giaire.

Vous y trouverez des exemples de questions. A vous de sélectionner les questions qui vous semblent les plus adaptées et pertinentes.

Si vous le jugez utile, vous pouvez transmettre à l’avance votre sélection de questions au·à la sta- giaire afin qu’il·elle puisse en prendre connaissance. Cette préparation sera particulièrement utile pour les entretiens d’évaluation.

**Comment l’utiliser ?**

› Avant un entretien, sélectionnez dans cette liste 4 à 6 questions. La liste contient des ques-

tions adaptées à une grande variété de profils des stagiaires.

› Choisissez au moins une question pour chacune des 5 parties de la liste proposée.

*1 Inspiré de competentia.be*

› Retenez des questions qui font écho aux points forts et aux points faibles que vous avez déjà

pu identifier chez le·la stagiaire.

› Posez ces questions pendant l’entretien, en plus des échanges « de routine » (instructions et feedbacks à donner, réponse aux questions amenées par le·la stagiaire, etc.).

› Le·la stagiaire donnera sa réponse à vos questions. Les différences dans vos visions sont des occasions de dialogue et d’apprentissage.

› Les échanges sont aussi une source de nouvelles questions. La meilleure question est souvent celle qui se crée sur le moment, en fonction des échanges.

#### Les bonnes raisons de le faire

› Permettre aux stagiaires de se poser les bonnes questions au bon moment.

› Structurer l’entretien sur la base des observations vous fait gagner du temps, l’entretien allant plus droit au but.

› Outiller son auto-évaluation par le·la stagiaire.

› Inciter les stagiaires à réfléchir à leur stage en rapport avec leur projet de formation et avec

leur projet professionnel.

#### L’outil en pratique

Exemples de questions pour les entretiens avec les stagiaires

|  |
| --- |
| Questions liées au passé  › Quels sont les progrès et avancées qui ont été réalisés depuis le dernier entretien ?  › Quelles sont les missions/progrès/tâches qui vous plaisent le plus dans votre stage ?  › Quelles ont été vos difficultés liées au contexte (événements inattendus, changements  imprévus ou imposés, etc.) pour réaliser vos objectifs de stage ?  › Comment pouvez-vous expliquer les difficultés que vous éprouvez dans une activité/tâche spécifique ?  › Selon vous, de quoi avez-vous manqué pour atteindre vos objectifs ?  › Quelle démarche avez-vous entreprise pour surmonter vos difficultés ?  › A quoi pouvez-vous attribuer vos facilités pour réaliser vos objectifs ? |

|  |
| --- |
| Questions liées à l’avenir  › Si vous deviez vous fixer des objectifs personnellement, quels seraient-ils ?  › Qu’allez-vous mettre en place pour atteindre les objectifs déjà fixés ?  › Qu’allez-vous changer pour atteindre tel objectif ?  › De quels moyens avez-vous besoin pour atteindre vos objectifs ?  › Quels sont les délais que vous estimez raisonnables pour atteindre tel objectif ? |

|  |
| --- |
| Questions liées aux compétences – Points forts  › Quelles sont les tâches que vous exécutez avec facilité ?  › Avez-vous des compétences non utilisées et susceptibles d’être mises à profit dans votre  stage ? Lesquelles ?  › Quelles ont été vos principales réussites pendant ce stage? Comment vous y êtes-vous pris·e concrètement ? |

|  |
| --- |
| Questions liées aux compétences – Points d’amélioration  › Quelles sont les tâches dans lesquelles vous éprouvez des difficultés ?  › Quelles sont les dimensions de votre stage qui vous posent problème ? (p.ex. informa- tique ? relations avec les patient·e·s ? avec les collègues ? avec la hiérarchie ?)  › Quelle serait la solution pour résoudre tel ou tel problème dans votre stage ?  › A quoi attribuer vos lacunes dans tel ou tel domaine ?  › De façon globale, comment pourriez-vous vous améliorer dans votre stage ?  › Avez-vous connu des échecs que vous qualifieriez d’importants ?  › Est-ce que vous éprouvez des difficultés d’ordre organisationnel ?  › Quelles sont les choses qui vous posent problème au quotidien (vous ralentissent, vous perturbent, vous gênent, vous contrarient) ?  › Sur la base de votre référentiel de compétences et de vos objectifs de stage, quelles sont  les compétences pour lesquelles vous avez le plus de difficulté ?  › Sur la base de quels éléments allez-vous estimer que cela va mieux (indicateurs) ?  › Y a-t-il des ressources à mobiliser ? |

|  |
| --- |
| Questions liées à la motivation  › Comment vous sentez-vous dans l’équipe ?  › Comment vous voyez-vous, professionnellement parlant, dans 2 ans, 3 ans, 5 ans ?  › Qu’envisagez-vous pour vos prochain(s) stage(s) ?  › Quels sont les domaines sur lesquels vous voudriez davantage évoluer ? Vous spécialiser ?  › Comment avez-vous préparé cet entretien ?  › Pouvez-vous décrire de façon synthétique en quoi consiste votre stage ?  › Comment estimez-vous votre degré d’implication dans votre stage ?  › Comment estimez-vous votre vitesse d’exécution des tâches qui vous sont confiées ?  › Comment estimez-vous votre degré d’autonomie dans les tâches qui vous sont confiées ?  › Etes-vous au fait des enjeux globaux de notre unité/de notre institution ? Quels sont-ils ?  › Quelles sont les grandes évolutions/changements pour notre unité/notre institution ?  › Comment est-ce que vous jugez votre attitude générale ? (comportement, disponibilité, adaptabilité ...)  › Quels ont été les faits marquants de votre stage ?  › Quelles sont vos attentes par rapport à cet entretien ?  › Est-ce que les tâches qui vous sont confiées sont claires pour vous ? Pour les collègues ?  › Comment pouvez-vous vous améliorer dans votre travail ?  › Que pensez-vous de l’encadrement de votre stage ? Quelles sont vos attentes par rapport aux personnes qui l’assurent ? |

## Se sentir à l’aise avec l’évaluation des stagiaires

### Fiche-conseils ICANE

*Préparer*

*Accueillir*

*Accompagner*

***Évaluer***

##### Les référent·e·s ne sont pas enseignant·e·s. Pourtant il·elle·s sont amené·e·s à donner des notes aux étudiant·e·s. Nombreux·ses sont ceux·celles pour qui cet exercice se trouve en-dehors de leur zone de confort. Voire pour qui cela peut même être déstabilisant. Comment gérer les exigences de l’école ? Suis-je vraiment légitime pour intervenir dans le parcours d’études d’un·e jeune ?

Quelques institutions ont réfléchi à ce sujet. Il en ressort deux fils rouges :

**comprendre le cadre** et **ne pas attendre la fin du stage.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand ?** |
| Se sentir plus à l’aise au moment d’évaluer le·la stagiaire | Les référent·e·s via l’ICANE | Pendant toute la durée d’un stage |

Nora, infirmière référente :

*« Remplir les évaluations, cela me retombe toujours dessus le dernier jour. Mais si je n’ai vu le·la stagiaire qu’une fois pendant ces trois semaines, c’est un peu compliqué… Donc j’ai décidé de voir chacun·e de mes étudiant·e·s en fin de première semaine, puis de nouveau en fin de seconde semaine, pour essayer d’évaluer ensemble où il·elle en est par rapport aux objectifs. »*

Véronique, ICANE :

*« Avoir des temps de rencontre en cours de stage facilite énormément l’évaluation, que ce soit étudiant·e-référent·e ou étudiant·e-chef·fe, même avec n’importe quelle personne avec qui il·elle a travaillé. Et on garde trace de ces échanges dans le carnet de stage. »*

**Les bonnes raisons de le faire**

› Avoir moins de pression et se sentir plus légitime au moment de donner la note finale du

stage, y compris une note mitigée ou mauvaise

› Etre juste et impartial·e avec les stagiaires

› Avoir des réponses face à des étudiant·e·s plus difficiles

› Motiver les collègues à donner du feedback utile

› Donner plus de valeur pédagogique à l’accompagnement et assurer une meilleure qualité des stages

› Etre assuré·e de répondre adéquatement aux demandes des écoles

› Se sentir juste dans son rôle et assurer ses arrières en cas d’évaluation négative, de demandes de compléments d’information de la part de l’école, de recours, etc.

#### Comprendre le cadre

Vous trouverez ici quelques balises sur l’évaluation des stagiaires qui peuvent s’avérer utiles

pour les référent·e·s :

› Si l’école accompagne et évalue les stages de son côté, elle doit également déléguer une par- tie de son rôle et s’en remettre à votre jugement. Et c’est bien votre jugement qui compte. Car ce dernier est basé sur ce que vous et vos collègues observez en tant que profession- nel·le·s de terrain. Comparez le·la stagiaire à vos manières de faire : que ce soit pour les actes ou le reste. C’est sur votre pratique du métier, sur vous et sur vos collègues, que comptent l’école et l’étudiant·e.

› Pour des raisons administratives et pédagogiques, **l’ensemble de votre accompagnement se traduit dans une seule note** – un chiffre sur 20 ou une appréciation du type « acquis/ non-acquis ». Il s’agit là du langage utilisé par l’école, un « code » avec lequel vous devez vous familiariser parce qu’il n’est peut-être plus nécessairement celui que vous avez connu quand vous étiez vous-même en formation.

› La note finale que vous donnerez ne reflètera pas forcément tout ce que vous avez vécu avec

l’étudiant·e et vu de lui·elle.

› La dernière opération de l’évaluation consistant à décider d’une note est ce que l’on appelle l’évaluation formelle et « sommative ». Mais n’oubliez pas que le·la stagiaire est également là pour apprendre de l’informel, des choses qu’il faut expérimenter en situation pour les in- tégrer. De même, **une partie de votre travail d’évaluation sera également « informel »** : prendre en compte les progrès accomplis durant le stage, les potentialités qu’il révèle, etc. On parle d’ailleurs pour cela **d’évaluation « formative »**.

#### Ne pas attendre la fin du stage

Beaucoup d’expériences montrent que le meilleur moyen de surmonter le défi de l’évaluation est de la voir et de l’organiser comme **un processus qui traverse tout le stage** et non comme un moment fatidique confiné en toute fin de stage. L’idée est en quelque sorte de « scénariser » l’évaluation du stage en la découpant en plusieurs moments qui vont préparer et alimenter l’évaluation finale.

› Une ou plusieurs évaluation(s) à mi-parcours

› Ménagez un ou plusieurs moments intermédiaires d’évaluation, formelle ou informelle, dé- dramatise l’évaluation finale. **Si vous faites le point en cours de stage, le·la stagiaire peut s’adapter, profiter davantage de votre expérience professionnelle et anticiper les choses.**

› Souvent, l’**évaluation à mi-stage** est prévue mais trop peu de temps et d’attention y sont consacrés.

* Essayez de vous y tenir. Si cela n’est pas possible, prévoir un entretien informel sera tou- jours un plus pour le·la stagiaire - voir fiche « Fixer des objectifs de court terme avec le·la stagiaire ».
* Présentez l’évaluation intermédiaire au·à la stagiaire comme un atout pour lui·elle, pour qu’il·elle·s n’en aient pas peur.

› Tout au long d’un stage, pensez à prendre au moins **quelques notes**, elles constitueront un précieux aide-mémoire le jour de l’évaluation. En **se basant sur des informations plus objectives**, la personne se sentira mieux outillé·e et plus juste dans son rôle de référent·e. Il·elle sentira ainsi moins de pression au moment de décider d’une note finale.

› Veillez à **préparer le dernier entretien d’évaluation**. Deux ou trois jours avant l’évaluation, demandez au·à la stagiaire de préparer cet exercice - voir la fiche « Je prépare mon entre- tien avec la·le stagiaire » ou la fiche « Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires ».

› Misez sur l’**autoévaluation.**

› Des objectifs intermédiaires

› Il arrive que le stage commence avec des objectifs trop généraux, voire inadaptés à votre unité. Vous pouvez également constater des malentendus entre les objectifs de stage for- mulés par l’école et ceux émis par l’unité, ou des malentendus sur les moyens pour at- teindre ces objectifs.

› Reformulez avec le·la stagiaire certains objectifs du stage. Convenez d’**objectifs intermé- diaires de court terme** sur lesquels il sera possible de revenir- voir fiche « Fixer des objec- tifs de court terme avec le·la stagiaire ».

› Les collègues

› Le stage n’est pas 100% du temps supervisé par le·la référent·e. Ce·cette dernier·ère va donc **chercher chez les collègues les feedbacks nécessaires** à l’évaluation. Des outils peuvent vous aider en ce sens :

* Voir fiche « Farde des fiches individuelles des stagiaires »
* Voir fiche « Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires »

› La grille d’évaluation

› La grille d’évaluation du stage fournie par l’école peut s’avérer malaisée à utiliser : langage

trop abstrait, compétences trop détaillées, etc.

› Qui plus est, dans nombre de cas, chaque école a sa propre grille, avec laquelle vous devez vous familiariser.

› Même si cela ne résout pas tout, l’**évaluation est grandement facilitée lorsque les grilles sont uniformisées**.

* Cette uniformisation peut venir des écoles elles-mêmes, en concertation avec les ICANE, etc.
* Certains hôpitaux, via les ICANE et les infirmiers·ères-chef·fe·s, ont préparé et imposé leur grille maison d’évaluation des stages – voir fiche « Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires ».

› Même si la grille d’évaluation est détaillée et pertinente,

* il est possible que l’ICANE et/ou les équipes souhaitent faire part à l’école d’éléments supplémentaires. Certain·e·s référent·e·s annexent à la grille une page blanche sur la- quelle il·elle·s consignent des commentaires libres.

› N’oubliez pas de faire une copie de l’évaluation finale d’un·e étudiant·e.

* Il arrive que l’original se perde…
* Il sera possible de s’y référer pour se rendre compte si sa manière d’évaluer est constante dans le temps.

#### Si un malaise persiste...

Même avec les bons outils et même en se sentant légitime, porter la casquette d’évaluateur·rice

est un défi pour tout le monde.

› Le·la stagiaire n’est pas un·e collègue avec qui se lier d’amitié. Il n’est pas non plus un·e enfant à materner. Il s’agit de trouver la bonne distance.

› La posture de référent·e n’est pas la même que la posture de soignant·e. Le·la stagiaire est en formation, les professionnel·le·s ne le sont plus. Il·elle a droit à l’erreur.

Des solutions de toutes sortes existent, par exemple :

› la présente boîte à outils, issue des pratiques des collègues ICANE et référent·e·s ;

› certains services infirmiers ou ICANE organisent des réunions entre référent·e·s (une à deux fois par an en général), pour discuter des problèmes rencontrés, des bonnes postures et des bons réflexes, des outils sur lesquels s’appuyer et de la manière de les utiliser ;

› profitez de la possibilité de suivre la formation courte de « praticien·ne-référent·e » ou « pra- ticien·ne-formateur·rice ». Le Fonds intervient dans le remboursement des frais d’inscription de la formation : Fe-bi.org > CP 330 Hôpitaux privés > Formation > Projets subsidiés

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « Guide de suivi et d’évaluation des stagiaires »](#_bookmark29)

[› Fiche « Farde des fiches individuelles des stagiaires »](#_bookmark25)

[› Fiche « Je prépare mon entretien avec la·le stagiaire »](#_bookmark37)

[› Fiche « Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires ».](#_bookmark13)

**Le rapport d’étonnement, des retours sur le**

**déroulement des stages**

### Fiche-outil référent·e / ICANE

*Préparer*

*Accueillir*

*Accompagner*

***Évaluer***

##### Avec le nombre important de stagiaires qui passe dans les unités, il n’est pas toujours évident de mettre la priorité sur la qualité de leur accueil et leur accompagnement. Une manière de se réinterroger sur le bon déroulement de ces stages consiste à demander un retour aux stagiaires. Cet exercice vous permettra de réfléchir aux ajustements nécessaires, et éventuellement de remotiver les équipes1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pour quoi faire ?** | **Pour qui ?** | **Quand ?** | **Temps**  **nécessaire ?** |
| Placer l’organisation des stages dans une logique d’amélioration continue | Pour les ICANE et/ ou les référent·e·s qui font passer l’entretien | A la fin de l’entretien consacré à l’évaluation finale du stagiaire | Quelques minutes par stagiaire pour le·la référent·e  Une demi-journée par an pour l’ICANE et/ou l’infirmier·ère-chef·fe qui traite l’information  Un ou deux moments en réunion avec les référent·e·s |

*1 Adapté de Competentia.be*

**Qu’est-ce que c’est ?**

Il s’agit de réserver 5 à 10 minutes d’échanges avec chaque stagiaire sous forme de ce que l’on appelle un entretien d’étonnement. Cet entretien consiste à **interroger le·la stagiaire sur tout ce qui l’a étonné·e pendant son stage**, en positif ou en négatif, et d’en discuter sans a priori et de façon constructive.

L’entretien d’étonnement se prépare par le biais d’un petit questionnaire, essentiellement com- posé de questions ouvertes. Il est suivi d’un entretien.

Ce procédé permet de saisir la trop rare **opportunité d’un regard neuf** sous forme d’informa-

tions et de pistes de réflexion et d’action pour améliorer l’organisation.

#### Les bonnes raisons de le faire

› Amène de nouveaux points de vue ou arguments dans des discussions qui ont lieu par ailleurs, voire suscite des prises de conscience ou des remotivations par rapport aux stages.

› Permet à chacun·e de s’exprimer en toute liberté.

› Montre concrètement aux stagiaires la dimension réflexive de votre institution et de sa future

profession.

› Permet au·à la stagiaire de développer un regard critique dans un espace sécurisé et d’ap- prendre à se positionner dans un cadre professionnel.

› Donne un signe clair de reconnaissance au·à la stagiaire en le·la plaçant au centre de l’atten- tion. Nourrit un sentiment d’appartenance et d’utilité, particulièrement si la démarche a des retombées effectives.

#### Comment l’utiliser ?

› Le rapport d’étonnement est une démarche à **présenter comme obligatoire**. Il a une valeur pédagogique et le rendre facultatif en complique l’organisation.

› Les informations qui ressortent du questionnaire d’étonnement ainsi que de l’entretien sont toujours anonymisées avant circulation et centralisation.

› Le questionnaire consiste essentiellement en des **questions ouvertes**.

› Il fait partie des documents donnés aux stagiaires le jour de leur arrivée.

› Le premier jour du stage, la personne qui accueille le stagiaire dans l’unité lui explique le pro-

cessus et lui transmet le questionnaire :

* En insistant sur la liberté de parole et le fait que cette démarche n’a pas de répercussions sur son évaluation.
* En parcourant le questionnaire avec lui·elle.
* En lui suggérant de le remplir au fur et à mesure, mais surtout en **tout début de stage**, pour éviter les phénomènes d’habituation. Très rapidement en effet, le regard neuf dispa- raît et ce qui paraissait étonnant apparaît « normal » après quelques jours.

› Il est important que, dès le premier jour, le·la stagiaire comprenne le processus et son intérêt, et puisse ainsi s’inscrire dans la démarche.

› En cours de stage, et particulièrement les premiers jours, le·la référent·e rappelle l’existence de l’outil à l’occasion de ses quelques moments d’interaction avec le·la stagiaire.

› Deux ou trois jours avant l’entretien d’évaluation finale, il est rappelé au·à la stagiaire de fina- liser son questionnaire d’étonnement.

› **En fin d’entretien d’évaluation finale et seulement une fois qu’est explicitement conclue cette évaluation**, il est demandé au·à la stagiaire de montrer son questionnaire d’étonne- ment. Quelques minutes sont consacrées à passer en revue les éléments qui y ont été consi- gnés. Le questionnaire est remis par le·la stagiaire à la personne qui mène l’entretien.

› Le nombre de stagiaires qui joue le jeu du rapport d’étonnement est un excellent **indicateur**

**du degré de confiance** que l’équipe arrive à créer avec ses stagiaires.

#### Les trucs pour réussir

› Quelques conseils pour le·la stagiaire.

* Il n’y a que des bonnes réponses. Amenez-le·la à noter tout ce qui surprend, dans une op- tique constructive.
* Invitez à être sincère. Il n’y a pas de sanction possible. Il ne s’agit pas d’un processus de contrôle ou d’évaluation d’apprentissages, mais au contraire d’une opportunité de faire progresser l’organisation.
* Invitez à être orienté·e « faits » et non « jugements », à ne pas hésiter à noter des anec- dotes, des réalités qui concrétisent et illustrent l’étonnement.
* Ne rien supprimer ! En relisant ses notes après 2 ou 3 semaines, le·la stagiaire sera peut- être surpris·e de lire certains de ses étonnements… et de constater le chemin parcouru. Il·elle sera alors peut-être tenté·e de les supprimer alors qu’ils constituent toute la richesse de l’exercice.

› Quelques conseils pour le·la référent·e ou la/les personnes qui fait/font passer l’entretien.

* Veillez à ne pas décourager le·la stagiaire par une liste trop longue de questions, vous ris- queriez de n’obtenir que des banalités, ou pire, rien du tout.
* Soyez sincère et posez un cadre porteur. Donnez à cet entretien un caractère convivial et informel.
* Rappelez à l’occasion le cadre du rapport d’étonnement : comme il n’est pas habituel, peu

de stagiaires vont se l’approprier du premier coup.

* Lors de l’échange oral, un tri est réalisé par le·la stagiaire. Créez un climat de confiance pour obtenir un maximum d’informations. Soyez questionnant·e sans être intrusif·ve. Rappelez le cadre : ce n’est pas un contrôle mais bien une chance d’avoir un échange constructif.
* Prenez note des éléments amenés à l’oral qui ne figurent pas dans les réponses au ques- tionnaire. Agrafez-y vos éventuelles notes.

› Et après ?

* Il est important que soit désignée **une personne responsable de centraliser les documents** produits par cette démarche : un·e référent·e volontaire, l’infirmier·ère-chef·fe, l’ICANE, un·e responsable qualité, etc.
* Cette personne rassemble les informations récoltées lors de plusieurs entretiens d’éton- nement, en fait une synthèse et la **relaie vers la hiérarchie et/ou vers les collègues** en suivant les procédures et usages de la maison.
* Cette synthèse donne un matériau brut précieux pour nourrir une réunion avec les réfé- rent·e·s consacrée à l’évaluation et l’amélioration des stages. => voir outil « L’incident cri- tique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s »

› Cette démarche n’est pas une simple enquête de satisfaction sur l’organisation des stages.

* Les éléments d’étonnement doivent pouvoir porter sur des aspects plus généraux.
* Si l’on veut amener quelques questions plus dirigées, on veillera à les placer en fin de ques- tionnaire pour ne pas orienter ni limiter le regard.

#### Pour personnaliser l’outil

* Vous pouvez vous abstenir des entretiens ou les présenter comme facultatifs. Dans ce cas, ils sont remplacés par une simple boîte aux lettres. Mais
  + Vous recevrez beaucoup moins de réponses ;
  + La force de la démarche est justement la séquence « questionnaire + entretien », donc

vous tirerez beaucoup moins de bénéfices de cette formule allégée.

* Dans certaines unités/institutions, une réunion des stagiaires est organisée en toute fin de stage pour mettre en commun les rapports d’étonnement. Ils ne sont dès lors pas abordés en entretien individuel.
* Si l’anonymat du questionnaire ne vous convient pas (par exemple si vous avez des raisons de craindre qu’il soit détourné sous forme de défouloir), rendez-le nominatif. Mais alors, prévoyez par ailleurs une boîte à idées (anonyme) des stagiaires, dont le suivi régulier sera assuré par la personne qui centralise les questionnaires d’étonnement.

#### Cet outil se combine très bien avec

[› Fiche « L’incident critique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s »](#_bookmark33)

#### En pratique

Voici un canevas pour mettre en place le rapport d’étonnement.

Questionnaire d’étonnement

**« Hep ! Avant de partir … »**

Reçu le :

Date de clôture :

Entretien d’étonnement mené par :

Mentionnez votre nom pour que l’on puisse vous donner un retour sur d’éventuelles

suites (facultatif) :

Mode d’emploi

* Objectif ? Ce rapport a pour but de récolter des informations et des pistes de réflexion

et d’action pour améliorer notre institution.

* Comment ? En partant de tout ce qui vous étonne, depuis votre arrivée dans l’unité. En effet, votre regard est neuf et peut nous aider à corriger certains dysfonctionnements que nous ne voyons ou ne ressentons plus à force de les vivre au quotidien. Cela peut être des choses pratiques (indiquer un lieu où prendre sa pause le premier jour) ou plus liées à l’organisation du stage ou de l’unité (accompagnement, évaluation, …).
* Comment remplir ce document ? Vous trouverez ci-dessous un tableau. Nous vous invi- tons à le remplir au quotidien, sans attendre la fin du stage. En effet, d’ici là, vous aurez intégré une partie des « habitudes-maison » et votre capacité d’étonnement se sera émoussée. Nous vous invitons donc à revenir le plus souvent possible à ce tableau et à y ajouter, jour après jour, les éléments qui vous étonnent. N’effacez pas ce que vous avez noté auparavant, même si cela vous semble parfois étrange. C’est là que se trouve toute la richesse de l’exercice
* Il n’y a que des bonnes réponses. Soyez :

› Sincère ! Il ne peut pas y avoir de sanctions suite à cette démarche et c’est une op- portunité de faire progresser notre unité.

› Orienté·e faits et non jugements. N’hésitez pas à noter des anecdotes, des réalités qui concrétisent l’étonnement.

* Le calendrier de mise en œuvre

› Premier jour : vous recevez ce document et les explications sur le pourquoi et le

comment.

› Tout au long du stage : vous remplissez le tableau de manière régulière.

› Le tout dernier jour du stage : vous échangez avec votre référent·e. Cet échange est totalement confidentiel.

› Après votre stage : les éléments pertinents sont injectés dans l’unité pour faire évo- luer son fonctionnement.

* Besoin d’informations complémentaires ? N’hésitez pas à questionner votre référent·e.

› Le tableau à compléter

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Qu’est-ce qui vous a le plus**  **étonné·e en matière de …** | **Positivement** | **Négativement** |
| Arrivée et accueil  (lors de votre arrivée et les premiers jours qui l’ont suivie) |  |  |
| Encadrement et accompagnement  (relation avec votre référent·e, cohérence entre vos acquis scolaires et votre stage, adhésion à vos objectifs de stage, feedbacks reçus, utilisa- tion de votre carnet de stage) |  |  |
| Apprentissage en situation de travail  (explications et informations reçues, soutien des membres de l'équipe soignante, liens théorie/pratique, déroulement de l'évaluation, acquis professionnels du stage) |  |  |
| Qualité de service de l'unité  (les soins dispensés, les moyens à disposition de l'équipe, la satisfaction des patients/fa- milles) |  |  |
| Ambiance et relations humaines  (collègues, hiérarchie, services administratifs) |  |  |
| Autres |  |  |
| Question générale  Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous en priorité dans l'unité ? |  |  |
| Last but not least...  Souhaiteriez-vous exercer votre profession dans notre unité lorsque vous serez diplômé·e ? Si non, pourquoi ? | | |

*éditeur responsable: Jonathan Chevalier*

[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org/)

Des questions sur les outils ou sur leur utilisation ?

Contactez le service conseil de Competentia

*François Xavier Lefebvre*

02 227 62 03

*Laurence Beff*

02 227 62 04

[**info@competentia.be**](mailto:info@competentia.be)

