

Boîte à outils

pour les personnes accompagnant
des stagiaires soignant·e·s
dans le secteur des Personnes Agées



ouderenzorg | vorming
secteur personen âgées | formation

avec le soutien de la Région Wallonne

Introduction

Depuis quelques années, une attention particulière est apportée à la formation des futur·e·s professionnel·le·s du secteur. Dans les cursus, les stages occupent une part de plus en plus importante. Cela implique aussi une adaptation dans les lieux d'accueil.

Les institutions pour personnes âgées mettent en place des actions pour mieux accueillir les stagiaires et impliquent les référent·e·s de stage pour que les futur·e·s professionnel·le·s aient des stages de qualité.

Les Fonds sectoriels, et particulièrement celui des Personnes Agées, soutiennent les institutions et leurs travailleur·euse·s dans cette évolution.

Cela passe notamment par des supports qui prennent différentes formes : études de besoins, formations, accompagnements... Ou encore celle d'une boîte à outil refermant des fiches concrètes pour apporter un soutien pratique et didactique aux différentes personnes intervenant dans l'accompagnement des stagiaires soignant·e·s.

Elle s'adresse :

- ▶ aux référent·e·s qui jouent à la fois un rôle pédagogique, d'encadrement et de prise de contact avec les réalités du travail en MR-MRS,
- ▶ aux personnes qui sont responsables de l'organisation et du suivi de l'encadrement des étudiants.

Cette boîte n'aurait pas vu le jour sans le soutien d'institutions et d'écoles. Certaines ont participé à des échanges qui nous ont permis de nous approcher au plus près des réalités des stages dans ces institutions. Nous remercions vivement les personnes rencontrées pour le temps consacré et le partage de leur expertise.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et un usage intensif de cette boîte à outils.

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

Bonne lecture !

Le Fonds social pour le Secteur des Personnes âgées

M. O. Remy

Président

M. D. Henrard

Vice-Président

M. J. Chevalier

Directeur de l'asbl FeBi

Remerciements

Cette farde est un souhait des partenaires sociaux de soutenir les institutions à mettre en place dans le secteur des stages de qualité. Les partenaires sociaux ont suivi l'écriture des fiches et en ont validé les contenus proposés par Competentia. Merci à eux pour leur confiance durant le processus d'écriture et de validation du résultat.

Competentia a organisé des rencontres avec référent·e·s, des écoles et des gestionnaires de stage dans les institutions pour récolter des pratiques, comprendre comment les stages étaient mis en place dans les institutions et adapter les outils déjà existant à leurs réalités de terrain.

Merci à tous·tes celles et ceux qui ont participé à ces rencontres pour la richesse de leur apport et le temps consacré.

Merci aussi aux membres de l'équipe Competentia : à François Xavier Lefebvre pour le travail d'écriture ; à Claire Sanson et Sabine Renteux pour leur relecture du document.

L'écriture de cette boîte à outil se base sur un travail réalisé il y a deux ans pour le Fonds des Hôpitaux.

Thomas Lemaigre avait alors réalisé un travail de recherche et de rédaction de qualité qu'il fut un plaisir d'adapter.

Merci enfin à l'équipe du Fonds Social des Personnes Agées pour le précieux suivi du projet.



Competentia est un espace d'échanges, d'expériences et d'outils de gestion de compétences, à destination des organisations et des travailleur·euse·s du secteur non marchand belge francophone.



Besoin d'un conseil ou d'un coup de pouce pour faire avancer vos projets de recrutement, 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 travailleur·euse·s lors d'ateliers et un service conseil « sur mesure ».

Plus d'infos sur www.competentia.be

Sommaire

Comment utiliser cette boîte à outils 9

Préparer le stage 13

1. Être référent-e, qu'est-ce que cela implique ?  15
- 1a. Être référent-e, un rôle clé  21
2. Test : Où en suis-je dans ma pratique de référent-e ?  25
3. La matrice RACI : pour préciser les rôles vis-à-vis des stagiaires  35
4. Motiver et mobiliser l'institution dans l'accompagnement  41

Accueillir les stagiaires 45

5. Améliorer l'accueil des stagiaires dans l'unité : quelques pistes  47
6. Checklist pour l'accueil des stagiaires dans l'unité  51
7. Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires  57

Accompagner les stagiaires 63

8. Fixer des objectifs à court terme avec le-la stagiaire  65
9. Mieux observer les stagiaires  69

10.	Formuler une critique constructive		75
11.	Le DESC		79
12.	La farde des fiches individuelles des stagiaires		83
13.	Le guide de suivi et d'évaluation des stagiaires		89
14.	L'incident critique : un outil pour faire le point		97

Evaluer les stagiaires

103

15.	Mettre en place un cycle d'évaluation		105
16.	Des questions pour préparer les entretiens		111
17.	Se sentir à l'aise avec l'évaluation finale		115
18.	Le rapport d'étonnement		119

Comment utiliser cette boîte à outils

S'imprégner, mettre en pratique et adapter

Notre ambition : vous aider, vous les référent·e·s, à améliorer vos pratiques d'encadrement des stagiaires.

Comment ? Avec des « **fiches-outil** » pragmatiques, concrètes et utilisables directement dans les interactions avec les stagiaires. Elles sont issues de pratiques déjà existantes dans des services de soins ou ont été conçues lors de rencontres avec des institutions du secteur. Chaque fiche répond à une situation concrète dans le parcours du stage et vous aide à mettre en place une action concrète : observer, faire un feed back, formuler une critique positive. Chaque fiche peut donc être s'utiliser indépendamment des autres. Mais elle est aussi une étape d'un parcours global d'accompagnement du stagiaire.



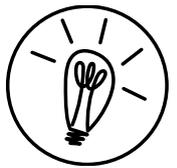
Les fiches-outils sont complétées par quelques **fiches-conseil**. Ces fiches vous offrent des points d'attention, des clés d'analyse, des pistes de travail pour des thématiques récurrentes comme l'évaluation des stagiaires, leur accueil, les compétences du·de la référent·e, etc.



Toutes ces fiches sont évidemment à adapter à votre réalité et à votre manière de travailler : faites-les évoluer. En effet, ce ne sont pas des recettes à suivre à la lettre. Si l'utilisation de l'outil vous gêne ou vous bloque dans votre relation avec le·la tuteur·e, adaptez-le ou laissez-le tomber, temporairement, car comme nous le disait un référent : « Parfois, les outils me compliquent la mise en place du stage. J'adapte. J'essaie. Je fais au feeling ».

Enfin et surtout, **vous n'avez pas attendu cette boîte à outils pour développer vos propres outils**. Nous espérons donc que ces fiches-outils viendront compléter vos pratiques, vous permettre d'en ajuster d'autres, voire de répondre à des besoins jusqu'ici non rencontrés.

Cela nous fera en tout cas grand plaisir d'apprendre que vous avez transformé les fiches de cette boîte à outils. Nous serions très heureux si vous partagez avec nous ces adaptations. Les fiches-outils existant sous format informatique, cela nous permettra de continuer à les faire vivre en y ajoutant certaines de vos expériences de terrain.



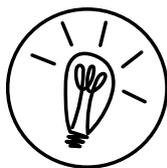
Pour vos retours, une adresse : info@competentia.be

Les avantages à utiliser ces fiches

- ▶ **systematiser sa pratique.** Ne pas réinventer les réponses chaque fois que survient une question permet d'épargner beaucoup de temps et d'énergie.
- ▶ **gagner du temps :** D'autres se sont déjà posé pas mal de questions en mettant en place des stages. Ces outils se basent sur leurs expériences et vous permettront de bénéficier des pratiques qu'ils·elles ont mis en place !
- ▶ **chercher le juste équilibre** entre le cas particulier et la généralisation. L'outil doit répondre à des situations proches mais différentes rencontrées dans des institutions

qui sont toutes uniques par leur façon de faire et leurs bénéficiaires. Il y a donc toujours une marge -, une adaptation que nous vous invitons à utiliser pour rendre chaque outil utile pour votre réalité.

- **faire évoluer votre duo** « tuteur-riche /tutoré-e » : un outil pertinent va faire évoluer les pratiques de celui qui l'utilise. N'en faites pas une recette toute faite mais une base à assaisonner en fonction de qui constitue le duo.



Tips : utiliser un outil la première fois demande de l'exercice.

Beaucoup d'entre nous ont déjà observé des ami-e-s qui reçoivent un nouvel appareil photo ou un GSM. Il y a souvent deux réflexes pour prendre en main leur utilisations : le clan de celles et ceux qui testent, appuient sur tous les boutons et découvrent le fonctionnement en faisant et en améliorant leur usage. Puis, il y a le clan de celles et ceux qui lisent le mode d'emploi de A à Z et y reviennent à chaque fois que le résultat de leur expérimentation ne correspond pas à ce qu'ils-elles souhaitaient.

Dans un stage, vous ne travaillerez pas avec des machines mais avec des humains. Vous pouvez expérimenter avec les stagiaires. Mais faites-le dans une zone de sécurité. C'est, pourquoi nous vous conseillons de lire attentivement les fiches avant de les utiliser et de vous demander là où vous pourriez avoir des inconforts avec sa mise en action. Cela vous permettra de mieux gérer au moment de l'utilisation avec votre stagiaire !

Des fiches pour chaque étape du stage

Un stage, c'est un trajet renouvelé avec chaque stagiaire. Ce trajet comprend 4 étapes incontournables : la préparation, l'accueil, l'accompagnement et enfin l'évaluation. Pour vous aider à vous orienter dans cette boîte à outils, nous avons attribué une couleur à chaque étape.

Préparer le stage

Accueillir les stagiaires

Accompagner les stagiaires

Evaluer les stagiaires

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

Des fiches pour chaque rôle

Les fiches sont centrées sur **deux publics** :

- ▶ la majorité des fiches sont faites pour les personnes qui accompagnent les stagiaires sur le terrain. Elles sont appelées « **Fiche référent·e** ». 
- ▶ certaines fiches sont orientés RH ou direction afin de les aider à poser le cadre qui vous permettra de mettre en place un tutorat de qualité. Elles sont appelées « **Fiche Coordination** », et s'adresse, notamment, à la coordination des stages. 

Plusieurs lectures possibles

Selon vos envies et vos besoins :

- ▶ vous pouvez **parcourir** cette boîte à outils **de manière linéaire**, comme un roman. Vous aurez alors une vue complète que nous vous invitons à créer lors d'un tutorat.
- ▶ 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.

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, épousera 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.

Préparer le stage



- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

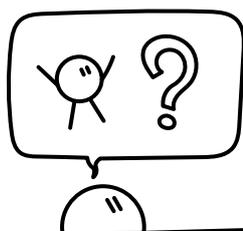
1. Être référent·e, qu'est-ce que cela implique ?

Fiche-conseil coordination



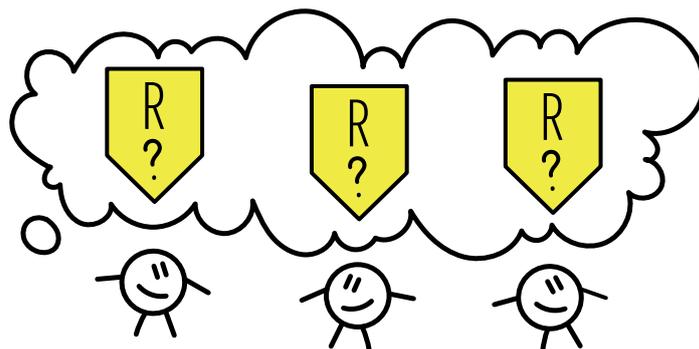
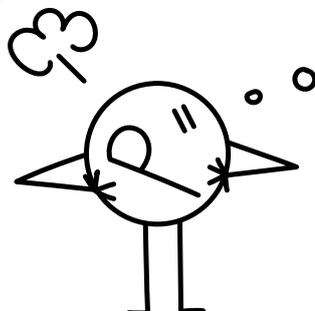
Vous êtes à la recherche de nouveaux·elles référent·e·s ? Ou certain·e·s référent·e·s ont besoin d'une précision sur ce défi : Qu'est-ce que cela implique exactement ? Qu'est-ce qui est attendu d'eux·elles ? Quelles tâches cela comprend-il ?

Voici un portrait-robot à adapter selon vos réalités de terrain.



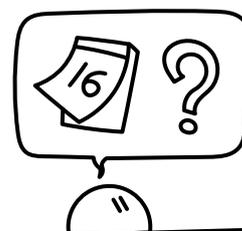
Pour qui ?

la coordination des stages dans l'institution



Pour quoi faire ?

Se familiariser avec l'ensemble des tâches qu'implique l'encadrement des étudiant·e·s en stage



Quand l'utiliser ?

A tout moment

Les principales tâches du·de la référent·e¹

Cette liste reprend les 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 coordinateur·rice·s tutorat².

Attention : ces tâches sont attribuées aux référent·e·s. Elles peuvent évidemment être mise en pratique en collaboration avec l'équipe. Il est donc intéressant dans votre approche du tutorat de déterminer ce qui est exclusivement une « tâche référent·e » et ce qui est partagé afin de mobiliser l'équipe dans la réalisation des tâches commune.

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.

Le·la référent·e accompagne les apprentissages, mais pas que cela. C'est un rôle multifacette qui guide le·la stagiaire dans ses nombreuses découvertes lors des stages. « Il s'agit parfois d'un premier contact avec des réalités du métier : les corps vieillissants, la nudité, la mort... C'est parfois dur émotionnellement ».

Il y a aussi le cadre de travail à intégrer.

- ▶ Pour une partie des stagiaires, le stage est source de stress (confrontation à la douleur, à des rythmes soutenus, des horaires changeants, 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.
- ▶ Le·la référent·e est donc souvent amené à redéfinir l'objectif du stage pour le faire correspondre aux réalités de terrain.

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 interfèrent avec le déroulement du stage.
- ▶ Pour trouver le bon équilibre, il n'y a pas nécessairement de réponses toutes faites. La coordination des stages peut aider, notamment en rappelant limites et/ou en sollicitant le relai spécialisé adéquat (service social ou cellule d'aide à la réussite de l'école, etc.).

Des compétences transversales du·de la référent·e

Le rôle de référent·e demande de mettre en pratique des compétences développées par les soignant·e·s dans leur vie professionnelle :

la communication pour mettre le·la stagiaire en interconnexion avec toutes les acteurs de l'institution.

l'organisation pour intégrer un accompagnement structuré dans une charge de travail déjà bien occupé.

la pédagogie pour transmettre une partie de ses compétences aux stagiaires.

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

² Les groupes focus ont mis en avant une variété dans la coordination des actions de tutorat. Cette tâche peut être assumée par une coordinatrice de soin, par une responsable RH, par un·e·chef·fe d'étage ou par ...personne.



Les moyens d'acquérir ses compétences

Le cadre porteur offert par certaines institutions pour leur donner le temps de « prendre le temps avec le stagiaire » et l'envie de renouveler cette expérience qui peut aussi être « usante ».

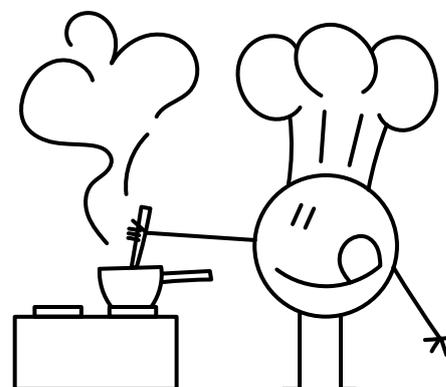
Des formations et l'accès à de bons « outils » (comme cette boîte à outil par exemple !).

Des formations courtes peuvent être proposées aux référent·e·s (exemple : communication interpersonnelle, gestion de projets ou sur des notions de pédagogie).

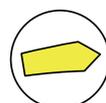
Ces formations peuvent se faire collectivement sur le lieu de travail avec un intervenant extérieur. Elles peuvent également consister en des formations suivies en dehors de l'institution. Dans tous les cas, le Fonds propose des aides à découvrir sur le site www.fe-bi.org/fr.

Certaines hautes écoles et établissements de promotion sociale proposent aussi des formations de 2 ou 3 jours spécialement destinées aux secteurs du soin : « praticien·ne formateur·trice » ou « praticien·ne référent·e dans l'accompagnement des stagiaires ».¹

Beaucoup de référent·e·s ont aussi souligné le besoin de partager leurs vécus « On ne sait pas comment travaillent les autres étages ou les tutrices dans d'autres métiers. Ce serait bien de pouvoir déjà s'entendre entre nous » confiait l'une d'elles. Organiser des moments de partages de pratique autour de problèmes concrets rencontrés dans le cadre du tutorat de stagiaire apparaît très utile pour de nombreux·ses référent·e·s.



Cet outil se combine très bien avec :



2. Test : où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?



Tips : certaines personnes ont appris sur le tas la fonction de référent·e, aux contacts de stagiaires et de leurs collègues. Elles souhaitent avant de devenir elle-même tutrice avoir la garantie de pouvoir assumer le rôle. La validation des compétences leur permet de tester leurs compétences et de recevoir, au terme d'une épreuve de mise en pratique, d'obtenir un titre de compétences².

¹ pour ces formations, voir <https://tutorats.org/formations-ateliers-1>

² <https://tutorats.org/chercher-un-soutien/valider-ses-competences>

Liste des compétences du·de la référent·e (1/3)

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 cela n'est pas pris en charge par autre part, par exemple, la coordinatrice des soins).

Prépare les aspects matériels de l'arrivée du stagiaire (qui ne sont pas pris en charge par ailleurs).

Prend connaissance du profil du·de la stagiaire et des objectifs de formation (projet de l'école, année d'études, etc.).

Mène, en 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 le cadre de travail.

Explique l'organisation du travail de l'unité et les tâches qui seront confiées au·à la stagiaire, de manière professionnelle et qui fasse sens.

Explique les compétences attendues du·de la stagiaire, les règles du métier et l'utilisation des équipements interagit les responsables de l'organisation des stages.

Accompagner et former le·la stagiaire

Le·la référent·e accompagne l'étudiant·e pour qu'il·elle puisse expérimenter dans un cadre sécurisé pour lui et les bénéficiaires.

Met en place le tutorat en fonction des objectifs d'apprentissage de l'étudiant·e (à partir du portfolio de l'étudiant·e ou d'un document similaire); accompagne, soutient et observe suivant la complexité des tâches et les aptitudes du·de la tutoré·e pour atteindre 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.).

Cadre la juste posture envers les bénéficiaires et les autres membres du personnel.

Met l'étudiant·e en situation en posant un cadre sécurisé et adapté au niveau du·de la stagiaire.

Utilise les différentes méthodes d'apprentissage aux moments appropriés (essais-feedback, démonstration; travail en autonomie, en duo ou observation...).

Stimule l'autonomie du·de la stagiaire dans la planification et la mise en œuvre de ses activités.

Organise avec l'étudiant·e des entretiens de coaching (répond aux interrogations du·de la stagiaire et stimule la réflexion critique) et de feedback (s'entretient au sujet des situations rencontrées par l'étudiant·e et met l'accent sur la réflexion et les pistes de solutions).

Après avoir identifié des difficultés chez le·la stagiaire, **signale** les possibilités d'apprentissage en rapport avec les objectifs fixés.

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.

Permet une intégration dans la vie de l'institution et explicite le cadre de vie professionnel.



Liste des compétences du·de la référent·e (2/3)

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 individuelles sur le lieu de stage (si cela n'a pas été fait en amont par l'institution).

Définit l'organisation pratique du stage en concertation avec la coordination du stage.

Planifie les moments d'évaluation (intermédiaire et de fin de stage) conformément aux directives de l'école et de sa propre institution.

Clôture le stage en mettant en place un moment de finalisation du stage auprès des bénéficiaires et de l'équipe.

Evaluer le·la stagiaire

Le·la référent·e participe /évalue l'étudiant·e.

Récolte les données objectives pour l'évaluation, 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 en cours de stage.

Apprécie la prise en compte de ses feedbacks et de l'évaluation intermédiaire sur le fonctionnement du·de la stagiaire.

Il y a une large palette de pratiques dans le secteur quant à l'évaluation finale et le choix de la cote (si demandée en fin de stage). Soit c'est la tâche de la coordination du stage. Cette coordination prend alors souvent l'avis du·de la référent·e, en l'intégrant dans le processus d'évaluation final, en se basant sur ses observations ou en lui demandant de valider la cote.

Le·la référent·e est parfois chargé de l'évaluation finale. Il mène alors 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.

Communiquer

Le·la référent·e communique avec l'étudiant·e de façon efficace et constructive.

Communique dans la langue de l'institution et efficacement avec l'étudiant·e (écouter, répondre à ses questions, veiller à la confidentialité, reformuler des consignes ou indications).

Est attentif·ve à la communication non verbale.

Communique des consignes claires, cohérentes et contextualisées, en situation sur le poste de travail. Il rend compréhensible une situation complexe.

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 prestations et le résultat.

Conforte les pratiques du·de la stagiaire et donne de la reconnaissance pour les initiatives, les actions menées et les résultats obtenus (aide à la confiance en soi, en ses compétences).

Transmet de manière concise et complète les informations collectées auprès de ses différents collègues.

Liste des compétences du·de la référent·e (3/3)

Faciliter la prise en charge collective des stagiaires au sein de l'unité

Le·a 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, à s'impliquer concrètement dans leur accompagnement et leur évaluation.

Contribue activement à un climat d'apprentissage. Il transmet des pratiques facilitant et propose des améliorations pour favoriser les apprentissages.

Participe dans l'institution à la concertation au sujet des stages.

1a. Être référent·e, un rôle clé

Fiche-conseil référent·e



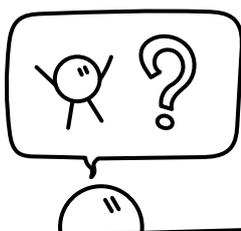
Vous êtes nouveaux·elles référent·e·s ?

Peut-être vous posez vous des questions : Qu'est-ce que cela implique exactement ?

Qu'est-ce qui est attendu de moi ?

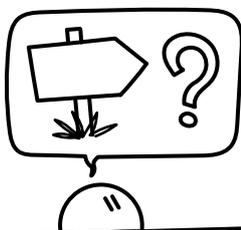
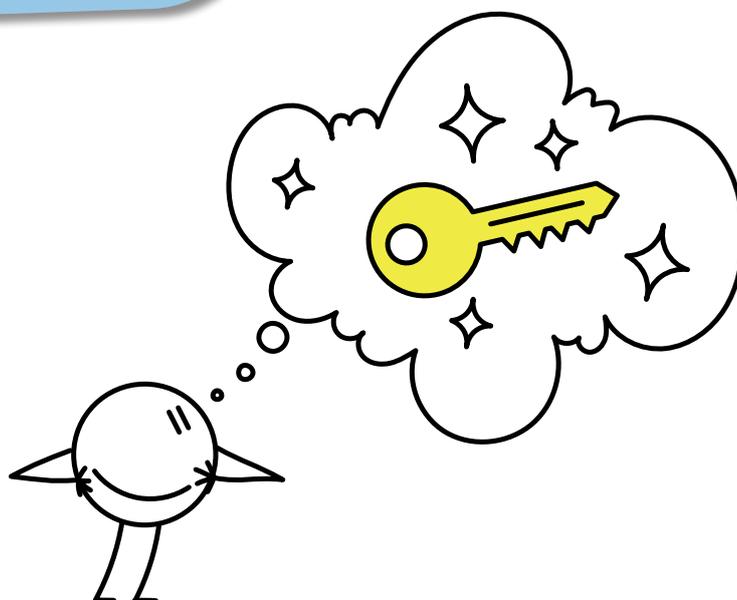
Quelles tâches cela comprend-il ?

Voici une liste des tâches mise en place dans le cadre d'un stage.



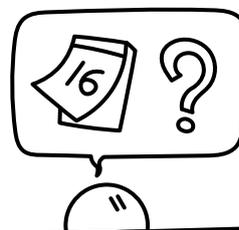
Pour qui ?

Les référent·e·s



Pour quoi faire ?

Se familiariser avec l'ensemble des tâches qu'implique le fait d'être référent·e



Quand l'utiliser ?

Lorsque vous débutez dans le rôle de référent·e ou lorsque vous vous posez des questions sur les frontières du rôle

Référent·e, un rôle-clé et multifacettes

Les stages sont un moment essentiel de la formation de celles et ceux qui deviendront vos futur·e·s collègues. En tant que référent·e, vous avez un rôle-clé dans la réussite du stage.

Un·e référent·e doit porter plusieurs casquettes !

Vous aidez les stagiaires à trouver leur place dans l'institution, tant au niveau des relations avec les bénéficiaires qu'avec les autres soignants.

Vous faites figure de modèle professionnel. En enseignant des savoirs pratiques, mais aussi en transmettant des compétences d'analyse, de réflexion, de communication et d'anticipation. Votre expérience et votre vision du métier vont nourrir le projet professionnel de l'étudiant·e.

Vous jouez un rôle pédagogique. Cette transmission ne se fait pas d'un coup de baguette magique. Vous allez prendre une posture de pédagogue pour permettre au·à la stagiaire de mettre en pratique les connaissances, savoir-faire et savoir-être que l'école lui a enseignés.

Vous participez à l'évaluation des stagiaires et faites grandir le·la stagiaire dans ses apprentissages. Cette évaluation porte autant sur les aspects positifs que négatifs, et doit se baser sur des observations objectives. Les collègues peuvent aider aussi, à travers leurs observations, à objectiver l'évaluation : « si nous sommes plusieurs à constater quelque chose qui cloche, c'est qu'il y a quelque chose à améliorer ». Vous trouverez plusieurs outils dans cette farde pour vous aider dans cette tâche.

Mais en fait, le tutorat, c'est quoi ?

Le tutorat est « l'organisation de l'accompagnement de personnes (stagiaire, nouvel engagé...) dans une visée formative, à partir de la situation de travail (afin d'acquérir des compétences, en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être)¹ ».

Il existe plusieurs types de tutorat, mais nous nous concentrerons ici sur le tutorat de stagiaires.

Le tutorat offre :

- ▶ **un cadre organisé** et lié aux réalités professionnelles
- ▶ **un statut spécifique** pour le·la stagiaire : celui d'étudiant·e en formation qui n'a pas encore les compétences d'un·e professionnel·le
- ▶ **un processus d'apprentissage** en vue d'acquérir des compétences applicables dans un cadre professionnel

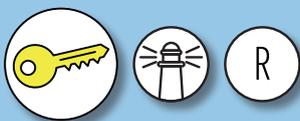
Le tutorat des stagiaires apporte donc de nombreux avantages pour les tutoré·e·s, les écoles et les institutions :

- ▶ **amélioration** des cursus de formations
- ▶ **amélioration** de la qualité de soins
- ▶ **intégration** dans la réalité professionnelle des étudiant·e·s
- ▶ **mobilisation** des tuteur·rice·s

Une actrice de la formation infirmière le notait tout récemment : « Prendre soin des patients, c'est aussi prendre soin des stagiaires ». Et elle continuait : « les accompagner et les considérer avec bienveillance dans les étapes de leur parcours de formation. Pas seulement techniquement, mais également humainement.² »

¹ www.tutorats.org

² Inès Demaret, dans La Libre, 21 octobre 2019.



L'accompagnement des stagiaires, un travail d'équipe !

Heureusement, rappelez-vous que vous n'êtes pas seul·e. Comme le mentionnait une professeure d'une école d'éducatrices·eurs : « il est important que nous supportions les référent·e·s stagiaires et que nous leur fournissions des outils pour accomplir leur mission ».

Ce support est très important. Les collègues directs sont des aides indispensables. Simple-ment parce que les plannings font que le « duo référent·e-stagiaire n'est pas toujours au complet : « heureusement, dans ces cas-là, les collègues ne laissent pas seuls les stagiaires ».

Mais il est important aussi que les référent·e·s soient soutenus à tous les niveaux : l'école, votre hiérarchie, d'autres tuteurs·rices...

Les compétences transversales du·de la référent·e

Le rôle de référent·e demande de mettre en pratique des compétences développées par les soignant·e·s dans leur vie professionnelle :

la communication pour mettre le·la stagiaire en interconnexion avec toutes les acteurs de l'institution.

l'organisation pour intégrer un accompagnement structuré dans une charge de travail déjà bien occupé.

la pédagogie pour transmettre une partie de ses compétences aux stagiaires.

Les moyens d'acquérir ses compétences

le cadre porteur offert par certaines institutions pour leur donner le temps de « prendre le temps avec le stagiaire » et l'envie de renouveler cette expérience qui peut aussi être « usante ».

des formations et l'accès à de bons « outils » (comme cette boîte à outil par exemple !).

Augmenter ses compétences

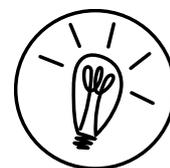
Des formations courtes peuvent être proposées aux référent·e·s (exemple : communication interpersonnelle, gestion de projets ou sur des notions de pédagogie).

Ces formations peuvent se faire collectivement sur le lieu de travail avec un intervenant extérieur. Elles peuvent également consister en des formations suivies en dehors de l'institution. Dans tous les cas, le Fonds propose des aides à découvrir sur le site www.fe-bi.org/fr.

Certaines hautes écoles et établissements de promotion sociale proposent aussi des formations de 2 ou 3 jours spécialement destinées aux secteurs du soin : « praticien·ne formateur·trice » ou « praticien·ne référent·e dans l'accompagnement des stagiaires ».¹

Beaucoup de référent·e·s ont aussi souligné le besoin de partager leurs vécus « On ne sait pas comment travaillent les autres étages ou les tutrices dans d'autres métiers. Ce serait bien de pouvoir déjà s'entendre entre nous » confiait l'une d'elles. Organiser des moments de partages de pratique autour de problèmes concrets rencontrés dans le cadre du tutorat de stagiaire apparaît très utile pour de nombreux·ses référent·e·s.

Tips : certaines personnes ont appris sur le tas la fonction de référent·e, aux contacts de stagiaires et de leurs collègues. Elles souhaitent avant de devenir elle-même tutrice avoir la garantie de pouvoir assumer le rôle. La validation des compétences leur permet de tester leurs compétences et de recevoir, au terme d'une épreuve de mise en pratique, d'obtenir un titre de compétences².



¹ <https://tutorats.org/formations-ateliers-1>

² <https://tutorats.org/chercher-un-soutien/valider-ses-compences>

Liste des compétences du·de la référent·e (1/3)

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 cela n'est pas pris en charge par autre part, par exemple, la coordinatrice des soins).

Prépare les aspects matériels de l'arrivée du stagiaire (qui ne sont pas pris en charge par ailleurs).

Prend connaissance du profil du·de la stagiaire et des objectifs de formation (projet de l'école, année d'études, etc.).

Mène, en 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 le cadre de travail.

Explique l'organisation du travail de l'unité et les tâches qui seront confiées au·à la stagiaire, de manière professionnelle et qui fasse sens.

Explique les compétences attendues du·de la stagiaire, les règles du métier et l'utilisation des équipements interagit les responsables de l'organisation des stages.

Accompagner et former le·la stagiaire

Le·la référent·e accompagne l'étudiant·e pour qu'il·elle puisse expérimenter dans un cadre sécurisé pour lui et les bénéficiaires.

Met en place le tutorat en fonction des objectifs d'apprentissage de l'étudiant·e (à partir du portfolio de l'étudiant·e ou d'un document similaire); accompagne, soutient et observe suivant la complexité des tâches et les aptitudes du·de la tutoré·e pour atteindre 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.).

Cadre la juste posture envers les bénéficiaires et les autres membres du personnel.

Met l'étudiant·e en situation en posant un cadre sécurisé et adapté au niveau du·de la stagiaire.

Utilise les différentes méthodes d'apprentissage aux moments appropriés (essais-feedback, démonstration; travail en autonomie, en duo ou observation...).

Stimule l'autonomie du·de la stagiaire dans la planification et la mise en œuvre de ses activités.

Organise avec l'étudiant·e des entretiens de coaching (répond aux interrogations du·de la stagiaire et stimule la réflexion critique) et de feedback (s'entretient au sujet des situations rencontrées par l'étudiant·e et met l'accent sur la réflexion et les pistes de solutions).

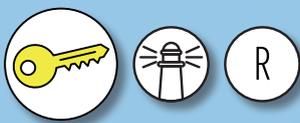
Après avoir identifié des difficultés chez le·la stagiaire, **signale** les possibilités d'apprentissage en rapport avec les objectifs fixés.

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.

Permet une intégration dans la vie de l'institution et explicite le cadre de vie professionnel.



Liste des compétences du·de la référent·e (2/3)

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 individuelles sur le lieu de stage (si cela n'a pas été fait en amont par l'institution).

Définit l'organisation pratique du stage en concertation avec la coordination du stage.

Planifie les moments d'évaluation (intermédiaire et de fin de stage) conformément aux directives de l'école et de sa propre institution.

Clôture le stage en mettant en place un moment de finalisation du stage auprès des bénéficiaires et de l'équipe.

Évaluer le·la stagiaire

Le·la référent·e participe /évalue l'étudiant·e.

Récolte les données objectives pour l'évaluation, en impliquant toutes les personnes concernées dans l'atteinte des objectifs du stage.

Favorise le processus d'auto-évaluation chez l'étudiant·e.

Évalue les apprentissages en situation concrète et en discute avec l'étudiant·e en cours de stage.

Apprécie la prise en compte de ses feedbacks et de l'évaluation intermédiaire sur le fonctionnement du·de la stagiaire.

Il y a une large palette de pratiques dans le secteur quant à l'évaluation finale et le choix de la cote (si demandée en fin de stage). Soit c'est la tâche de la coordination du stage. Cette coordination prend alors souvent l'avis du·de la référent·e, en l'intégrant dans le processus d'évaluation final, en se basant sur ses observations ou en lui demandant de valider la cote.

Le·la référent·e est parfois chargé de l'évaluation finale. Il mène alors 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.

Communiquer

Le·la référent·e communique avec l'étudiant·e de façon efficace et constructive.

Communique dans la langue de l'institution et efficacement avec l'étudiant·e (écouter, répondre à ses questions, veiller à la confidentialité, reformuler des consignes ou indications).

Est attentif·ve à la communication non verbale.

Communique des consignes claires, cohérentes et contextualisées, en situation sur le poste de travail. Il rend compréhensible une situation complexe.

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 prestations et le résultat.

Conforte les pratiques du·de la stagiaire et donne de la reconnaissance pour les initiatives, les actions menées et les résultats obtenus (aide à la confiance en soi, en ses compétences).

Transmet de manière concise et complète les informations collectées auprès de ses différents collègues.

Liste des compétences du·de la référent·e (3/3)

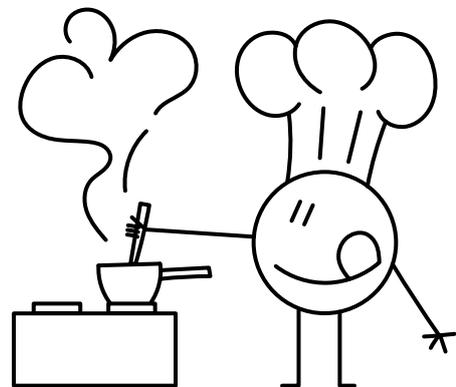
Faciliter la prise en charge collective des stagiaires au sein de l'unité

Le·a référent·e initie et facilite la réflexion et l'encadrement collectif des stagiaires au sein de son institution de soins.

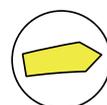
Encourage les collègues à alimenter de manière constructive les processus d'apprentissage de l'étudiant, à s'impliquer concrètement dans leur accompagnement et leur évaluation.

Contribue activement à un climat d'apprentissage. Il transmet des pratiques facilitant et propose des améliorations pour favoriser les apprentissages.

Participe dans l'institution à la concertation au sujet des stages.



Cet outil se combine très bien avec :



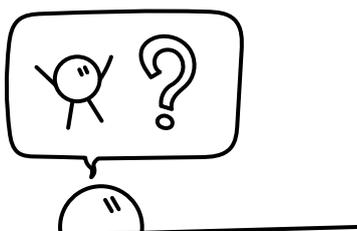
2. Test : où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?

2. Test : Où en suis-je dans ma pratique de référent·e ?

Fiche-outil référent·e

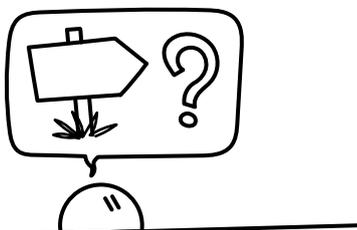
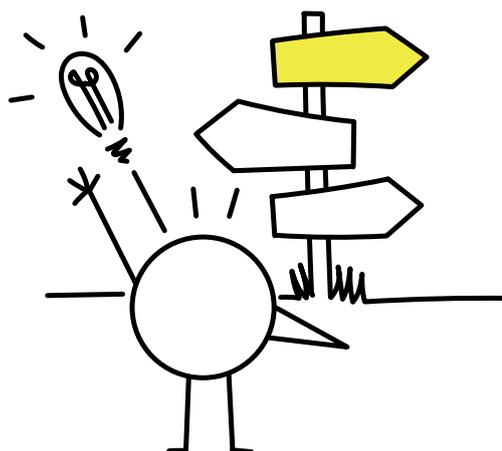


Ce test, basé sur le profil « référent·e » vous aide à faire le point sur vos compétences et besoins en tant que référent·e, ainsi qu'à identifier des pistes d'actions pour vous sentir « raccord » avec la fonction.



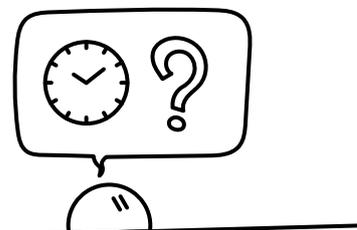
Pour qui ?

Les référent·e·s



Pour quoi faire ?

Se positionner par rapport au rôle de référent·e



Temps nécessaire

15 min

Qu'est-ce que c'est ?

Un test sous forme de 14 questions pour :

- ▶ **se positionner** dans sa manière d'être référent·e
- ▶ **identifier des actions** pour améliorer sa pratique

Les bonnes raisons de le faire

- ▶ **proposer** un accompagnement de qualité
- ▶ **réfléchir** à ses pratiques et à sa motivation

Comment l'utiliser ?

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : juste celle qui correspond à votre réalité.

Totalisez vos réponses pour chaque colonne. Le résultat correspond à un diagnostic.

Découvrez les propositions d'actions en lien avec ce diagnostic.

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

Pour une approche collective ?

Vous pouvez aussi l'utiliser pour visualiser les forces et faiblesses d'un groupe et identifier des points sur lesquels agir en priorité ensemble. Pour cela, chacun·e répond individuellement et ensuite vous additionnez les réponses. Veillez à être dans la bienveillance et le non jugement afin que tous·tes se sentent à l'aise au moment de partager les réponses.

Vous pourrez ensuite choisir quelles actions mettre en œuvre en premier.

Impliquer la coordination dans votre réflexion collective donnera plus d'impact à la démarche.

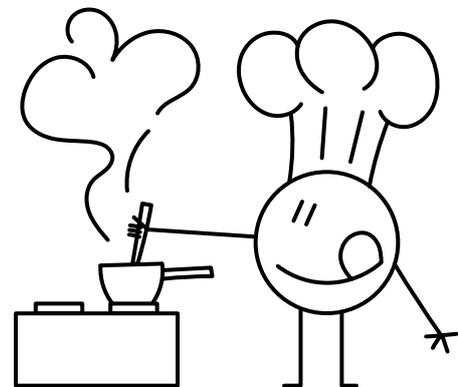
Quelques astuces pour réussir

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'accompagnement 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 ou lorsqu'elle estime que vous vous surestimez ou que vous vous dévalorisez. Vous échangez sur les points qui vous surprennent et vous identifiez des pistes d'actions en partageant vos expériences respectives.

En pratique

À la page suivante, vous trouverez l'outil en lui-même, prêt à être utilisé.



Cet outil se combine très bien avec :



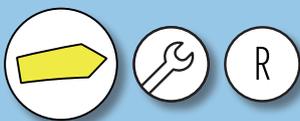
1. Être référent·e, qu'est-ce que cela implique ?

Test d'auto-positionnement

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

	A	B	C
<p>Question 1 : L'accueil des stagiaires dans mon unité se fait-il de façon préparée et structurée ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>	0	0	0
<p>Question 2 : Comment sont, selon moi, 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.) ?</p> <p>A : Nous ne sommes pas assez ouverts aux apports de l'extérieur B : Les choses devraient rester comme elles sont C : Il y a beaucoup de de connexions et d'échanges</p>	0	0	0
<p>Question 3 : Avec les ami·e·s et la famille, est-ce que je parle de mon métier, de mon rôle de référent·e, etc. ?</p> <p>A : Très volontiers B : Cela dépend des moments C : Le moins possible</p>	0	0	0
<p>Question 4 : Est-ce que je parviens à gérer le temps nécessaire à l'accompagnement des stagiaires parmi toutes les autres tâches qui m'incombent ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>	0	0	0
<p>Question 5 : Ai-je suivi des formations en communication interpersonnelle, en gestion de projets et/ou sur des notions de pédagogie ?</p> <p>A : Oui, et cela m'est souvent utile B : J'y pense mais je ne l'ai pas encore fait C : Je ne vois pas trop de quoi il s'agit ou en quoi cela me concernerait</p>	0	0	0
<p>Question 6 : Les stagiaires qui arrivent dans mon unité ont-ils·elles les compétences qui correspondent aux tâches qu'il est prévu de leur confier ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>	0	0	0

<p>Question 7 : Pour moi, transmettre son savoir, c'est quoi ? A : C'est avant tout l'occasion de continuer à interroger mes pratiques B : Une mission parmi d'autres, pour tout·tes travailleur·euse·s de l'institution C : Quelque chose dont je commence à avoir fait le tour</p>	0	0	0
<p>Question 8 : Evaluer un·e stagiaire, A : Cela se fait en continu, 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</p>	0	0	0
<p>Question 9 : 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.</p>	0	0	0
<p>Question 10 : Au quotidien, dans les moments où je travaille avec un·e stagiaire, je transmets 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.</p>	0	0	0
<p>Question 11 : 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</p>	0	0	0
<p>Question 12 : 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</p>	0	0	0
<p>Question 13 : 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</p>	0	0	0



<p>Question 14 : Les stages étudiants représentent-t-ils une «valeur ajoutée» pour mon équipe et pour mon unité ?</p> <p>A : Oui B : Plus ou moins C : Non</p>	0	0	0
---	---	---	---

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 ?
<p>Vous appréciez transmettre 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 référent-e confirmé-e.</p>	<p>Vous appréciez transmettre votre savoir. Vous en voyez le sens et l'importance mais vous n'êtes pas toujours à l'aise avec les stagiaires. Vous saisissez parfois mal la portée pédagogique de ce que vous faites avec eux-elles au quotidien. Vous êtes un-e référent-e en recherche de perfectionnement.</p>	<p>Vous doutez des valeurs qui sous-tendent le rôle de référent-e. Certes il est bon que l'institution 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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avez-vous songé à faire reconnaître vos compétences de référent-e par un Titre de compétences ? Voir http://www.cvdc.be/metiers/tuteurice-en-entreprise-67 ▶ Partagez votre expérience 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 auprès de collègues référent-e-s plus expérimenté-e-s ou des coordinateur-trice-s des stages . ▶ Perfectionnez-vous en suivant une formation « référent-e dans l'accompagnement des stagiaires ». Le Fonds intervient dans le remboursement des frais d'inscription de ces formations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette boîte à outils peut vous permettre de clarifier vos idées et vos motivations. Testez-en l'une ou l'autre fiche (par exemple : les fiches « Fixer des objectifs à court terme » ou « Formuler une critique constructive »). N'hésitez pas à refaire ce test dans 12 à 18 mois.

Pour aller plus loin...

Chaque **question** de ce test vous invite à vous **positionner** sur un point important de votre mission de référent·e.

Voici **quelques explications** et liens complémentaires si vous souhaitez **approfondir** votre réflexion.

Question 1 : L'accueil des stagiaires.

Le moment d'accueil donne le ton à l'ensemble du stage. Soigner cet instant est donc un investissement gagnant ! Consultez les fiches « Accueillir » pour aborder ce point seul·e ou en équipe !

Question 2 : Les rapports de mon unité avec le monde extérieur.

Partager les pratiques entre étages ou services est considéré par les référent·e·s comme une des meilleures façons de progresser. Cela permet aussi mettre en place une « culture tutorat » dans l'institution.

Question 3 : Je parle de mon métier et de mon rôle de référent·e.

Echanger avec d'autres peut être le signe d'une certaine fierté professionnelle. Ces échanges peuvent renforcer l'estime professionnelle et encourager la personne qui occupe le poste à s'y investir.

Question 4 : Je parviens à gérer le temps nécessaire à l'accompagnement des stagiaires parmi toutes les autres tâches qui m'incombent.

Le manque de temps est souvent avancé comme un frein à un tutorat de qualité ou l'investissement comme référent·e. Une meilleure répartition des tâches peut aider, notamment grâce à l'outil « La matrice RACI pour préciser les rôles vis-à-vis des stagiaires ».

Question 5 : Des formations en communication interpersonnelle, en gestion de projets et/ou sur des notions de pédagogie.

Se sentir compétent·e permet aux référent·e·s de s'investir de manière sécurisée dans la tâche. Pour cela, les formations pour apprendre

à être référent·e sont très utiles, ainsi que les partages d'expériences, voire des tutorats de tuteur·rice·s, qui peuvent être mis en place en interne.

Question 6 : Les nouveaux·elles stagiaires ont les compétences qui correspondent aux tâches qu'il est prévu de leur confier.

Il est important de vérifier les compétences des stagiaires, à travers certains gestes clés qui correspondent à leur niveau d'études. Cela vous permettra d'adapter vos attentes et exigences en les mettant dans les conditions de réussir les choses que vous leur demandez (fiche « Fixer des objectifs à court terme avec le·la stagiaire »).

Question 7 : Transmettre son savoir.

Transmettre, c'est faire passer un savoir. Cela se fait via différents moyens comme l'observation (voir fiche « Mieux observer les stagiaires » ou le feedback (fiche « Formuler une critique constructive ») par exemple.

Question 8 : quel est mon rapport à l'évaluation ?

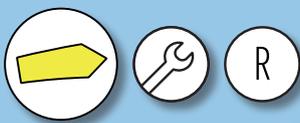
Au-delà de la partie « contrôle », les moments d'évaluation sont des occasions pour mettre en valeur les apprentissages réalisés et identifier des points à améliorer. Les fiches de la partie orange « Evaluer les stagiaires » abordent cette thématique.

Question 9 : Ai-je un comportement empathique avec les stagiaires ?

L'empathie est la capacité « à se mettre à la place d'une autre personne et d'imaginer ce qu'elle vit et ressent. C'est une compétence très utile pour identifier si un·e stagiaire est dans de bonnes conditions pour exécuter une tâche que vous lui avez confiée.

Question 10 : Au quotidien, dans les moments où je travaille avec un·e stagiaire, je sais transmettre mes compétences.

Il existe plusieurs manières de transmettre des compétences au quotidien. Nous vous invitons à les découvrir dans les fiches « Accompagner les stagiaires ».



Question 11 : Des outils pour m'aider dans l'accompagnement des stagiaires.

Les fiches « Accompagner les stagiaires » vous donnent diverses pistes pour mettre en œuvre des outils pour interagir avec les stagiaires.

Question 12 : J'aide les stagiaires à garder le cap fixé par leurs objectifs de stage, tout en étant ouvert·e et flexible.

Donner un objectif, c'est fixer un point de repères pour l'apprentissage. Cela permet aussi de vérifier l'acquisition par rapport à un besoin particulier. Pour vous aider dans ce processus, consultez la fiche « Fixer des objectifs à court terme avec le·la stagiaire ».

Question 13 : La majorité des collègues s participent à l'encadrement des stagiaires et m'épaulent dans mon rôle de référent·e.

L'implication des collègues permet de donner une approche variée du métier et de sa pratique. Impliquer l'équipe peut aussi vous permettre de ne pas porter seul·e le tutorat.

Question 14 : Les stages étudiants représentent une « valeur ajoutée » pour mon équipe et pour mon unité.

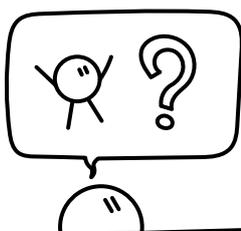
Un stage peut aussi être une opportunité pour aider au recrutement de nouveaux·elles collègues. A travers le stage, l'institution montre sa manière d'agir envers ses bénéficiaires et ses travailleur·euse·s. Si cette image est positive, les étudiant·e·s souhaiteront y commencer leur carrière.

3. La matrice RACI : pour préciser les rôles vis-à-vis des stagiaires

Fiche-outil coordination

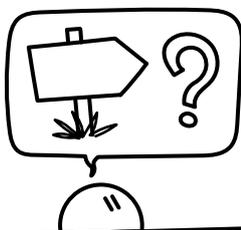


L'accueil des stagiaires implique plusieurs personnes. Cet outil propose une approche participative et rapide pour préciser les rôles de chacun·e envers les stagiaires¹.



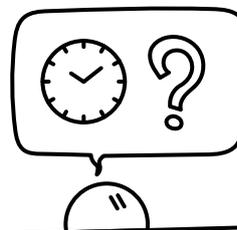
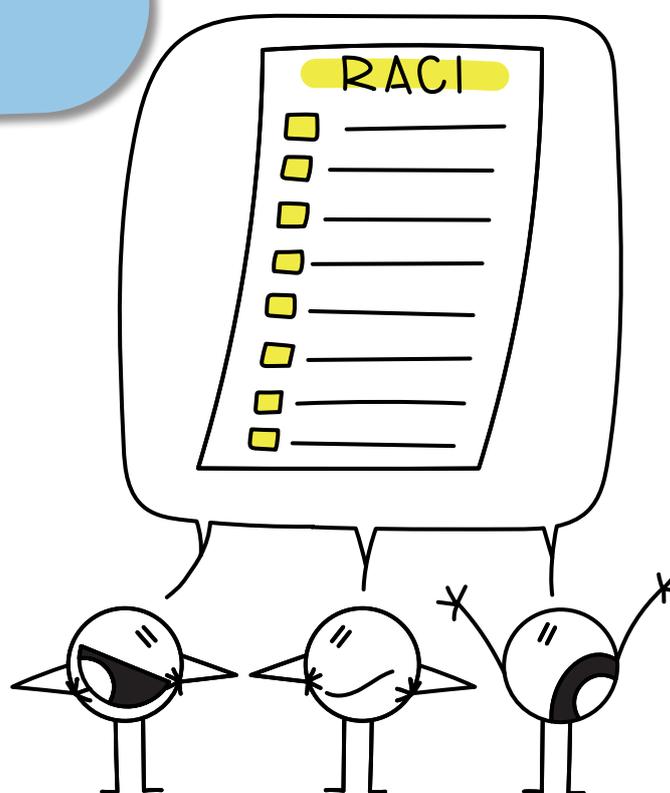
Pour qui ?

Pour les personnes en charge d'organiser le tutorat des stagiaires, en collaboration avec les différentes parties impliquées



Pour quoi faire ?

Permettre à toutes les personnes intervenant dans la mise en place du stage de savoir qui fait quoi



Temps nécessaire

Un moment pour la préparation et la finalisation du RACI, en général par la/ les personne(s) responsable(s) de la coordination des stages

Un ou deux moments en réunion pour la bonification et la validation avec tous·tes les acteur·rice·s du tutorat

¹ adapté de competentia.be

Qu'est-ce que c'est ?

La méthode permet d'organiser les rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le suivi des stagiaires.

La mise en place se fait en 3 étapes :

1. **Préparer** un tableau reprenant les tâches à accomplir avant et pendant les stages.
2. Ensemble, **identifier** pour chaque tâche les rôles nécessaires pour la mettre en œuvre, en utilisant une lettre de l'acronyme RACI :
 - R** – Réalisateur-trice
 - A** – Approbateur-trice
 - C** – Consulté-e
 - I** – Informé-e¹
3. Ensemble, **attribuer** les rôles pour chacune des tâches

Vous obtenez alors 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.

Les bonnes raisons de le faire

- ▶ **Permettre** à chacun·e de savoir quoi faire et créer un mode d'emploi du stage spécifique à votre institution.
- ▶ **Inviter** toute l'équipe à épauler les référent·e·s dans l'encadrement des stagiaires : cet outil montre qu'il est possible de donner un coup de main sur des tâches déterminées, sans que cela prenne beaucoup de temps.
- ▶ **Bien organiser** le tutorat, notamment en identifiant clairement toutes les actions à mettre en place pour un tutorat de qualité. Responsabiliser tout le monde.

Comment l'utiliser ?

D'abord, faites une liste assez détaillée de tout ce qui doit être fait pour les stages. Un conseil : identifiez les étapes essentielles (comme l'ac-

cueil par exemple) et ensuite les tâches qui permettent de les mettre en place.

Ensuite, répartissez les rôles :

- ▶ **Les Réalisateur·rice·s** mettent en œuvre l'action. Il·elle·s opérationnalise·nt, il·elle·s fait·font. Il y a au moins un R pour chaque action.
- ▶ **L'Approbateur·rice·responsable** décide et coordonne la mise en œuvre de la tâche. 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 des personnes mobilisées par les A et les R pour leur expertise ou leur expérience.
- ▶ **Les Informé·e·s** sont les personnes qui doivent être tenu·e·s au courant. Elles sont indirectement 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.

Il est crucial que cette répartition des rôles se fasse de manière collective. Une proposition peut être faite par la coordination des stages ou un groupe de travail. Une validation vient ensuite, par écrit ou lors d'une réunion expliquant et validant les choix pris dans la répartition des rôles et responsabilités. Ce moment d'information est indispensable pour que chacun s'implique dans la nouvelle répartition des rôles.

Jeanne, référente :

« Il nous manque parfois un cadre, quelque chose pour dire qui fait quoi : qui s'occupe de l'accueil, qui évalue... Il faut évaluer la charge de travail de chacun et octroyer les tâches et les explications en fonction »

¹ Dans la version originale anglaise : R - Responsible ; A - Accountable ; C - Consulted ; I - Informed

Quelques astuces pour réussir

- ▶ **Déterminez** clairement quelles sont les différentes actions et tâches à exécuter, et quand cela doit être fait.
- ▶ **Veillez** à ce que chaque personne comprenne bien son rôle.
- ▶ **Prenez soin** d'éviter les 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 rempli ce rôle auparavant.
- ▶ **Fixez le cadre** : il est important de cadrer le champ de réflexion pour ne pas remettre en question chaque étape, chaque action et sa mise en œuvre.
- ▶ **Chargez une personne** de rassembler l'information sur l'existant et de proposer un plan d'actions. Cette trame pourra être complétée et validée par les personnes concernées.
- ▶ L'initiative de lancer un RACI est prise par un·e responsable et le **tableau est réalisé de façon participative**, si possible collective. Cela permettra de prendre en compte la réalité du terrain et invitera les personnes sollicitées à se positionner. 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 et de l'adapter en fonction des réalités de terrain ou d'objectifs non atteints.

Pour personnaliser l'outil

Dans l'exemple de grille proposé, vous modifierez et complèterez la liste de tâches proposées en fonction de votre réalité de terrain.

Cette approche peut être utilisée après :

- ▶ 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'accompagnement des stagiaires. Un tel moment peut être organisé en réunion, avec une préparation sous forme de questionnaire écrit.

La matrice RACI peut également être utilisée pour préparer tout autre projet ou activité qui mobilise une diversité d'intervenant·e·s.

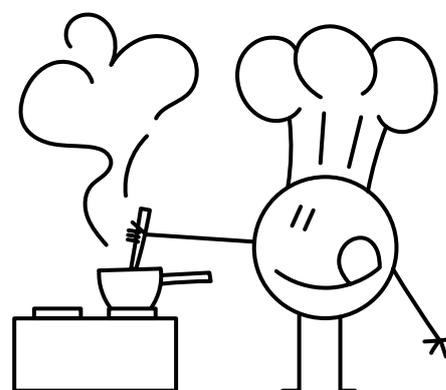
Vous pouvez également déterminer des « remplaçant·e·s » qui assureront un rôle si nécessaire. C'est essentiel pour les moments cruciaux qui ne peuvent être reportés, comme l'accueil du stagiaire le premier jour.

En pratique

À la page suivante vous trouverez un exemple de tableau de répartition des tâches pour les stages sous forme de matrice RACI.

Nous avons complété la première phase pour l'exemple.

Ajoutez ou retirez certaines lignes pour que l'exemple soit adapté à votre réalité. Complétez-le avec les autres actions tutorat.



Cet outil se combine très bien avec :



14. L'incident critique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s

MATRICE RACI

Accueil et accompagnement des stagiaires *indiquer la fonction

Service :

Année scolaire 20..... - 20.....

Légende de la répartition des tâches : **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	Coordination des soins	Chef·fe d'étage	Autres ?
Préparer le stage : planification en interne					
Appel annuel aux collègues volontaires pour la fonction de référent·e					
Désignation des référents·e·s de l'année					
Mobilisation des équipes <ul style="list-style-type: none"> ▶ Présentation des objectifs de stage pendant une réunion d'équipe par un·e enseignant·e ▶ Interaction avec les ressources humaines pour montrer les liens entre tutorat et recrutement 					
Demande aux unités des places de stage disponibles					
Communication du planning à chaque unité et aux référent·e·s					
Affichage du planning					
Attribution des stagiaires à chaque référent·e					
Préparer le stage : communication avec les écoles					
Définition, avec les écoles, du planning annuel des stages					
Définition, avec les écoles, des objectifs des stages					
Mise à jour des outils d'évaluation					
Préparer le stage : information et mise en place des outils					
Mise à jour de la checklist d'accueil des stagiaires					
Mise à jour du support de présentation de l'unité					



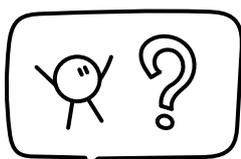
Mise à jour des supports pour les référent·e·s (outil d'observation, outil d'évaluation...)					
Préparer le stage : communication avec le·la stagiaire					
Communication à chaque stagiaire de son horaire et des documents (ROI, règles de sécurité...)					
Rendez-vous pré-stage (visite de l'unité, badge, etc.)					
Accueillir les stagiaires					
Accompagner les stagiaires					
Evaluer les stagiaires					

4. Motiver et mobiliser l'institution dans l'accompagnement des stagiaires

Fiche-conseil Coordination



Mobiliser l'équipe, c'est une des clés de la réussite d'un accompagnement de qualité.
Voici quelques conseils pour y parvenir.



Pour qui ?

Les personnes en charge de la coordination des stages



Pour quoi faire ?

Faire de l'accompagnement des stagiaires un projet d'équipe



Quand l'utiliser ?

A tout moment

Tous·tes ensemble ! Tous·tes ensemble !

Les référent·e·s ont souligné l'importance d'agir ensemble dans l'encadrement des stagiaires. Il est essentiel d'être activement soutenu avant et pendant le stage. Cela implique plusieurs choses.

- ▶ **Consacrer** des moyens à l'accueil des stagiaires : aménagement du temps, préparer un local, prévoir des formations et échanges de pratiques...
- ▶ **Préparer** les stages : rencontre préalable des stagiaires, prendre connaissance des acquis théoriques de formation, du programme d'apprentissage attendu par l'école...
- ▶ **Organiser** une prise en charge partagée et équilibrée du stage : relais et soutien des collègues et hiérarchie.
- ▶ **Reconnaître** les processus et résultats obtenus : dire si des stagiaires ont réussi, ont été engagé·e·s ; souligner le rôle des tuteur·rice·s lors d'entretien.

Il s'agit d'inscrire les stages au cœur de la vie du service !

Cela prend du temps et demande d'impliquer tous·tes les acteur·rice·s de l'institution.

Mais comment mettre en place ce cercle vertueux ?

Jouer collectif

Il y a beaucoup de situations dans lesquelles des collègues qui ne sont pas référent·e·s peuvent être des ressources pour les stagiaires.

- ▶ 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.

Développer cette dimension collective peut être positif pour tout le monde. **Les stagiaires**

peuvent expérimenter plusieurs manières d'exercer le métier :

- ▶ par exemple grâce à des retours par écrit via une fiche d'observation ou via des observations orales.
- ▶ des collègues peuvent remplacer le·la référent·e quand il·elle ne peut être présent·e.

Les équipes peuvent partager des pratiques :

- ▶ vous organisez un moment pour travailler les feed back ? Impliquez-y des collègues pour que les personnes qui ne sont pas référentes puissent aussi en faire aux stagiaires. Cela aura aussi un effet positif sur la communication au sein de l'équipe !
- ▶ abordez la question des stages lors de réunions d'équipe, par exemple en faisant venir une école qui présentera les objectifs de stage.

Bref, investir dans les stages, c'est aussi nourrir le projet et l'identité de l'unité.

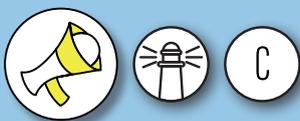
Annette, responsable soins :

« Le problème, ce n'est pas le manque d'outils ou de temps. Ni les relations avec l'école. Mais de mettre tout cela ensemble pour soutenir les tuteurs »

Renforcer la relation Avec l'école

Il y a des réalités non négociables comme la durée des stages ou les objectifs pédagogiques... D'autres aspects des stages peuvent par contre être adaptés pour favoriser le bon déroulement de l'accompagnement.

Déterminer le nombre de stagiaires : un·e stagiaire demande du temps et de l'attention.



La qualité de l'encadrement des stages sera meilleure s'il y a un équilibre entre le nombre de stagiaires, le nombre de professionnel·le-s pour les encadrer et la masse de travail. Si cet équilibre n'est pas respecté, les personnes impliquées dans l'accompagnement risquent de ne plus voir le sens de leurs efforts.

Adapter la communication : Souvent, il y a une incompréhension des professionnel·le-s face au langage utilisé par les écoles dans les documents. Par exemple, les écoles parleront d'« aptitudes » et de « compétences » alors que sur le terrain on parle plus de « tâches » et d'« actions ».

La personne **responsable de la coordination** des stages peut prendre un **rôle de « traduction »**, en concertation avec les écoles.

Soutenir l'évaluation :

- ▶ en communiquant et en clarifiant ce qui doit être atteint par le·la stagiaire au cours du stage.
- ▶ en travaillant à l'uniformisation des questionnaires. Si l'institution travaille avec plusieurs écoles, elle facilitera grandement la vie des référent·e-s en imposant – ou mieux en travaillant de concert – un modèle d'évaluation.
- ▶ les référent·e-s n'ont pas été formé·e-s à évaluer des étudiant·e-s. Leur donner cette responsabilité est souvent un frein à leur implication comme tuteur·rice. Il est possible d'évaluer des stagiaires en concertation

Irène, responsable stage :

« Nous avons limité le nombre de stagiaire par étage. Cela permet aux référentes et aux stagiaires de construire le stage et de mieux se connaître »

avec la coordination, le·la chef·fe d'étage voir de leur déléguer complètement cette tâche. Uniformiser les différents supports de suivi et d'évaluation de stage fournis par les écoles facilite considérablement le travail des référent·e-s – voir fiche « Guide de suivi et d'évaluation des stagiaires ».

Faire circuler les pratiques

Faire circuler l'information entre les unités et les écoles permet de gagner du temps, de se sentir à sa place et de disposer des bons outils, ce qui favorise la motivation et la 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 ».
- ▶ Préparez des canaux de communication des collègues vers les référent·e-s sur le déroulement de chaque stage – voir fiche « Faire 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. Souligner si certain·e-s stagiaires ont intégré le personnel par la suite.

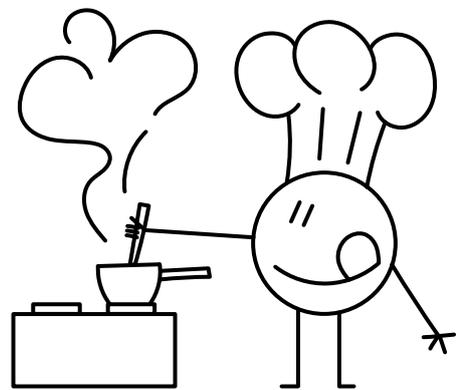
Evoquer et illustrer régulièrement le rôle de

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 stagiaires, notamment en les outillant.

Proposer des formations individuelles et/ou collectives aux personnes prêtes à s'investir dans l'accompagnement de stagiaires :

- ▶ soit des formations très courtes en interne (par exemple : outils de la communication interpersonnelle ou de la gestion de projet) et des partages de pratiques entre équipes.
- ▶ 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 Fond social pour les personnes âgées intervient dans le remboursement des frais d'inscription à ces formations. Voir le site du Fonds sur www.febi.org > CP 330 PA > Formation > Projets subsidiés. Des formations sont aussi accessibles via le catalogue FormAction.



Cet outil se combine très bien avec :



3. La matrice RACI : pour préciser les rôles vis-à-vis des stagiaires



14. L'incident critique, un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s



13. Le guide de suivi et d'évaluation des stagiaires



12. La farde des fiches individuelles des stagiaires

Accueillir les stagiaires



- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

5. Améliorer l'accueil des stagiaires dans l'unité : quelques pistes

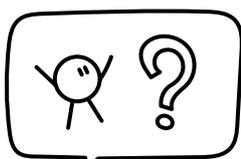
Fiche-conseil référent·e et coordination



L'accueil est un moment crucial pour les stagiaires.

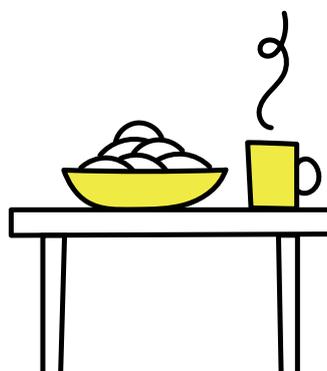
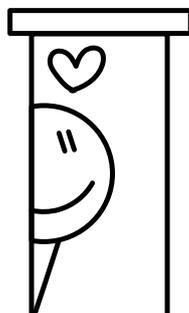
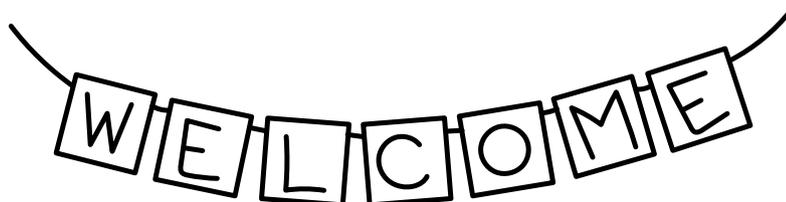
Il s'agit là d'un temps marquant qui structurera la suite du stage.

Soigner ce moment aide à développer un accompagnement de qualité.



Pour qui ?

Les personnes en charge de la coordination des stages



Pour quoi faire ?

Faire de l'accompagnement des stagiaires un projet d'équipe



Quand l'utiliser ?

A tout moment

Le déroulement classique de l'accueil des stagiaires

Le plus souvent, l'accueil des stagiaires intègre quatre étapes-clés :

1. Le·la stagiaire **reçoit des informations générales** sur le déroulement de son stage et sur l'institution (en général sous forme de farde papier ou électronique). Il sera vérifié sur le lieu de stage que l'administratif est en ordre.

Le·la stagiaire **reçoit les informations et outils de travail** : badge, codes informatiques, vêtements, etc.

2. Le·la stagiaire **arrive dans l'unité et y est accueilli·e**. La plupart du temps, c'est son·sa référent·e (ou un·e collègue ou la coordination des soins) qui réalise cet entretien individuel. Il s'agit de vérifier que le·la stagiaire a tout ce qu'il lui faut pour commencer son stage : compréhension des objectifs, du mode de fonctionnement du lieu de travail, des personnes avec qui il·elle interagit...Sont parcourus une série de supports qui vont servir d'outils pour son accompagnement. Le point est fait sur son cursus de formation et ses objectifs de stage. C'est aussi souvent le moment de la visite de l'unité et de la présentation de collègues.
3. Le·la stagiaire **commence à travailler** sous la supervision de son·sa référent·e ou d'un·e collègue.

Florence Pirard, professeure :

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

Perrine, référent·e :

« Parfois, il y a un stagiaire que débarque. On ne sait pas qui c'est. C'est pas facile ni pour lui, ni pour nous ».

Soutenir la découverte et poser un cadre pédagogique et sécurisant

La séquence d'accueil est un moment de découverte et d'apprentissage pour le·la stagiaire.

- ▶ Il y a beaucoup d'informations à intégrer en peu de temps. Ces informations, souvent d'ordre pratique, donnent un cadre pour prendre sa place. Il est donc important de répéter les informations importantes à retenir et de les faire communiquer par la personne la plus pertinente.
- ▶ L'entretien d'accueil pose concrètement le rôle de référent·e et les fondations de la qualité de la relation stagiaire-référent·e-équipe. Visez la qualité plus que la longueur. Identifiez quelques éléments clés à communiquer et soyez présent, à 100% focus sur le·la stagiaire.

Ce moment de rencontre est aussi important pour le·la référent·e et l'équipe.

- ▶ Il s'agit de comprendre où le·la stagiaire en est concrètement dans sa formation. Cela permettra d'adapter les attentes envers lui·elle.
- ▶ Cela peut être aussi le moment d'ajuster, si nécessaire, un objectif trop ambitieux ou peu en lien avec la réalité de terrain. Fixer un objectif pertinent est essentiel car il détermine l'accompagnement et l'évaluation des stagiaires. L'accueil sert à écouter les objec-

tifs, ou d'en fixer s'ils n'existent pas. Il est intéressant de les ajuster après une ou deux journées de travail, pour les accorder aux réalités du lieu de stage. Voir la fiche-outil « Fixer des objectifs à court terme avec le·la stagiaire ».

- ▶ L'accueillant·e sera attentif·ve à ce que l'étudiant·e apporte, aux acquis de ses stages précédents, à ses éléments de projet professionnel, au sujet de son éventuel TFE, etc.

Le tout début de stage un moment stressant, où il faut pouvoir gérer ses 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 rassurer le·la stagiaire face à l'inconnu, aux craintes et aux découvertes qu'il va susciter. Le·la référent·e cherchera l'équilibre entre l'image réaliste à donner de son métier, un minimum de réassurance et beaucoup d'écoute.
- ▶ Soyez disponible pour accueillir et communiquer au·à la stagiaire les informations utiles pour démarrer son stage.
- ▶ Pendant cet entretien d'accueil, sondez le·la stagiaire sur son ressenti. Mettre tout de suite des mots sur leurs émotions (peurs, frustrations, etc.) limite le risque de blocage et permet au·à la stagiaire de s'impliquer dans le stage.

Marie, RH en charge de la coordination des stages :

« Il y a moyen de faire beaucoup de choses avant pour permettre aux stagiaires de se centrer leur stage ».

6 pratiques pour vous inspirer

Un pré-accueil.

- ▶ Une grande majorité des stages commence un lundi. Plusieurs institutions programment en amont un moment de pré-accueil pour notamment visiter le lieu, recevoir le matériel utile, des informations diverses et vérifier que le volet administratif soit en ordre.
- ▶ Dans les institutions recevant de nombreux·ses stagiaires, un pré-accueil collectif est organisé.
- ▶ Cette séance s'organise par école ou rassemble les stagiaires des différentes écoles.
- ▶ Elle permet d'alléger la quantité d'informations à communiquer et à assimiler le premier jour de stage.
- ▶ Cette séance se fait sur place et peuvent inclure une visite de l'institution/unité.
- ▶ Cette rencontre permet de gagner du temps puisque une ou deux personnes sont mobilisées pour l'accueil de plusieurs stagiaires. Elle permet aussi à l'institution de choisir le meilleur moment pour l'organiser.

Une checklist : elle permet de gagner du temps, de s'assurer que tou·te·s les stagiaires reçoivent les mêmes informations et rassurent les référent·e·s (voir la fiche-outil « checklist pour l'accueil des stagiaires »).

Un·e référent·e « accueil » : un·e des référent·e·s assure, un même jour, l'accueil de tou·te·s les stagiaires dans l'étage quand tou·te·s les stagiaires arrivent. Cela peut se faire sous forme de réunion collective ou de rendez-vous individuels échelonnés. De telles réunions peuvent nécessiter que l'institution ait imposé aux écoles concernées de coordonner leurs horaires.

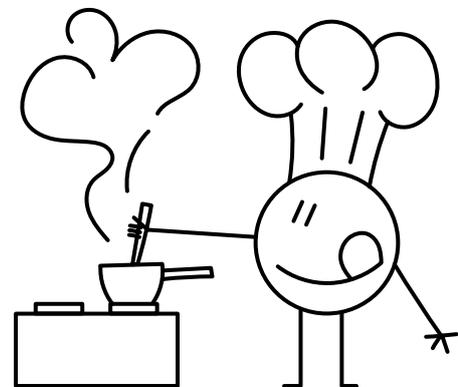
Accueil croisé par les stagiaires : un établissement a développé une réunion collective avec tou·te·s ses stagiaires qui clôturent la journée de travail du vendredi de la première

semaine de stage. A cette occasion, les stagiaires présentent leur unité les uns aux autres. Une telle pratique sensibilise à l'interdisciplinarité et crée une solidarité entre stagiaires, autant de ressources qui seront par la suite des atouts pour l'accompagnement.

Visite virtuelle : avec le confinement, certaines structures ont mis en place des moments de pré-accueil en virtuel. Organisés par les personnes en charge de la coordination des stages, ils permettent de gérer l'administratif et de faire passer des informations sans nécessité de déplacement et selon un horaire flottant. Une institution a également mis en place des vidéos qui permettent la visite virtuelle de l'institution/unité par les stagiaires.

Mise en place d'un dossier partagé sur lequel se trouvent des informations pour l'organisation des stages avec comme destinataire :

- ▶ les stagiaires : ils-elles y trouvent un règlement d'ordre intérieur, des informations sur les particularités des soins fournis sur le lieu de stage mais aussi des réalités pratiques comme où trouver un sandwich pour le temps de midi.
- ▶ les référent·e·s : ils-elles y trouvent des rappels des objectifs à atteindre en fonction du type de stage, la liste des informations à communiquer lors de l'accueil, les documents d'évaluation...



Cet outil se combine très bien avec :



6. Checklist pour l'accueil des stagiaires dans l'unité

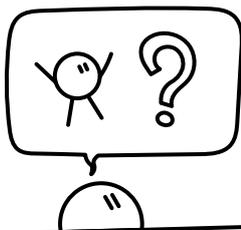
- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

6. Checklist pour l'accueil des stagiaires dans l'unité

Fiche-outil référent·e

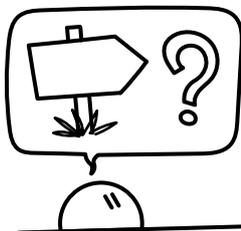


Cette liste est un aide-mémoire des éléments à communiquer et permet de déterminer qui dit quoi¹



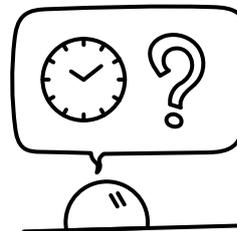
Pour qui ?

Toute personne qui assure l'accueil du·de la stagiaire dans l'unité



Pour quoi faire ?

Donner l'ensemble des repères indispensables au bon déroulement du stage



Temps nécessaire

15 min

¹ Cet outil est inspiré de la « Brochure d'accueil institutionnel pour étudiants » du Centre hospitalier de Mouscron, de diversityremix.be et de competentia.be

Qu'est-ce que c'est ?

C'est une liste à parcourir lors de l'accueil. Elle indique :

- ▶ les points indispensables à communiquer au·à la stagiaire.
- ▶ qui communique quoi.

Parfois, l'accueil se fait en deux temps. Il y a d'abord une personne qui pose un cadre général. Cela peut être un·e travailleur·euse des ressources humaines, un·e responsable des soins. Viennent ensuite les informations de terrain communiquées par le·la référent·e. Il est important alors de déterminer qui dit quoi.

En plus de ces informations, **il y a aussi parfois des échanges de documents** entre le·la stagiaire et le lieu de stage. La check-list peut intégrer un récapitulatif des documents qui doivent être validés avant le début du stage.

Les bonnes raisons de le faire

- ▶ Les stagiaires **se sentent en confiance** rapidement car ils·elles reçoivent les informations importantes avant de commencer le stage.
- ▶ Chaque stagiaire **reçoit la même information** à son arrivée.
- ▶ Les référent·e·s **communiquent l'ensemble des informations** que le lieu de stage trouve important de transmettre. Chaque checklist est unique et correspond à ce que l'institution estime utile de mettre en avant.

Eric, référent :

« Ça rassure. On sait ce qui est à communiquer et cela permet de dire tout ce que l'on a à dire sans oublier des choses importantes ».

Comment l'utiliser ?

La création de la checklist :

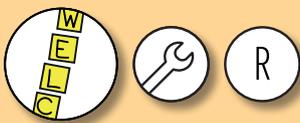
- ▶ Déterminer ce que la checklist doit contenir : faites-le de manière collective et avec les différents métiers de l'institution. Il est intéressant de d'abord réfléchir aux messages clés : ils correspondent aux grands chapitres. Ensuite, identifiez dans le détail les informations à transmettre.
- ▶ Répartir qui dit quoi si plusieurs personnes participent à l'accueil.
- ▶ Communiquer la liste : pour que chacun·e en prenne connaissance et l'utilise lors d'accueil de stagiaire.
- ▶ Adapter la liste : après quelques utilisations, interrogez les utilisateur·rice·s pour la compléter si nécessaire.

L'utilisation de la checklist :

- ▶ Pour l'entretien d'accueil, munissez-vous d'une copie papier de la checklist. En la parcourant avec le·la stagiaire, cochez les cases correspondantes aux informations à communiquer. Vous orientez le·la stagiaire chez les personnes concernées par les lignes non cochées.

Quelques astuces pour réussir

- ▶ Tout l'enjeu d'une checklist est de ne pas la surcharger, parce que « trop d'info tue l'info ». Favorisez les choses concrètes et précises. Déterminer la durée de l'accueil permet aussi de limiter à ce qui est vraiment nécessaire.
- ▶ Cette liste peut vous servir de guide pour structurer l'entretien d'accueil. Prenez en compte des éléments spécifiques à votre étage pour lui donner une réalité pratique. 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 précède le début du stage). Répartissez les informations à communiquer en tenant compte du temps disponible et des métiers. Il est préférable que les Ressources Humaines communiquent à propos de l'administratif et le·la référent·e à propos des soins plutôt que l'inverse !
- ▶ 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.

En pratique

A la page suivante, vous retrouverez un exemple de check-list.

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	OK	Qui informe/vérifie ?			
		Référent·e	Collègue 1er jour	Chef·fe	Autre
Cadre de travail					
Le·la stagiaire a défini des objectifs de stage					
Explications du rôle du·de la référent·e, les manières de le·la contacter					
Explications du rôle des autres collègues					
Documents de présentation de l'institution et ses valeurs, règlement interne					
Documents de présentation de l'unité					
Interactions et évaluations					
Différencier le type d'interactions (feed back, évaluation, cadrage...)					
Rapport d'étonnement					
Planification des entretiens d'évaluation :					
▶ intermédiaire : date :.....					
▶ de fin de stage : date :.....					
Fin de stage :					
▶ Remise de l'évaluation du stage à l'étudiant					
▶ Remise du rapport d'étonnement					



Signature du document « cadre pour les entretiens »					
Documents/administratifs					
Document d'évaluation, avec photo, correctement prérempli (coordonnées étudiant·e, dates de stage...)					
Carnet de relevé de prestations techniques/portfolio, correctement prérempli					
Code d'accès aux réseaux et aux dossiers médicaux électroniques					
Cadre de travail et bien-être					
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					
Ajouter tout ce qui est parlant pour votre Unité de soins					

- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

7. Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires

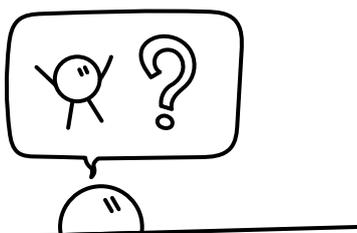
Fiche-outil coordination et référent·e



Les entretiens sont des moments importants dans la dynamique de stage.

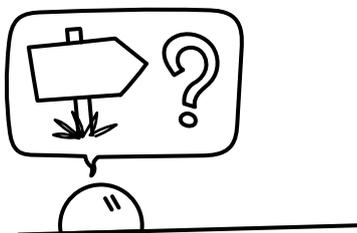
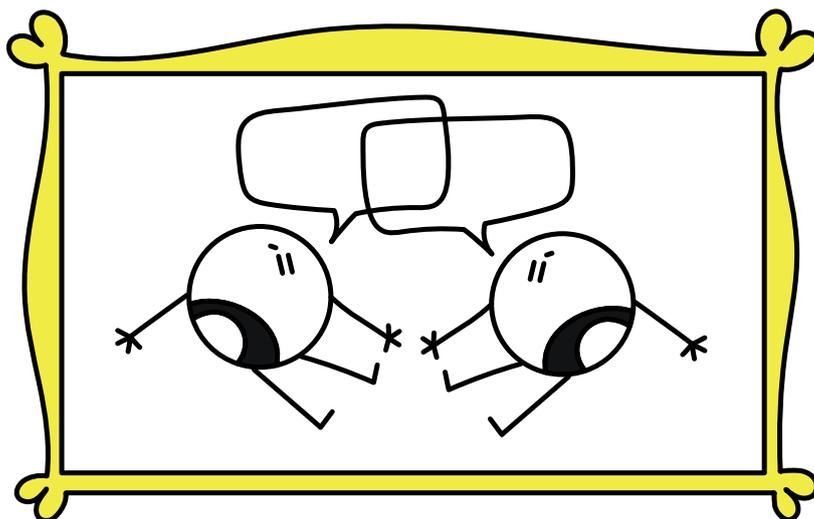
Chacun·e doit pouvoir y trouver sa place et occuper son rôle.

Voici une fiche pour installer un climat positif et une logique d'interaction¹.



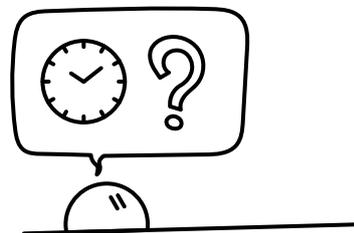
Pour qui ?

Le·la référent·e (ou la personne qui assure le premier briefing)



Pour quoi faire ?

Créer un cadre clair pour mener des entretiens interactifs avec les stagiaires



Temps nécessaire

5-10 minutes

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

Qu'est-ce que c'est ?

Un canevas proposant des balises pour un bon déroulement des entretiens avec les stagiaires.

Sur base de ce canevas, l'institution fournit un document de référence posant la manière dont les entretiens entre stagiaires et référent·e·s sont construits.

Nous vous conseillons de l'intégrer dans les documents à remettre lors de l'accueil.

Nancy, référente :

« On ne prend pas assez le temps de s'asseoir. On se rend compte que c'est important d'évaluer. Mais c'est pas facile et ça paraît aléatoire. Alors, on le fait moins. »

Les bonnes raisons de le faire

Dans le flot des activités, les moments d'échanges de qualité sont rares.

Les entretiens permettent des interactions qui aident à :

- ▶ **construire** les apprentissages.
- ▶ **établir** de bonnes relations avec les stagiaires.
- ▶ **désamorcer** les situations tendues ou bloquées.

Un cadre clair et positif peut aussi aider à faire de ces entretiens de réels moments d'apprentissage où vous pourrez :

- ▶ **faire** des liens entre la théorie et la pratique.
- ▶ **valoriser** des aptitudes techniques, des savoir-faire et des savoir-être.
- ▶ **ajuster** les objectifs.
- ▶ réfléchir à vos positionnements par rapport

au métier.

- ▶ **relever** un comportement inadéquat.
- ▶ **évaluer** les compétences acquises pendant stage.

Comment l'utiliser ?

La création du document

- ▶ Ce document est préparé au niveau de l'unité ou au niveau de toute l'institution. Un canevas vous est proposé pour ne pas partir d'une page blanche.
- ▶ Il porte sur les entretiens du·de la stagiaire avec son·sa référent·e et avec les autres collègues avec qui il·elle a l'occasion de travailler.

L'utilisation du document

- ▶ Pour l'entretien d'accueil, munissez-vous de deux copies papier du document. Vous la parcourez 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

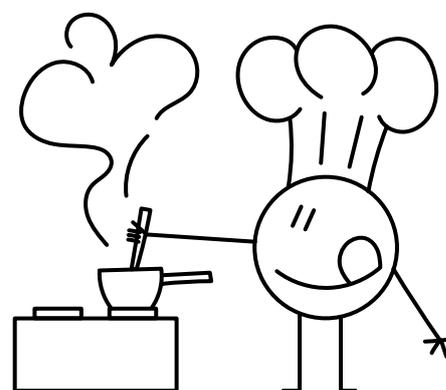
- ▶ Certaines institutions organisent un rendez-vous pré-stage, par exemple le vendredi qui précède le début du stage. Cela peut être le moment de passer ce document en revue.
- ▶ Ce document peut être présigné par un·e responsable hiérarchique.
- ▶ Certaines institutions ont édicté et font signer une charte des stagiaires et une charte des référent·e·s, voir même une troisième charte des soignant·e·s. Ce dispositif intègre en général les éléments liés à l'évaluation et rend inutile la signature d'un cadre pour les entretiens.

Astuces pour mener un entretien constructif avec un·e stagiaire

- ▶ L'avoir observé·e attentivement pendant son stage, et si possible pris des notes. Sinon, les observations faites risquent d'être générales par oubli des détails.
- ▶ Préparer à l'avance quelques messages clés à faire passer, pour ne pas noyer le·la stagiaire et cibler des pistes d'actions.
- ▶ Être bienveillant·e et dans le « non-jugement » : le·la stagiaire est là pour apprendre.
- ▶ Mener l'entretien dans un lieu calme, qui permet de créer un climat de confiance et de préserver la confidentialité.
- ▶ Créer un climat de confiance favorisant les interactions avec le·la stagiaire, dans une logique d'apprentissage.

En pratique

A la page suivante, vous trouverez un exemple de « document cadre » pour les entretiens.



Cet outil se combine très bien avec :

-  13. Le guide de suivi et d'évaluation des stagiaires »
-  12. La farde des fiches individuelles des stagiaires »
-  16. Des questions pour préparer les entretiens avec la·le stagiaire
-  17. Se sentir à l'aise avec l'évaluation finale

Cadre pour les entretiens (1/3)

entre un·e stagiaire et son·sa référent·e

Unité : _____ Stage du _____ au _____

Nom du·de la stagiaire :

Nom du·de la référent·e :

Introduction

Les entretiens sont des moments-clés de l'accompagnement pendant les stages.

Pour assurer le bon déroulement de ces entretiens, il est important de respecter les conditions décrites ci-dessous.

NB : Les attitudes attendues des référent·e·s s'appliquent aussi à tout·e soignant·e en relation avec le·la stagiaire dans le cadre de son stage.

Rôles de chacun·e lors d'un entretien

A faire	Stagiaire/Référent·e
Expliquer ou rappeler le cadre	Référent·e
Exprimer mes ressentis et émotions de manière pertinente et constructive	Stagiaire/Référent·e
Partir de réalités objectives, observées par le·la référent·e ou un·e collègue	Stagiaire/Référent·e
M'interroger sur mon vécu, ma pratique et mes relations au sein de l'institution	Stagiaire/Référent·e
je (re)prends mon rôle d'acteur·rice de mon stage et de mon projet professionnel	Stagiaire/Référent·e
Analyser et remettre en question mes pratiques professionnelles et de formation	Stagiaire/Référent·e
Parler d'aspects de ma vie privée s'ils ont un impact sur le travail/stage	Stagiaire/Référent·e
Réfléchir ensemble à des pistes de solution et d'actions	Stagiaire/Référent·e

Cadre pour les entretiens (2/3)

Cadre matériel

Les entretiens auront lieu dans un cadre garantissant leur confidentialité.

L'entretien de mi-stage et celui de fin de stage se feront à une date choisie ensemble par les différent·e·s participant·e·s, dans un local réservé pour cela.

Les remarques faites aux stagiaires par le·la référent·e·s dans le cadre du travail quotidien se feront, en fonction des réalités de terrain, dans un souci de bienveillance.

Contenu et informations

Les échanges d'informations se font dans le dialogue et à des fins professionnelles.

Le contenu des entretiens est confidentiel. Stagiaire et référent·e sont tenu·e·s au secret professionnel.

Il existe cependant des exceptions à cette règle de confidentialité :

- ▶ le·la référent·e peut rapporter ce qui lui semble pertinent à sa ligne hiérarchique /ou avec l'école. Le·la référent·e informe alors le·la stagiaire de sa démarche
- ▶ le·la stagiaire peut rapporter ce qui lui semble pertinent dans les moments de suivi des stages organisés par son école.

Attitudes

Référent·e et stagiaire s'engagent à :

- ▶ s'impliquer et collaborer de façon constructive dans la recherche de solutions créatives ;
- ▶ éviter les jugements et s'exprimer dans un respect réciproque ;
- ▶ être honnêtes ;
- ▶ pratiquer l'écoute active et la « reformulation » pour améliorer la compréhension durant les échanges.

Le·la référent·e s'engage à :

- ▶ partager son expérience et ses compétences ;
- ▶ superviser le·la stagiaire 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 s'engage à :

- ▶ intégrer l'évaluation dans sa démarche d'apprentissage ;
- ▶ être acteur·rice et responsable de son stage ;
- ▶ formuler des objectifs d'apprentissages professionnels et personnalisés ;
- ▶ s'inscrire dans la philosophie de l'institution.

Cadre pour les entretiens (3/3)

NB : Le non-respect de ces conditions peut conduire à l'interruption et au report de l'entretien. En cas de blocage persistant, le·la responsable hiérarchique joue un rôle de médiation et, au besoin, de recadrage.

Pour accord, le·la stagiaire :
date et signature

Pour accord, le·la référent·e
date et signature

Accompagner les stagiaires



- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

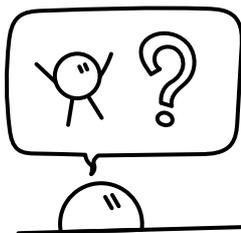
8. Fixer des objectifs à court terme avec le·la stagiaire

Fiche-outil référent·e



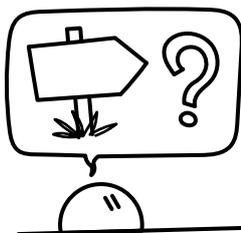
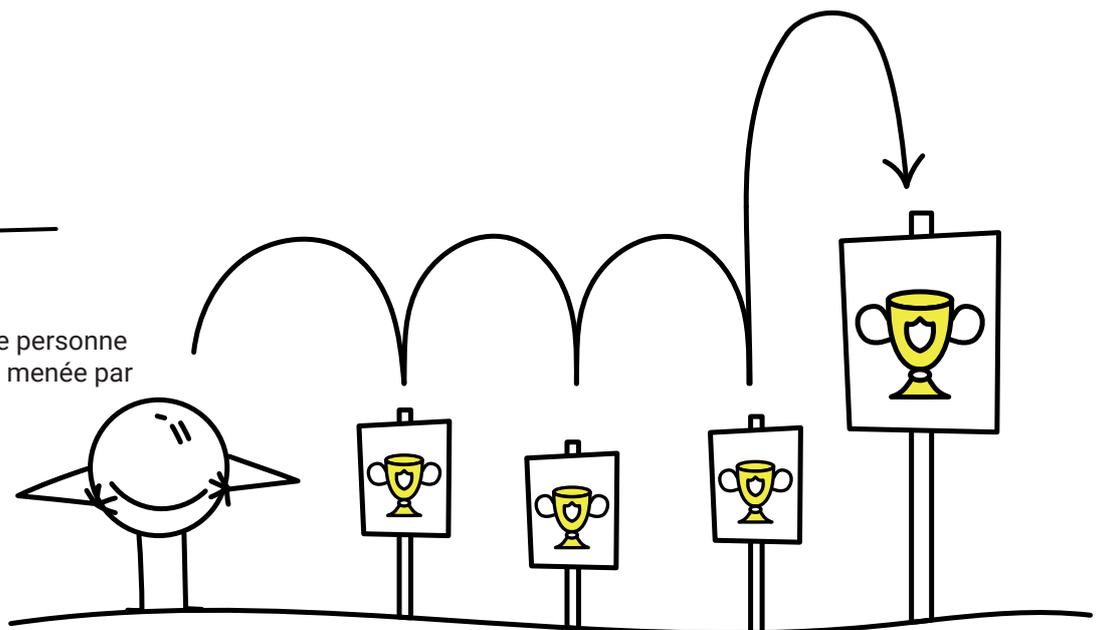
Les stagiaires arrivent parfois avec des objectifs de stage définis de manière générale et théorique. Déterminer avec eux·elles des objectifs à court terme permet de mieux les impliquer et de préciser les apprentissages à réaliser, ainsi que leur évaluation.

Voici une manière simple de fixer quelques objectifs pertinents et concrets.



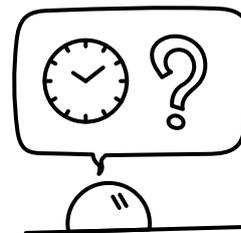
Pour qui ?

Le·la référent·e (ou toute personne qui encadre une activité menée par le·la stagiaire)



Pour quoi faire ?

Rendre les objectifs généraux du stage plus concrets et ainsi cibler les apprentissages



Temps nécessaire

de 10 à 15 min

Qu'est-ce que c'est ?

Une méthode pour formuler des objectifs

à partir de la réalité de terrain, grâce à l'observation et au débriefing d'une activité menée par le-la stagiaire.

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) : l'objectif est de définir et de guider la réalisation d'une action.

Les bonnes raisons de le faire

- ▶ **Objectiver** les attentes du-de la stagiaire en fonction de ses compétences actuelles et des réalités du lieu de stage.
- ▶ **Se fixer** des objectifs concrets et à court terme permet d'observer une progression et de valoriser des apprentissages au cours du stage.
- ▶ **Avoir** un engagement réciproque dans la mise en œuvre de l'apprentissage.
- ▶ **Entrainer** le-la stagiaire à s'auto-évaluer.
- ▶ **Alimenter** les entretiens d'évaluation.

Comment l'utiliser ?

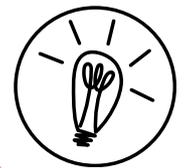
Déterminez ensemble quelle sera l'activité à observer.

Réalisez l'observation :

- ▶ Commencez par indiquer les forces du-de la stagiaire : ses ressources (ce qu'il-elle maîtrise déjà par exemple) et/ou ses compétences.
- ▶ Notez ensuite les points d'amélioration ou autres points d'attention.
- ▶ Déterminez ensemble les objectifs à atteindre, en étant attentif :
 - à bien préciser les résultats souhaités (concrets, observables dans leur mise en œuvre, atteignables à court terme).
 - à faire le lien entre ces objectifs concrets et les objectifs généraux du stage.

- ▶ Indiquez les moyens que vous mettrez en place pour atteindre ces objectifs.
- ▶ Déterminez un délai court pour leur mise en œuvre.

Après l'activité, faites part au-à la stagiaire de vos observations, sur base de la grille et d'une manière bienveillante et constructive.

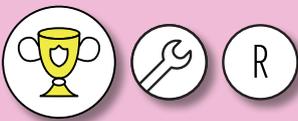


Conseil : Les objectifs à court terme sont des étapes vers les objectifs généraux à atteindre à la fin du stage.

Utilisez cet outil pour certaines tâches prioritaires, en fonction de demandes du-de la stagiaire et de vos observations. Pour d'autres tâches, vous pouvez faire un « feedback » oral (voir fiche « Formuler une critique constructive »).

Quelques astuces pour réussir

- ▶ Pour un tout premier stage, anciennement dit « d'observation », cet outil peut être trop ambitieux.
- ▶ Cet outil ne prend sens que s'il existe des objectifs globaux de stage. S'il n'en existe pas, il faudra en déterminer lors de l'entretien d'accueil.
- ▶ Opter pour un échange écrit souligne l'engagement du-de la référent-e et permet une relecture de la fiche par le-la stagiaire en fin de stage. Il-elle pourra ainsi reconnaître ses apprentissages.
- ▶ L'exemple de grille proposé ci-dessous peut être un support pour une prise de notes. Ces notes peuvent être brèves et elles doivent être claires et compréhensibles.
- ▶ Cet outil fonctionne pour des actes techniques et non-techniques : par exemple, travailler la question du bien-être du-de la patient-e.



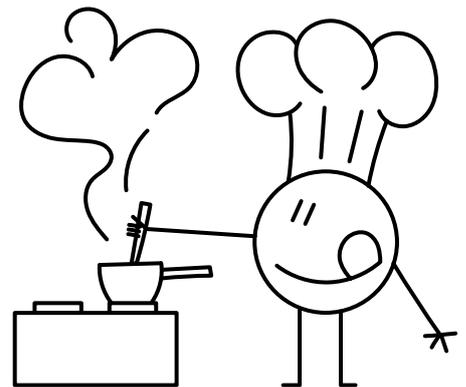
- ▶ Assurer un suivi des « objectifs à viser par la suite » dans les jours (semaines ? mois ?) qui suivent le stage.

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.

En pratique

A la page suivante vous trouverez un exemple de grille pour fixer des objectifs quotidiens.



Cet outil se combine très bien avec :



13. Le guide de suivi et d'évaluation des stagiaires



9. Mieux observer les stagiaires



17. Se sentir à l'aise avec l'évaluation finale

Débriefing d'activités et définition d'objectifs

Nom et prénom du·de la stagiaire :

Nom et prénom du·de l'infirmier·ère
avec qui ce débriefing 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 efficacité 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) A VISER PAR LA SUITE Exemple : Organiser l'évacuation des emballages du matériel utilisé lors des actes de soin
5	MOYENS POUR LE(S) ATTEINDRE Exemple : Le·la référent·e assure un suivi de l'objectif fixé Le·la stagiaire observe et note la méthode de travail d'au moins 2 soignant·e·s du service Le·la stagiaire relit les protocoles adéquats
6	POUR QUAND ? Exemple : fin de la 1ère semaine de stage

- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

9. Mieux observer les stagiaires

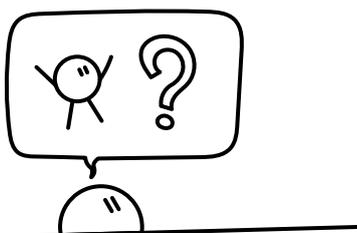
Fiche-conseil référent·e



Observer une personne en situation de travail n'est pas inné ni facile.

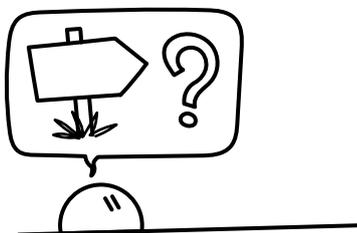
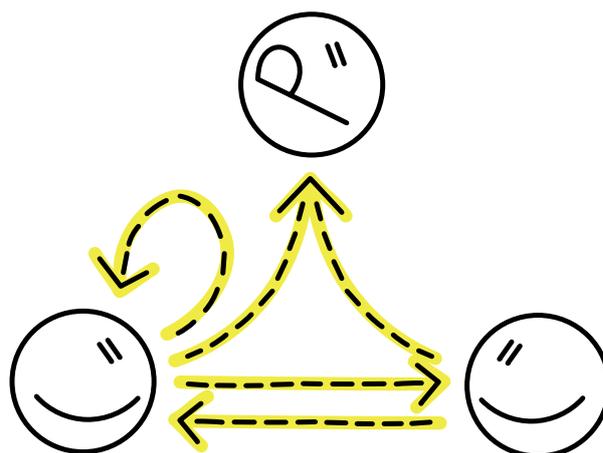
Sur quoi concentrer son attention ? Comment observer ? Que faire de ces observations ?

Voici quelques balises.



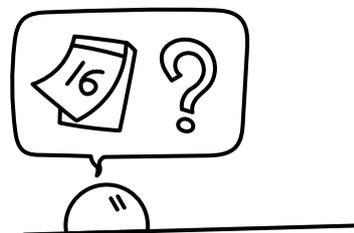
Pour qui ?

Les référent·e-s et leurs collègues



Pour quoi faire ?

Etre le·la plus pertinent·e possible dans les feedbacks et les évaluations



Quand l'utiliser ?

Deux ou trois fois durant le stage, en fonction des objectifs choisis

Qui observe qui ?¹

Il y a différentes sortes d'observation :

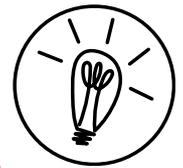
- ▶ **L'auto-observation** : la personne observe sa propre activité.
- ▶ **L'observation par le-la stagiaire** de l'activité du-de la soignant-e.
- ▶ **L'observation par le-la soignant-e** de l'activité du-de la stagiaire.
- ▶ **Les observations croisées** (le-la soignant-e et le-la stagiaire observent ensemble l'activité d'un-e autre soignant-e).

Nora, infirmière :

« Observer, c'est essentiel pour pouvoir corriger des éléments, qui sont parfois des détails. Mais cela permet aux stagiaires de changer sa manière de voir les choses et de faire... »

Les soignant-e-s apprennent, à travers leur formation initiale, à se concentrer sur leurs observations. Le-la référent-e peut soutenir le-la stagiaire dans l'acquisition de cette pratique et lui montrer sa plus-value en situation professionnelle.

C'est pourquoi il est conseillé de prendre le temps de formaliser l'un ou l'autre moment d'observation, notamment en début de stage, pour prendre cette habitude favorisant les apprentissages.



Durant le stage, il est demandé au-à la référent-e de « dévoiler les secrets du métier ». Pour certain-e-s, ceux-ci sont tellement ancrés qu'il leur faut redécortiquer leurs pratiques. Cela peut être parfois le moment de remettre en question certaines façons de faire, surtout si elles sont confrontées à des questionnements ou des pratiques apprises par le-la stagiaire. Cela peut donc être déstabilisant, mais aussi très formateur pour le-a référent-e...

Pourquoi il est important d'observer ?

L'apprentissage lors du stage dépend fortement de la qualité d'observation du-de la référent-e.

Des observations de bonne qualité permettent :

- ▶ de donner des feedbacks et des évaluations pertinentes et argumentées.
- ▶ 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.

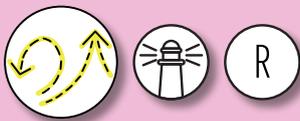
Observer, c'est aussi une pratique professionnelle. C'est mobiliser tous ces sens et réfléchir à ce qui est perçu pour pouvoir améliorer son activité.

S'observer soi-même... pour pouvoir transmettre sa pratique !

Une pratique professionnelle se fait la plupart du temps machinalement, « sans y penser ». Lorsque l'on demande à un-e travailleur-euse expérimenté-e comment il-elle fait cela, il-elle a souvent du mal à l'expliquer. C'est difficile de décortiquer chacune des actions qui permet la réalisation d'une activité, tellement elles sont devenues « naturelles ».

Expliciter ces actions, c'est le cœur du travail de l'enseignant-e !

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-riche-s », à lire sur www.tutorats.org



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, ils·elles· échangent leurs observations, sur la base de leurs notes. De la sorte, le·la stagiaire ne se sent pas mis·e dans une situation d'examen et peut mieux comprendre l'intérêt de l'observation en croisant les différences entre ses propres perceptions et celles d'un·e professionnel·le.

Exemples de grilles d'observation

Pour bien pratiquer l'observation, appliquer un mode d'emploi ne suffit pas : il faut donner aux stagiaires l'occasion de s'entraîner, les accompagner dans cette pratique et dans l'analyse de celle-ci.

Voici **2 exemples** de courtes grilles d'observation :

- ▶ une destinée à l'**observation des stagiaires** par les soignant·e·s.
- ▶ l'autre pour l'**auto-observation** des stagiaires.

Elles sont à remplir à chaud, dans la foulée d'une activité (un soin, une interaction entre collègues, etc.). L'exercice est à renouveler plusieurs jours de suite. Ensuite, la pratique de l'observation sera intégrée et la grille deviendra...inutile.

Nota Bene : Ces grilles sont des aide-mémoires.

- ▶ 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, surtout lors du début du stage.
- ▶ Vous pouvez aussi les utiliser pour une activité qui est un objectif du stage ou un but spécifique pour le·la stagiaire. Cette activité peut alors faire l'objet d'un feed-back plus construit ou d'un moment spécifique lors d'un entretien.
- ▶ Ce ne sont pas des grilles d'évaluation.
- ▶ Elles peuvent être utilisées indépendamment l'une de l'autre.

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

...



Grille d'auto-observation à proposer au·à la stagiaire

Nom et prénom du·de la stagiaire :

Nom et prénom du·de la soignant·e :

Date :

Activité observée :

Impressions à chaud laissées par la séquence

Mes notes : ...

Éléments qui me 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

...

Éléments 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 mes objectifs ?

...

Si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons (selon moi) ?

...

Éléments de l'activité qui pourront m'aider pour la préparation des autres activités

...

- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

10. Formuler une critique constructive

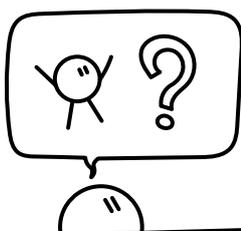
Fiche-outil référent·e



Les interactions sont au cœur du stage. La forme donnée à ces communications influence beaucoup la qualité d'apprentissage.

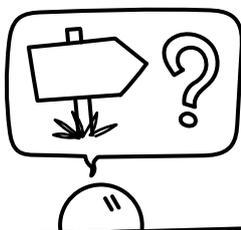
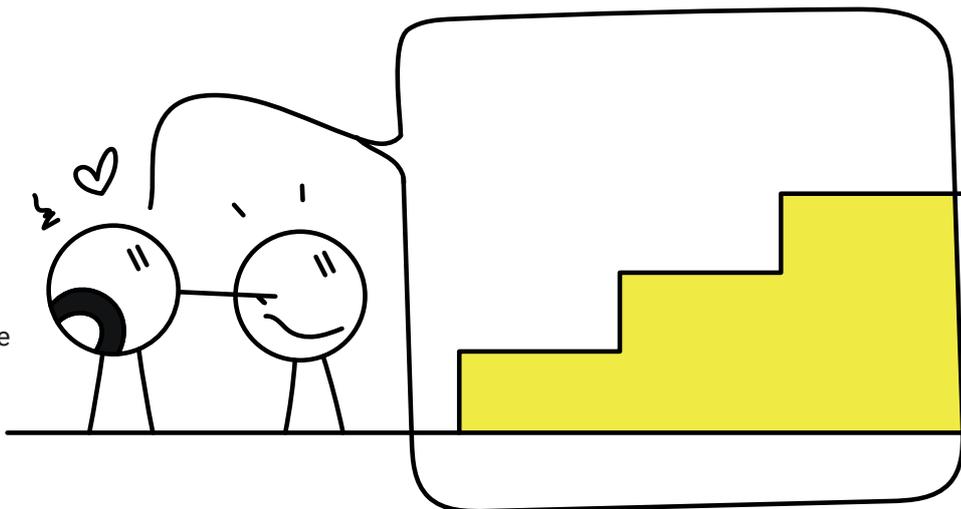
Savoir formuler une critique constructive vous aide à exprimer vos observations en visant l'acquisition de compétences¹ et sans blesser la personne.

Une critique constructive utilise la situation observée comme base d'amélioration.



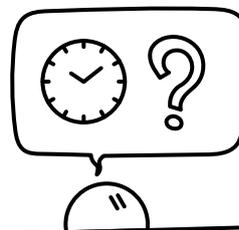
Pour qui ?

Toute personne amenée à communiquer avec un·e stagiaire



Pour quoi faire ?

Communiquer de manière bienveillante et constructive



Temps nécessaire

5 minutes

¹ Inspiré de [parcours-professionnel.be : https://www.parcours-professionnel.be/outils/je-formule-une-critique-constructive](https://www.parcours-professionnel.be/outils/je-formule-une-critique-constructive)

Qu'est-ce que c'est ?

Cet outil présente quelques principes de base 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.

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 8h15 alors que le service débute à 8h ».
 - **plutôt que** « Tu arrives toujours en retard ».
- ▶ **Utilisez votre observation**, quel que soit le fait, comme un point de départ pour l'apprentissage.
 - **préférez** « Tu as un contact facile avec les bénéficiaires, c'est très important pour les mettre en confiance. Maintenant, pour cet acte technique il est important que ... ».
 - **plutôt que** « On va devoir partir de zéro. Tu n'y connais rien à rien ».
- ▶ **Portez la critique sur un acte ou un comportement** et non sur la personne elle-même.
 - **préférez** « Tu as émis un jugement sur la vie de X ».
 - **plutôt que** « 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. ».
 - **plutôt que** « On ne fait pas ça. Tu peux deviner que tu vas m'énerver »
- ▶ **Exprimez l'impact du comportement** et comment il faudrait le faire évoluer
 - **préférez** « En arrivant en retard, tu rates le moment d'échanges entre les deux services. C'est le moment où sont données toutes les informations importantes à intégrer lors de tes soins. Avoir ces informations améliorera tes soins et ton interaction avec les bénéficiaires ».
 - **plutôt que** « Il faut que tu sois à l'heure. C'est le règlement ».
- ▶ **Proposez des alternatives rationnelles et réalistes.**
 - **préférez** « Avec ce patient, il est plus judicieux de faire ceci en commençant comme ça ».
 - **plutôt que** « Tu dois revoir toute la théorie... ».
- ▶ **Exprimez votre empathie** en vous mettant à la place de la personne à laquelle vous vous adressez et joutez une conclusion personnelle positive qui valorise la personne.
 - **préférez** « Nous allons travailler à cela ensemble. Avec ton entrain et ton écoute, nous y arriverons ».
 - **plutôt que** « C'est quand même pas difficile. C'est à croire que tu ne veux pas y arriver ».

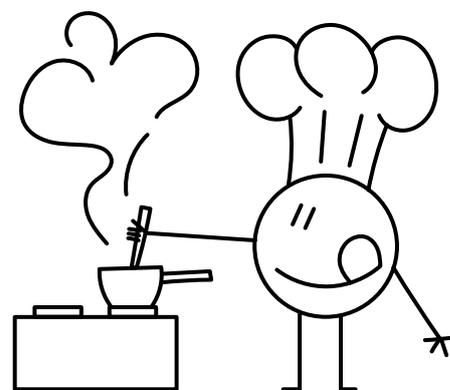
Cette technique de communication est **à utiliser en toutes circonstances**, y compris pendant les entretiens.

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 ».
- ▶ **le reformuler** d'une manière un peu différente.
- ▶ **rappeler les conséquences** négatives du comportement ou de la situation.

Les astuces pour réussir

- ▶ **Émettre** une seule critique constructive par discussion.
- ▶ **Considérer** que la personne a les ressources pour changer.
- ▶ **Faire part** de votre critique constructive dans un lieu approprié, de préférence sans public.
- ▶ **Choisir votre moment** : attendez le bon moment, pour vous et le·la stagiaire, pour établir le dialogue. Laisser un temps entre l'action et le retour permettra aussi à le·la stagiaire de s'auto-évaluer et donc d'être plus ouvert à vos conseils.



Cet outil se combine très bien avec :



11. Le DESC : une méthode pour faire part d'un problème et chercher ensemble des solutions

- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

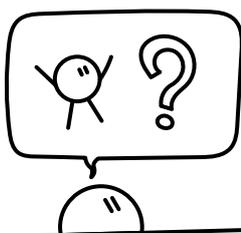
11. Le DESC : une méthode pour faire part d'un problème et chercher ensemble des solutions

Fiche-outil référent·e



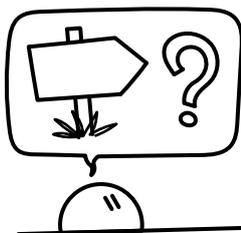
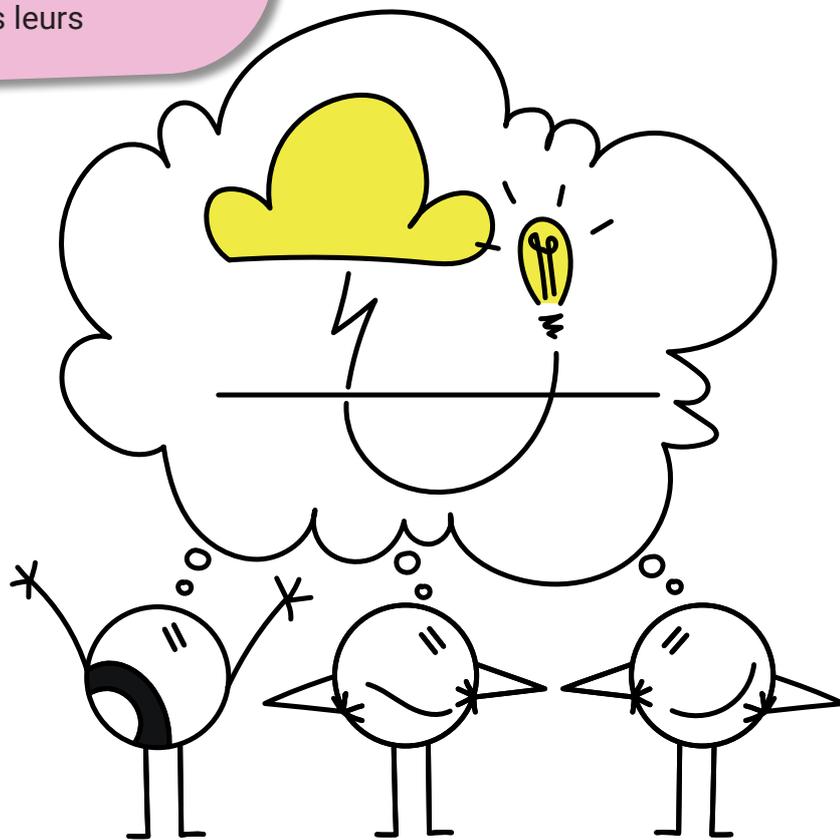
Comment faire comprendre à un·e stagiaire qu'il·elle doit s'améliorer dans un acte technique ? Comment lui faire adopter une attitude plus adéquate vis-à-vis d'un·e patient·e ?

Le DESC¹ est un outil de communication qui peut vous aider à faire passer votre message. Il permet aussi de chercher ensemble des solutions qui pourront permettre aux stagiaires d'avancer dans leurs apprentissages.



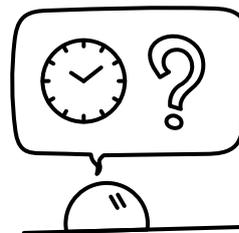
Pour qui ?

Toute personne souhaitant communiquer de manière bienveillante et assertive



Pour quoi faire ?

S'exprimer et s'engager dans la résolution d'un désaccord ou d'un conflit entre deux personnes



Temps nécessaire

15 min

1 Acronyme de Décrire ; Exprimer ; Spécifier ; Conclure

Quand l'utiliser ?

Le plus rapidement possible après une situation-problème.

Qu'est-ce que c'est ?

Le DESC est une technique de communication, à utiliser en situation de désaccord ou de conflit. Il permet l'expression d'un problème et une recherche de solutions entre deux personnes.

Les bonnes raisons de faire

Transformer n'importe quelle situation en occasion d'apprentissage.

Contribuer à l'ambiance constructive de l'équipe.

Apprendre cette technique au·à la stagiaire peut lui permettre de mieux interagir avec son·sa référent·e (et dans le cadre professionnel en général).

Comment l'utiliser ?

Choisissez le moment et le lieu approprié pour exposer un problème interpersonnel, en suivant 4 étapes.

1. (D)écrire

Expliquez une situation ou un comportement problématique avec des faits concrets et observables. Cette description doit être simple et sans exagération.

2. (E)xprimer

Décrivez vos sentiments, vos émotions et vos désaccords par rapport au problème abordé. Parlez de ce que vous ressentez (angoisse, énervement, peur, etc.). Le fait d'exprimer ses émotions donne de la sincérité à la relation et peut permettre de se sentir reconnu dans son vécu. Au contraire, les émotions non exprimées verbalement « pèsent » sur la relation. Il est donc utile d'apprendre à les verbaliser d'une manière constructive.

3. (S)pécifier

Indiquez avec clarté les changements que vous souhaitez. Par exemple : modifier un comportement, mettre en place des actions pour régler le problème, ou revoir la théorie pour prendre soin d'une plaie. Mettez-vous en mode « résolution de problème » et suggérez une ou plusieurs solutions, puis invitez le·la stagiaire à s'exprimer afin de trouver un espace-solution commun.

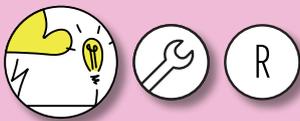
4. (C)onclure

Etablissez ensemble un plan d'action. Ce plan comprendra une description des conséquences positives attendues des actions décidées au point (S)pécifier. C'est également un contrat entre stagiaire et référent·e qui s'engagent à faire de leur mieux pour mettre en place l'espace-solution.

La personne qui initie le DESC pilote le processus. C'est elle qui pose les éléments et exprime son ressenti. Il peut y avoir validation des faits et de la compréhension des émotions par l'autre partie. Le but n'est pas d'amener à l'autre de se justifier, mais de créer un lieu d'échange (un « espace solution ») qui permettra des améliorations, et donc un apprentissage.

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 astuces 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. Passez ensuite à un échange oral, pour faciliter la recherche de solutions.

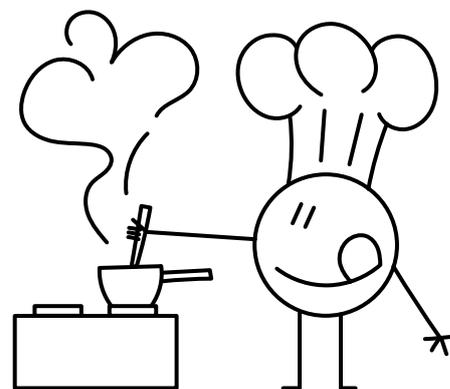
Le contrat doit pouvoir être mis en action : il fixe un objectif réaliste, déterminé dans le temps et mobilisant des ressources disponibles.

Le DESC implique ses participants. L'initiateur du DESC guide le processus et le prépare pour identifier les faits, ses ressentis et des pistes de changements. Ceci peut se faire très rapidement.

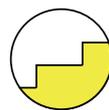
Soyez créatif·ve et ouvert·e dans la recherche d'espace solutions. Les causes d'une action peuvent être multiples et il peut y avoir de multiples façon de la faire évoluer. Cela peut se jouer au niveau des connaissances ; de l'environnement ou d'une croyance. Une observation fine de la façon d'agir du·de la stagiaire vous aidera à proposer des actions pertinentes.

En pratique

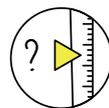
A la page suivante, vous retrouverez un exemple de DESC.



Cet outil se combine très bien avec :



10. Formuler une critique constructive



16. Des questions pour préparer les entretiens

Les émotions de base, <https://www.competentia.be/outils/les-emotions-de-base>

L'outil DESC

<p>D Décrire les faits</p>	<p>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.</p>	<p>Dites : « Ce matin, tu es allé-e 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...)</p>
<p>E Exprimer ses émotions</p>	<p>Exprimer ses émotions dans le cadre professionnel peut paraître inhabituel au début. Pourtant, orienter le feedback d'une situation vers son propre ressenti permet de transformer 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 ».</p>	<p>Dites : « Lorsque tu as un changement de programme et que je n'en suis pas informé-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 ! » Dites : « Cela provoque de la colère chez moi lorsque tu réalises cet acte comme cela. » Ne dites pas : « Tu es inconsciente de faire comme cela. Qu'est-ce qu'on t'apprend à l'école ? ».</p>
<p>S Spécifier des solutions</p>	<p>Les solutions sont là pour résoudre le problème actuel et/ou pour faire évoluer et trouver des manières d'éviter que la situation (et l'émotion négative) ne se représente dans le futur. Elles peuvent être formulées sous forme de demandes ou de propositions.</p>	<p>Dites : « J'aimerais bien que tu me préviennes 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 imprévu ? » Ne dites pas : « Il faudrait que tu me téléphones dès ton changement de programme, ça résoudrait le problème. »</p>
<p>C Conclure un contrat</p>	<p>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 véritablement d'un accord entre deux personnes.</p>	<p>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'engager à faire cela ? » Ne dites pas : « Si tu ne fais pas comme cela, la prochaine fois, j'en réfère à la direction. »</p>

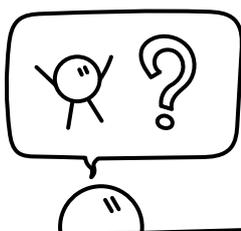
- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

12. La farde des fiches individuelles des stagiaires

Fiche-outil référent·e



Voici un outil simple à mettre en place qui permet de collecter des informations sur le déroulement des stages, de les partager entre collègues et ainsi améliorer la fiabilité des évaluations.



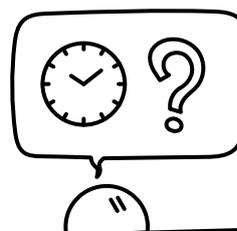
Pour qui ?

Toute personne accompagnant des stagiaires



Pour quoi faire ?

Faciliter le partage d'informations au sein d'une équipe et rendre les évaluations plus objectives.



Temps nécessaire

2 à 3 minutes par jour

Qu'est-ce que c'est ?

L'outil se présente sous la forme d'un classeur (physique ou dossier électronique) contenant **une fiche** (feuille blanche ou document word) **par stagiaire**.

Sur l'en-tête de chaque fiche, indiquez : 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, notez **quelques consignes simples** à l'attention des collègues.

L'objectif est que chaque membre de l'équipe puisse **y déposer ses observations et remarques** concernant le·la stagiaire accompagné·e.

Les bonnes raisons de le faire

- ▶ **Récolter** des observations, identifier des faits (et leur régularité) et ainsi avoir des éléments concrets pour préciser des objectifs d'apprentissage en cours de stage et pour donner des feedbacks.
- ▶ **Donner** aux collègues l'opportunité d'apporter d'autres regards sur les pratiques d'un·e stagiaire, notamment ceux et celles qui ont plus de mal à interagir oralement.
- ▶ **Illustrer** le fait que l'accompagnement des stagiaires est le fruit de l'action de tous·tes.

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 à faire sur un·e stagiaire, il·elle pense à la noter dans la fiche, date et signe de son nom. Le·la référent·e peut alors s'en servir pour construire une interaction avec le·la stagiaire.
- ▶ **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.

Noémie, aide-soignante :

« Parfois, les plannings font qu'on ne peut pas être souvent avec l'étudiant·e. Alors, il faut compter sur les autres. On parle, on échange. Mais, c'est difficile d'être précis si on ne le fait pas directement. Il manque une sorte de bases de données avec laquelle on puisse faire un historique de ce qui s'est passé. Surtout pour justifier une cote lors de l'évaluation finale ».

Les astuces 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 légitime pour accompagner les stagiaires.
- ▶ **Faites-en sorte** que la fiche reste simple afin de faciliter l'expression et encourager la participation.
- ▶ **Demandez** aux collègues de veiller à rester succinct·e·s, objectif·ve·s, bienveillant·e·s et nuancé·e·s. Les éventuels 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 stagiaire au moment jugé opportun.



- ▶ **Assurez** un suivi. Même si les informations échangées dans les fiches sont informelles, assurez-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, **relancez** vos collègues.
- ▶ Une fois le·la stagiaire évaluée·e, le·la référent·e **peut rédiger** sur sa fiche un résumé de l'évaluation afin que les collègues soient au courant de l'issue du stage.
- ▶ Avant de mettre en place un tel outil, l'institution **s'assurera** que les données récoltées sont conformes aux règles en vigueur en matière de protection de la vie privée. La personne en charge de la protection des données sera mobilisée.

Pour personnaliser l'outil

Sur la couverture de la farde, vous pouvez coller une feuille rappelant quelques balises et consignes : les objectifs des fiches, quelques conseils pour une communication bienveillante et constructive (voir fiche « Formuler une critique constructive »), etc.

Rappelez les valeurs de l'institution et **amenez** vos collègues à être particulièrement attentif·ve·s à la manière dont le·la stagiaire les met en action.

Mentionnez sur la fiche les objectifs de stage du·de la stagiaire.

En pratique

A la page suivante, vous retrouverez un exemple de fiche.

Fiche individuelle

Nom et prénom stagiaire

Année + filière d'études

Dates du stage

Objectifs de stage

DATE	OBSERVATION	SIGNATURE



DATE	OBSERVATION	SIGNATURE

PS : indiquer la date permet de suivre l'évolution dans le stage.

- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

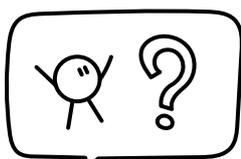
13. Le guide de suivi et d'évaluation des stagiaires

Fiche-outil référent·e et coordination



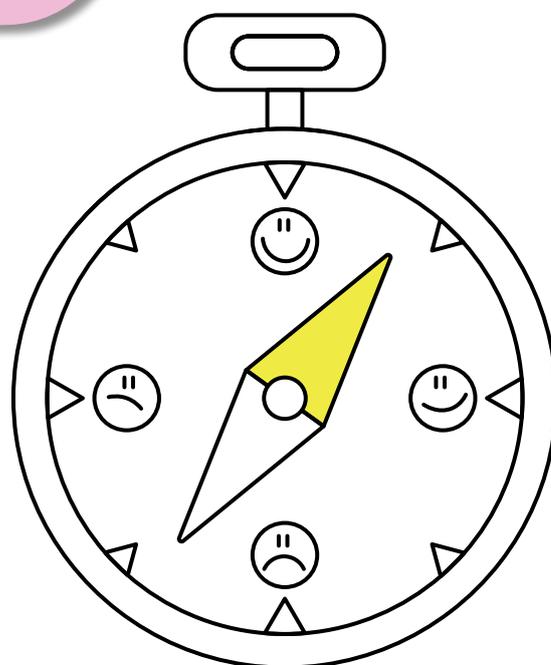
Certaines institutions utilisent leurs propres documents pour consigner le suivi et réaliser l'évaluation des stagiaires.

Ce guide peut les aider à rédiger un document unique, dont l'utilisation est comprise par tous·tes.



Pour qui ?

Pour les personnes qui évaluent des stagiaires



Pour quoi faire ?

Proposer un modèle de document pouvant être utilisé à la fois pour le suivi et pour l'évaluation des stagiaires



Temps nécessaire

Quelques minutes par jour

Une demi-heure pour la préparation des évaluations

Qu'est-ce que c'est ?

Un canevas d'outil d'évaluation basé sur :

- ▶ **l'observation** par le·la référent·et /ou l'équipe de la mise en œuvre d'un ensemble de soins (techniques ou autres).
- ▶ **la capacité d'auto-évaluation** du·de la stagiaire.
- ▶ **les objectifs fixés** lors du stage.

Le fait de mener des observations de qualité et d'en prendre note régulièrement permet de valider les apprentissages et progrès réalisés tout au long du stage.

Les bonnes raisons de le faire

- ▶ **Gain** de temps et harmonisation de l'évaluation .
- ▶ **Egalité** de traitement des stagiaires.
- ▶ **Clarification** au début du stage des éléments sur lesquels l'évaluation sera faite.
- ▶ **Conformité** avec le profil de formation officiel.
- ▶ **Implication** des référent·e·s et de l'équipe dans le processus d'évaluation.

Comment l'utiliser ?

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

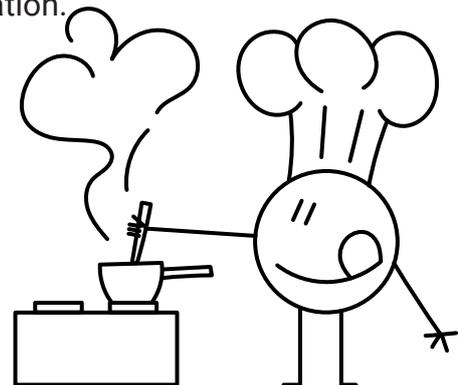
- ▶ **En début de stage :** dès réception du guide, le·la stagiaire complète l'en-tête destinée à son identification.
- ▶ **Pendant le stage :** Le document permet de commenter quatre journées observées. Il est demandé de commenter au minimum 2 journées par semaine. Stagiaire et référent·e sont invité·e·s à annoter et échanger leur point de vue respectif sur la même journée observée.
- ▶ **À la fin du stage :** Le document est remis au·à la stagiaire après son évaluation finale, pour transmission à l'école.

Les astuces pour réussir

- ▶ **Communiquez** le guide aux stagiaires le premier jour de stage ou avant. S'ils-elles ont des questions, ils-elles pourront les poser lors des démarches d'accueil.
- ▶ **Parcourez** le guide avec le·la stagiaire pendant l'entretien d'accueil de début de stage.
- ▶ **Prévoyez** un moment avant la fin du stage 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** sa fiche à disposition de l'étudiant·e; il·elle pourra y avoir accès quand il·elle le souhaite. Veillez à ce que les autres étudiant·e·s en stage n'y aient pas accès.
- ▶ **Rappelez** aux collègues, avec qui le·la stagiaire collabore, d'ajouter leurs observations au document.
- ▶ Notre exemple propose un suivi autour de moments d'observation. **Programmez** à l'avance au moins une partie de ces moments d'observation, surtout si d'autres collègues doivent être impliqués.
- ▶ Ce guide est une simple proposition. **Pensez à valider** avec les écoles :
 - son contenu
 - la communication qui en sera faite

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 ».



Guide de suivi et d'évaluation des stages

Stagiaire

Nom et prénom :

École et adresse

Professeur·e référent·e au sein de l'école

collez votre photo ici

Intitulé de la formation :

▶ infirmier·ère

Bloc/année : 1ère 2ème 3ème 4ème

▶ aide-soignant

▶ autre :

Stage

Site : Unité :

Chef·fe d'unité : Référent·e :

Stage du / / 20 au / / 20

Résumé des objectifs du stage

Consignes

Pour le·la stagiaire :

Voici l'outil qui nous permettra de vous accompagner dans vos apprentissages au cours de ce stage. Merci d'y mettre une photo pour vous identifier facilement et de compléter lisiblement l'encart ci-dessus. Au cours du stage, en collaboration avec votre référent·e, vous travaillerez les compétences fournies par votre école et celles 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 participé en analysant votre pratique.

Mettez en évidence les progrès réalisés, les difficultés 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 référent·e. Il est un récit de votre stage, de l'évolution de votre approche du métier et de ce que vous avez appris comme technique mais aussi comme posture professionnelle.

Soyez juste avec vous et voyez ce document comme une occasion de grandir. Ecrivez y des éléments révélant vos apprentissages et vos découvertes.

Les notes serviront pour un échange avec votre référent·e, le responsable de soins et du·de la professeur·e (à modifier en fonction).

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 le·la référent·e accompagnant le·la stagiaire :

Voici l'outil qui vous permettra d'accompagner le·la stagiaire 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 au·à la stagiaire les indicateurs de la compétence attendue dans une situation de soins, vos conseils, vos pistes d'amélioration et 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 :



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 le-la stagiaire

Ma journée fut

Ce que j'en retiens, ce qui m'a surpris-e, une demande particulière...

Par le-la soignant-e

Mon retour est

Observations, des explications, un conseil...

(nom de le la soignant-e.....)

Date de la journée commentée : / / 20 ème jour de stage

Par le-la stagiaire

Ma journée fut

Ce que j'en retiens, ce qui m'a surpris-e, une demande particulière...

Par le-la soignant-e

Mon retour est

Observations, des explications, un conseil...

(nom de le la soignant-e.....)

Date de la journée commentée : / / 20 ème jour de stage

Par le-la stagiaire

Ma journée fut

Ce que j'en retiens, ce qui m'a surpris-e, une demande particulière...

Par le-la soignant-e

Mon retour est

Observations, des explications, un conseil...

(nom de le la soignant-e.....)

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).

	Autoévaluation			Evaluation par le·la référent·e		
	Acquis	En progrès	Non acquis	Acquis	En progrès	Non acquis
<input type="radio"/> Bilan à mi-stage						
<input type="radio"/> Bilan de fin de stage						

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'apprentissage						
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·sa référent·e au minimum 2 fois par semaine						

Démarche de soins / jugement clinique

Réalise l'ensemble du processus pour construire une démarche en soins : <ul style="list-style-type: none"> ▶ collecte les données ▶ identifie les problèmes ou les risques ▶ programme, planifie (priorité et chronologie des soins) ▶ évalue, explique les interventions (liens) 						
---	--	--	--	--	--	--



	Autoévaluation			Evaluation par le·la référent·e		
	Acquis	En progrès	Non acquis	Acquis	En progrès	Non acquis
Identifie le diagnostic médical et les pathologies associées : physiologie, complications, traitements, interventions associées						
Applique sa capacité de réflexion pour comprendre ou exécuter des interventions						
Communication						
Communique de façon respectueuse et professionnelle envers toute personne						
Communique oralement, par écrit et par voie informatique des informations claires, cohérentes et précises						
Utilise et complète le dossier: 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 de l'institution						
Respecte l'asepsie						
Connaît et applique les procédures de soins selon les normes apprises et les adapte à l'institution						
Applique précisément les prescriptions médicales, exactitude des calculs de dosage						

	Autoévaluation			Evaluation par le·la référent·e		
	Acquis	En progrès	Non acquis	Acquis	En progrès	Non acquis
Fait preuve de dextérité						
Utilise le matériel avec efficacité (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 du·de la référent·e

- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

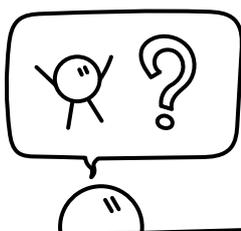
14. L'incident critique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s

Fiche-outil coordination



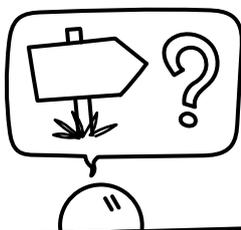
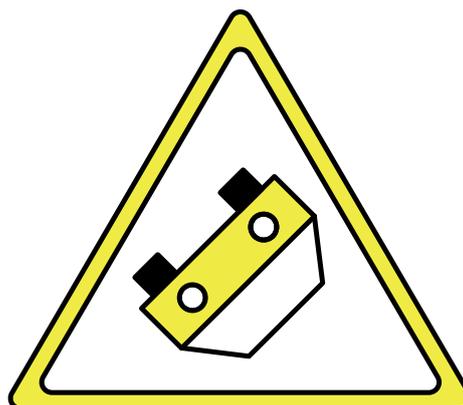
Voici une méthode pour faire le point collectivement sur les pratiques d'encadrement des stagiaires dans votre institution, en partant de l'expérience concrète des référent·e·s.

Discuter ensemble de ces pratiques d'encadrement peut permettre de les uniformiser, de les améliorer ou simplement de résoudre un problème particulier.



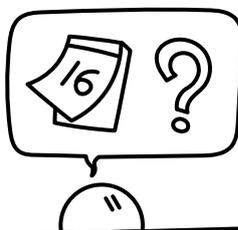
Pour qui ?

La coordination des stages



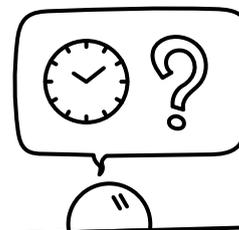
Pour quoi faire ?

Améliorer ensemble les pratiques d'encadrement des stagiaires



Quand l'utiliser ?

Une fois par an ou lorsqu'un problème particulier se pose



Temps nécessaire

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 réunions de partage et de pratiques. Ici entre référent·e·s, ou éventuellement avec tou·te·s les collègues soignant·e·s.

Cette technique permet d'aborder 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.

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 ?

Deux cas de figures :

- ▶ **un incident particulier est identifié** et vous souhaitez analyser ce qui s'est passé : vous réalisez les étapes 1-4-5-6.
- ▶ **vous souhaitez améliorer globalement le tutorat** ou un aspect plus limité (l'accueil par exemple), sans avoir identifié un incident particulier : vous réalisez les 6 étapes pour mettre en place un processus porteur.

1. Poser le cadre de la réunion (5 minutes)

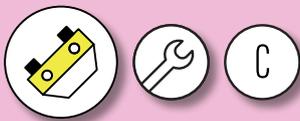
- ▶ Le but est d'améliorer l'encadrement des stagiaires, pas de juger des comportements ou des personnes.
- ▶ La confidentialité des échanges doit être respectée.
- ▶ Accueillir avec bienveillance ce que chacun·e exprime.

2. Identifier différents incidents critiques (10 minutes)

- ▶ Chacun·e des participant·e·s identifie (seul) une à trois anecdotes illustratives du déroulement de l'accompagnement des stagiaires.
- ▶ 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 vécus par d'autres).
- ▶ Ces anecdotes sont les « incidents critiques ».
- ▶ Vous fixer des critères pour le choix des anecdotes, comme « implique plusieurs travailleur·euse·s ».

3. 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 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 du (ou de l'un des) incidents qui cumule(nt) le plus d'étoiles.



4. Collecter des données (20 minutes)

- ▶ Analysez le cas sélectionné ensemble, en proposant aux participant·e·s de répondre de façon précise aux 6 questions : 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 référents, etc. »
- ▶ Ajoutez-y des éléments plus immatériels : différences de perception, émotions suscitées, etc.

5. 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.

Vous pouvez aussi utiliser un KISS (Keep/Improve/Stop/Start¹) pour décrire, par rapport à la situation vécue, ce que vous voulez conserver, améliorer, stopper, débiter.

6. Proposer des pistes d'actions (25 minutes)

Etablissez 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 restreint, etc., en fonction des fonctionnements habituels de l'institution ou du service.

Conseil : prenez le temps de l'étape 2 : il est tentant de choisir directement un fait exceptionnel. En prenant le temps de la réflexion individuelle, vous identifierez des réalités du tutorat avec lesquelles les référent·e·s de votre structure/équipe sont moins à l'aise. Ces réalités pourront faire l'objet d'échanges par la suite.

Prenez (aussi) le temps de l'étape 4 : chacun·e agit en fonction de sa réalité et du poste d'observation qui est le sien. Partager ces réalités permet de comprendre pourquoi X ou Y a agi comme ça et d'imaginer des alternatives qui puissent être mises en place par tous·tes.

Cependant, la méthode atteint mieux son objectif de résolution de problèmes si elle est menée complètement en collectif.

- ▶ Veillez à garder un esprit de non-jugement et de bienveillance dans le groupe afin que chacun·e s'exprime 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 situation 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.
- ▶ 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.

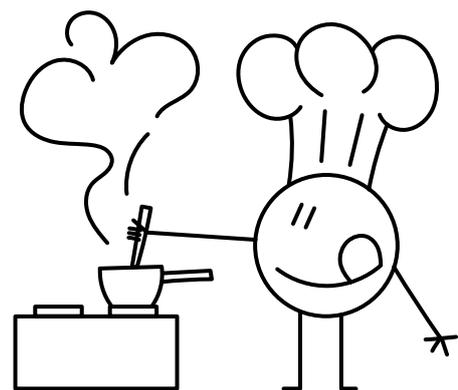
¹ A garder/à améliorer/à arrêter/à démarrer

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'encadrement 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 dans le résultat final et dans le dialogue qu'il permet.

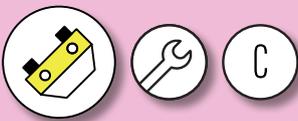
En pratique

Voici, à la page suivante, un exemple de déroulé de réunion animée avec la méthode de l'incident critique.



Cet outil se combine très bien avec :

D'autres outils de gestion de projets répondant aux mêmes besoins et permettant d'atteindre des objectifs similaires (les diagrammes d'Ishikawa, la méthode KJ, etc). Vous pouvez les retrouver sur www.competentia.be.



L'incident critique : un exemple de déroulé de réunion

1ère étape : Poser un cadre porteur

Bienveillance, non jugement, confidentialité et implication sont au rendez-vous de cet échange.

2ème étape : Identifier différents incidents critiques

Chaque participant·e met par écrit, 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 :
 - Date, heure, lieu, activité en cours
 - Description de l'incident
 - Réactions immédiates verbales et non verbales
 - Résultats, impacts négatifs de l'incident à court et moyen terme

Pas besoin de littérature. Le tout peut tenir sur un post-it.

3ème étape : Choisir l'un des incidents

Chacun·e dépose ses « incidents ». Le groupe choisit quel incident il va travailler.

Soit parce qu'un incident fait l'unanimité soit en attribuant des étoiles.

4ème étape : Collecter les données

Les participant·e·s échangent alors autour des incidents sélectionnés. Ces questions peuvent lancer les échanges, si besoin :

- ▶ 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 ?
- ▶ Avons-nous des préjugés face à cette situation ?
- ▶ Comment les autres ont-ils ressentis la situation (par exemple : comment la verrions-nous si nous étions un·e stagiaire) ?

Certaines compétences ont-elles manqué pour faire face à la situation ? Certaines ressources ont-elles été sous-utilisées ?

5ème étape : Imaginer des alternatives

Le but est de développer un maximum de solutions alternatives. Cette étape peut être réalisée à un autre moment. 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 ?
- ▶ Quelles ressources et compétences mobiliser ?
- ▶ Quel serait l'impact sur les autres personnes impliquées (collègues, patients, familles...)?
- ▶ Quelles autres solutions pourriez-vous proposer ?

6ème étape : Proposer des pistes d'actions

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 ?
- ▶ Sont-elles applicables dans notre réalité ?
- ▶ Que mettre en place pour y parvenir ?

Evaluer les stagiaires



- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

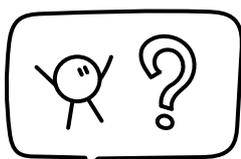
15. Mettre en place un cycle d'évaluation des stagiaires

Fiche-conseil référent·e et coordination



Evaluer les stagiaires, c'est leur permettre de se positionner et d'identifier, avec le soutien de professionnel·le·s, de nouveaux objectifs d'apprentissage, au cours du stage ou dans la suite du parcours scolaire ou formatif.

Le mot « évaluation » suscite souvent des craintes. Cependant, l'évaluation fait pleinement partie du processus d'apprentissage durant le stage, et doit y être intégrée comme telle.



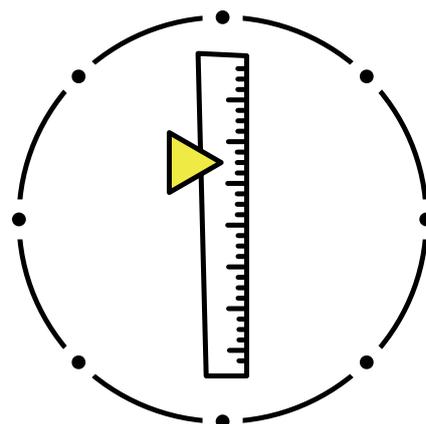
Pour qui ?

Les référent·e·s et la coordination des stages



Pour quoi faire ?

- Pour déterminer une culture commune de l'évaluation et à chacun·e de jouer son rôle dans le processus d'évaluation
- Pour utiliser l'évaluation comme un outil d'évolution à différents moments du stage, et non comme un instrument de contrôle sanctionnant la fin du stage.
- Pour avoir plusieurs outils pour pratiquer l'évaluation et utiliser le bon au bon moment.



Quand l'utiliser ?

En amont du stage, lorsque l'institution établit sa manière d'aborder l'évaluation

Les bonnes raisons de se pencher sur la question de l'évaluation

- ▶ **Donner** une valeur pédagogique à l'accompagnement.
- ▶ **Donner** du sens à ce processus pour les référent·e·s et les équipes accueillant les stages.
- ▶ **Motiver** les référent·e·s et les collègues à donner du feedback.
- ▶ **Etablir** qui fait quoi et à quel moment.

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. »

Comprendre l'utilité de l'évaluation

L'évaluation est souvent perçue comme une obligation, une forme de contrôle qui met mal à l'aise car le référent·e n'a pas été formé·e pour cela.

Une évaluation bien menée permet de « faire le point sur les caractéristiques et compétences d'un·e stagiaire à des moments-clé du stage, et fait partie intégrante du processus d'apprentissage pendant le stage.

Vous trouverez ici quelques repères utiles **pour trouver une juste position** par rapport à l'évaluation :

- ▶ **L'évaluation est une partie de l'apprentissage.** Elle vérifie que les objectifs d'apprentissage sont atteints et propose un plan d'actions pour acquérir ce qui n'a pas encore été atteint. Evaluer, c'est vouloir faire progresser : dire au·à la stagiaire qu'il a atteint complètement ou partiellement un apprentissage lui permet de construire une base sur laquelle il-elle peut s'appuyer pour continuer à apprendre.
- ▶ **Si l'école accompagne et évalue les stages de son côté, elle doit également déléguer une partie** de son rôle et s'en remettre à votre jugement. C'est sur votre pratique du métier, sur vous et sur vos collègues, que compte l'école.
- ▶ **L'évaluation porte sur des pratiques mises en œuvre** en situation professionnelle et accompagnées par le-la référent·e. Partir du terrain, c'est bien toute la spécificité du stage. L'évaluation du·de la tuteur·rice concerne donc des aspects techniques mais pas seulement. Le-la stagiaire est également là pour apprendre de l'informel, des choses qu'il faut expérimenter en situation pour les intégrer. C'est pourquoi on parle d'évaluation « formative », car elle prend en compte les progrès accomplis durant le stage, la capacité à se positionner dans un cadre professionnel et à se questionner.
- ▶ **Evaluer, c'est s'inscrire dans une dynamique en tension** entre les souhaits de l'école (valider un cursus pédagogique), d'un·e élève (pouvoir exercer un métier, ce qui passe par l'obtention d'un diplôme), de vous et de l'institution (donner un espace d'apprentissage en situation réel). L'évaluation demande donc de l'empathie et une compréhension des objectifs de l'école et de l'élève.



Mettre en place l'évaluation

Voici quelques trucs pour mettre en place un **processus d'évaluation constructif** :

- ▶ **Organiser l'évaluation comme un processus** qui traverse tout le stage et non comme un moment fatidique en toute fin de stage. L'idée est de prévoir différents moments d'évaluation au cours du stage qui vont préparer et alimenter l'évaluation finale.
- ▶ **L'intégrer dans le processus d'apprentissage**, comme moment de vérification des acquis **et** de redéfinition d'objectifs. L'aspect « contrôle » est alors suivi par la conception d'un plan d'action pour répondre aux questions « Que faire pour progresser ? » (si l'objectif n'est pas encore atteint) ou « Vers quels nouveaux apprentissages aller ? » (si l'objectif a été atteint).
- ▶ **Prévoir des entretiens fixant les objectifs du stage** avec le-la stagiaire (voir fiche-outil « Fixer des objectifs à court terme avec le-la stagiaire »).
 - au début du stage : il arrive que le stage commence avec des objectifs trop généraux, voire inadaptés à votre unité. Vous pouvez également constater des malen-

tendus entre les objectifs de stage formulés par l'école et ceux émis par l'unité, ou des malentendus sur les moyens pour atteindre ces objectifs.

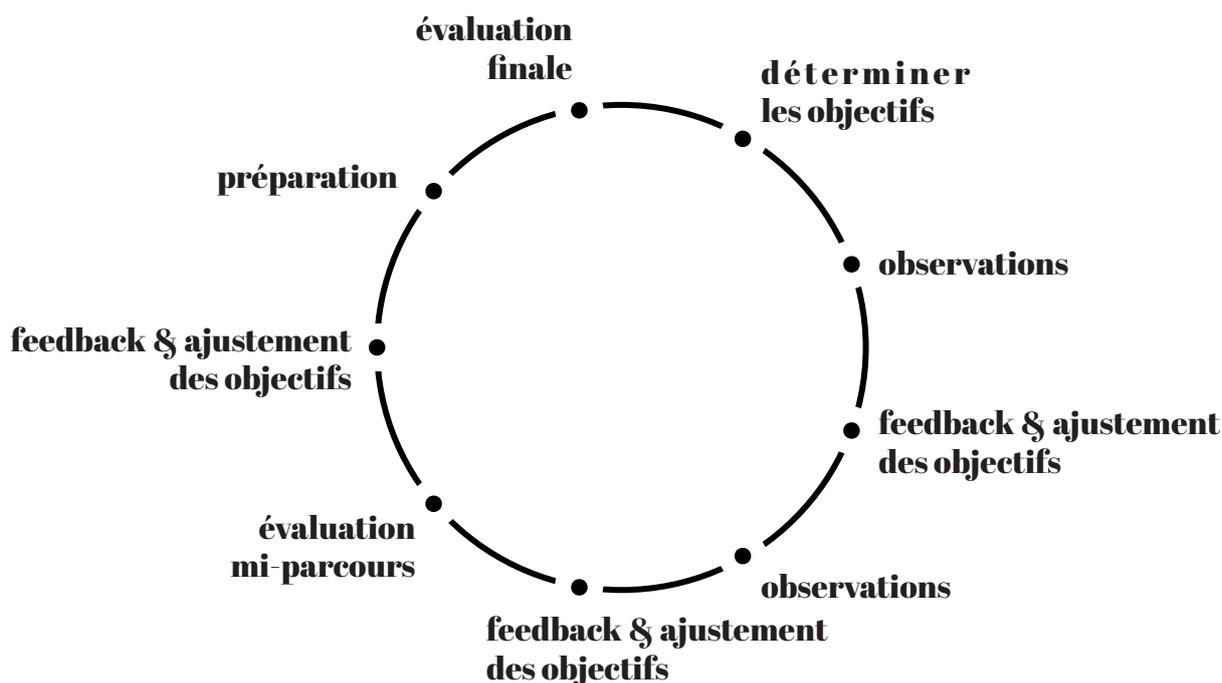
- durant le stage : il est parfois nécessaire de revoir les objectifs car ceux fixés ont été atteints ou s'avèrent inatteignables.

Différents types d'entretiens en fonction des objectifs

Chaque stage comprend différents niveaux d'objectifs : à court terme (concernant une réalité spécifique, atteignable rapidement), intermédiaires (des jalons, des étapes qui précisent le chemin vers les objectifs globaux) et globaux (les compétences visées à la fin du stage).

Il existe des outils adaptés pour évaluer ces différents types d'objectifs.

Le processus d'évaluation s'adapte en fonction du type d'objectif. Il est important pour vous et le-la stagiaire d'adapter le mode d'évaluation.



Pas d'évaluation sans objectifs !

Types d'objectifs	Objectifs court terme	Objectifs intermédiaires	Objectifs globaux
Outil d'évaluation	Feedback	Évaluation intermédiaire	Évaluation finale
À l'initiative de	N'importe quel·le membre de l'équipe sur base de son observation	Le·la référent·e sur base de son évaluation et de celles de l'équipe	Le·la référent·e et/ou la coordination des stages sur base de son évaluation et de celles de l'équipe
périodicité	Jusqu'à plusieurs fois par jour	Toutes les semaines	A la fin du stage
durée	Entre 3 et 5 minutes	De 10 à 20 minutes	Plus ou moins une heure
lieu	Au sein du service et à l'écart du·de la patient·e	Dans un lieu isolé où un échange est possible	Dans une salle réservée aux personnes participant à l'évaluation finale

Les feedback

Les feedback pour relever ce qui s'est bien passé et ce qui n'est pas au point, puis pour identifier les choses à améliorer et les moyens d'y arriver. Ce sont des interactions brèves et fréquentes au cours de la journée, souvent spontanées, menées par le·la référent·e ou par un membre de l'équipe. Ils évaluent des objectifs courts termes. Exemple : Un·e stagiaire fait une toilette, vous l'observez et puis vous faites un retour sur ce qui s'est bien passé et ce qui n'est pas au point (phase de contrôle) pour ensuite identifier les choses à améliorer et les moyens d'y arriver.

Les évaluations intermédiaires

Les évaluations intermédiaires ont lieu (au minimum) au milieu du stage. Ces entretiens peuvent durer entre 30 minutes et une heure. Ils se basent sur des observations répétées et objectives de pratiques récurrentes, pour encourager le·la stagiaire à les inscrire dans sa pratique professionnelle ou à les corriger. Il est important de combiner deux aspects : le contrôle par rapport à la norme et une proposition pour atteindre celle-ci si un écart est constaté.

Ce sont des moments précieux pour le·la stagiaire car ils permettent d'aborder d'autres faces du métier, plus en lien avec la posture et l'identité.



L'évaluation finale

L'évaluation finale donne une approche globale du stage. Il peut être intéressant qu'elle soit menée par un duo « référent·e et responsable d'unité/de soin » pour combiner deux visions complémentaires (approche métier/ vision organisationnelle et institutionnelle). Certaines institutions intègrent aussi l'école des stagiaires dans leur évaluation finale.

Un moment spécifique : le (re)cadrage

- ▶ **Il est parfois nécessaire**, sur base d'observations, de poser ou rappeler des limites face à un comportement inadapté. Il ne s'agit pas ici d'améliorer une pratique mais bien de stopper un fonctionnement, que ce soit lié à un acte technique qui mette en danger la santé du bénéficiaire ou un comportement qui soit en contradiction avec les valeurs de l'institution.
- ▶ **Il s'agit alors d'un moment de cadrage** qui énonce clairement les conséquences s'il n'y a pas d'adaptation (contact avec l'école, mise en pause ou arrêt du stage...). Dans certaines structures, le cadrage est une mission du·de la supérieur·e hiérarchique du·de la référent·e. Cela permet de positionner le rôle du·de la référent·e au niveau des apprentissages et le son·sa supérieur·e hiérarchique comme gardien·ne du cadre.
- ▶ **Dans certaines structures**, les référent·e·s ne sont en charge que des apprentissages, et ce sont leurs supérieurs hiérarchiques qui mènent les éventuels re-cadrages des stagiaires.

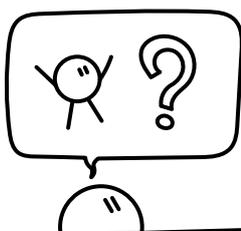
- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

16. Des questions pour préparer les entretiens avec la·le stagiaire

Fiche-outil coordination

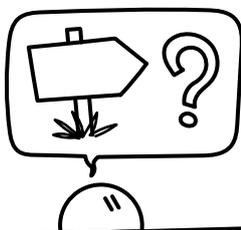
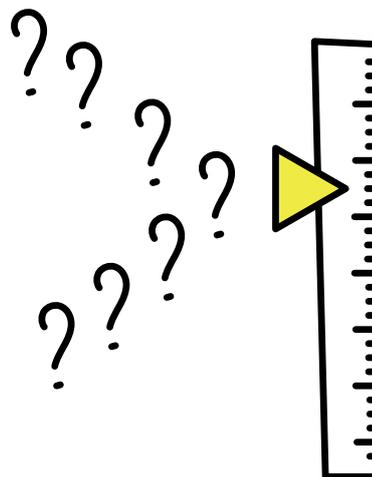


Les entretiens entre les stagiaires et les soignant·e·s (référent·e·s et collègues) sont rares et donc précieux. Voici une liste de questions à préciser les principaux points dont vous souhaitez parler avec le·la stagiaire¹.



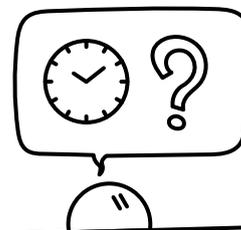
Pour qui ?

Toute personne amenée à avoir un entretien avec un·e stagiaire



Pour quoi faire ?

Préparer au mieux ses entretiens



Temps nécessaire

5 à 15 minutes

¹ Inspiré de competentia.be

Qu'est-ce que c'est ?

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

Vous y trouverez des exemples de questions. A vous de sélectionner les questions qui vous semblent les plus adaptées et pertinentes, en fonction du stagiaire, du moment du stage ou encore de l'année d'étude du stagiaire.

Ces questions peuvent aussi être utilisées lors d'un entretien d'évaluation final d'un stage. Si vous les communiquez en avance au-la stagiaire, il-elle pourra aussi se préparer. Cette préparation sera particulièrement utile pour les entretiens d'évaluation.

Conseil :

Conservez avec votre stagiaire la même relation durant l'entretien que durant le stage. Si vous tutoyez votre stagiaire, continuez à le faire durant l'entretien et adaptez les questions fournies dans cet outil.

Lors d'un entretien, votre rôle est d'amener le-la stagiaire à parler. Prenez une position d'écoute active et ne posez pas de barrière inutile à l'échange en prenant une posture inhabituelle.



- ▶ tions 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.
- ▶ Inciter les stagiaires à réfléchir à leur stage en rapport avec leur projet de formation et avec leur projet professionnel.

En pratique

À la page suivante, vous trouverez des exemples de questions pour les entretiens avec les stagiaires.

Comment l'utiliser ?

- ▶ Avant un entretien, sélectionnez dans cette liste 4 à 6 questions. La liste contient des questions adaptées à une grande variété de profils de stagiaires.
- ▶ Choisissez au moins une question pour chacune des 5 parties de la liste proposée.
- ▶ 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 » (instruc-



Questions thématiques pour guider les entretiens

Questions liées au passé	Questions liées à l'avenir
<ul style="list-style-type: none">▶ Quels sont les progrès et avancées que vous pensez avoir 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 ?▶ Si vous n'avez pas pu atteindre vos objectifs : qu'est-ce qui vous a manqué selon vous ?▶ Quelle démarche avez-vous entreprise pour surmonter vos difficultés ?▶ A quoi pouvez-vous attribuer vos facilités pour réaliser vos objectifs ?	<ul style="list-style-type: none">▶ 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 (p.ex. informatique ? relations avec les patient·e·s ? avec les collègues ? avec la hiérarchie ?) qui vous posent problème ?
- ▶ 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 mettre en place ?

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 ?
- ▶ Êtes-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 puis-je m'améliorer dans mon travail ?
- ▶ Que pensez-vous de l'encadrement de votre stage ? Quelles sont vos attentes par rapport aux personnes qui l'assurent ?

- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

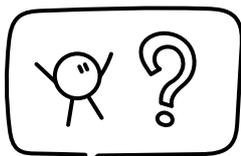
17. Se sentir à l'aise avec l'évaluation finale du stage

Fiche-conseil référent·e et coordination



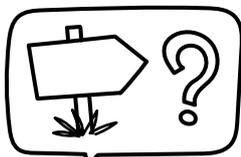
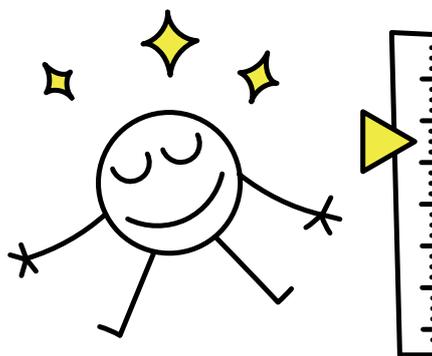
L'évaluation finale inspire beaucoup de craintes. Les stagiaires craignent d'être jugé·e·s ou d'entendre que leur stage est un échec. Les référent·e·s s'estiment souvent incompetent·e·s pour cette tâche, ils-elles ont peur de ne pas être justes ou de devoir assumer un rôle qui n'est pas le leur : dire aux stagiaires qu'ils-elles ont échoué.

Pourtant, si une évaluation est bien préparée (voir fiche « Mettre en place un cycle d'évaluation des stagiaires »), elle permet de souligner ce qui a été positif pendant le stage, ainsi que ce qui reste à améliorer pour le·la stagiaire.



Pour qui ?

Les référent·e·s et parfois la coordination des stages



Pour quoi faire ?

Se sentir plus à l'aise lors de l'évaluation finale du le·la stagiaire



Quand l'utiliser ?

Pendant toute la durée d'un stage

Les bonnes raisons de se pencher sur la question de l'évaluation

Se sentir légitime au moment de donner la note finale du stage, y compris une note mitigée ou mauvaise ; pouvoir objectiver un positionnement et répondre à des demandes de compléments d'information de la part de l'école, de recours, etc.

Etre juste et impartial·e avec les stagiaires.

Répondre adéquatement aux demandes des écoles.

Paul, aide-soignant :

« Evaluer, c'est ingrat. C'est pas notre rôle de devoir dire si un stagiaire peut être diplômé... Et, puis, les formulaires sont tellement compliqués. Parfois, je ne comprends pas les termes et ce que cela signifie concrètement. »

Comprendre l'utilité de l'évaluation finale

Vous trouverez ici quelques balises sur l'évaluation des stagiaires qui peuvent s'avérer utiles pour trouver la juste position par rapport à l'évaluation.

L'évaluation est une partie de l'apprentissage. Elle vérifie que les objectifs d'apprentissage sont atteints et propose un plan d'actions pour améliorer les points faibles. Bien évaluer, cela permet de faire progresser.

Pour des raisons administratives et pédagogiques, **l'évaluation finale 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.

L'évaluation se base sur des objectifs fixés dans d'autres lieux, suite à un échange entre le maître de stage et l'étudiant. C'est sur ces objectifs que vous devez baser votre évaluation. Cependant, vous aurez vérifié le côté réaliste des objectifs, en fonction votre lieu de travail, des réalités professionnelles qui y sont vécues et des compétences du·de la stagiaire.

Evaluer, c'est aussi devoir faire preuve d'empathie envers des réalités différentes. Il y a les souhaits de l'école (valider un cursus pédagogique), d'un·e élève (pouvoir exercer un métier, ce qui passe par l'obtention d'un diplôme), de vous et l'institution (donner un espace d'apprentissage en situation réelle).

L'évaluation rendue par le·la référent·e concerne **des aspects techniques mais pas uniquement**. Le·la stagiaire est également là pour apprendre de l'informel, des choses qu'il faut expérimenter en situation pour les intégrer.

Préparer et conduire l'évaluation finale : la grille d'évaluation

L'évaluation se base sur une observation tout au long du stage. Elle est constituée d'un document écrit et d'un entretien.

La grille d'évaluation :

- ▶ Elle est la plupart du temps **fournie par l'école**, sous forme d'une grille. Certains lieux de stage préfèrent remplir une fiche individuelle plus proche de leur réalité. Il y a parfois aussi des fiches liées à des objectifs ou des observations spécifiques.
- ▶ La grille d'évaluation du stage fournie par l'école **peut s'avérer difficile à utiliser** : langage trop abstrait, compétences trop détaillées, pas concrète par rapport aux réalités de terrain, etc. De plus, chaque école a sa propre grille, avec laquelle vous devez vous familiariser.
- ▶ Même si cela ne résout pas tout, **l'évalua-**



tion est grandement facilitée lorsque les grilles sont uniformisées.

- **Cette uniformisation peut venir** des écoles elles-mêmes, en concertation avec les services RH de l'institution et/ou la coordination des stages ou certain·e·s référent·e·s. Il est utile d'intégrer ces dernier·ère·s dans la réflexion car ce sont eux·elles les utilisateurs·rices·finaux·ales.
- **Certains établissements ont préparé et imposé leur grille maison** d'évaluation des stages – voir fiche « Guide de suivi et d'évaluation des stagiaires ». Cela a permis d'adapter le formulaire d'évaluation aux réalités du secteur et de la profession (utilisation du « jargon » et mention des spécificités de l'institution) et d'avoir un modèle unique d'évaluation pour tous les stagiaires (facilité de remplissage).
- ▶ Même si **la grille d'évaluation est détaillée et pertinente** :
 - il est possible que la coordination des stages, les référent·e·s et/ou les équipes souhaitent faire part à l'école d'éléments supplémentaires. Certain·e·s annexent à la grille une page blanche sur laquelle il·elle·s consignent des commentaires libres.
 - il est parfois compliqué pour les référent·e·s de mettre par écrit les éléments d'évaluation. Dans ce cas, demandez l'appui d'un·e collègue ou de la coordination des stages.
 - chaque observation laissée est un cadeau fait aux stagiaires car c'est la reconnaissance d'un acquis ou une piste pour améliorer un soin.
- ▶ N'oubliez pas de **donner une copie de l'évaluation finale au stagiaire**. Il arrive que l'original se perde.

- ▶ Si des collègues ont complété **la grille d'observation, intégrez-la**. Le stage n'est pas à 100% du temps supervisé par le·la référent·e. Ce·cette dernier·ère devra 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 »

Préparer et conduire l'évaluation finale : l'entretien

Avant l'entretien

- ▶ **avoir observé** : sans fait observé, pas d'évaluation ! Il est donc important de le faire et de prendre des notes s'il n'y a pas d'interactions directes. Sinon, le retour risque d'être général par oubli des détails.
- ▶ **le préparer** : en identifiant quelques messages clés à faire passer, pour ne pas noyer le·la stagiaire et cibler quelques pistes d'actions. Pour cela basez-vous sur la grille d'évaluation qui aura été remplie au fur et à mesure du stage. Intégrez des commentaires laissés par vos collègues. Clarifiez certains points avec eux·elles si nécessaires pour être le plus précis possible dans vos retours lors de l'entretien.
- ▶ deux ou trois jours avant l'évaluation, **demandez au·à la stagiaire de préparer** cet exercice.- voir la fiche « Des questions pour préparer les entretiens » ou la fiche « Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires ».

Durant l'entretien

- ▶ **être bienveillant·e** et dans le non-jugement : la bienveillance permet de « se mettre à la place de » et se mettre dans la peau d'un·e stagiaire et non d'un·e professionnel· ayant une longue expérience.

- ▶ **avoir un lieu isolé**, permettant de pouvoir se poser, de créer un climat de confiance dans l'échange et de préserver la confidentialité.
- ▶ **créer une interaction** : le stage est un lieu d'apprentissage qui passe par les échanges entre 2 personnes. Dans une logique d'apprentissage, créer un climat de confiance est porteur.
- ▶ **miser sur l'autoévaluation** : cela invitera le·la stagiaire à préparer et à poser un regard critique sur sa pratique. Vous pourrez utiliser des éléments qu'il·elle apporte comme ressource pour analyser certains comportements, fixer des objectifs et identifier des moyens pour les atteindre.

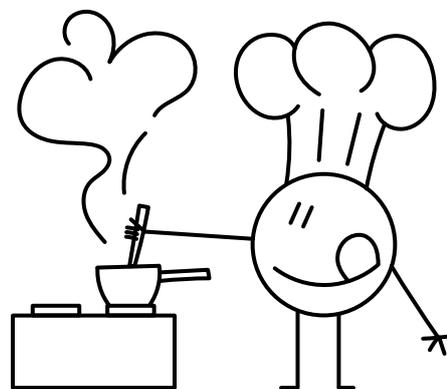
Qui participe à l'évaluation ?

- ▶ Il peut être intéressant de **la réaliser en duo** référent·e et responsable d'unité/de soin qui peuvent alors apporter des réalités complémentaires, le·la premier·ère ayant un approche métier, le·la second·e une vision organisationnelle et institutionnelle.
- ▶ Certaines institutions ont aussi **intégré l'école** dans la cotation. Elle participe à l'entretien d'évaluation final ou reçoit un rapport de stage sur base duquel elle détermine une cote.

Si un malaise persiste...

Des solutions existent, par exemple :

- ▶ **la présente boîte à outils**, issue des pratiques de collègues référent·e·s.
- ▶ certains services 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 « praticien·ne-formateur·rice », Le Fonds des Personnes Agées intervient dans le remboursement des frais d'inscription de la formation :
 - <https://www.fe-bi.org/fr/thema/30491/offre-de-formations>
 - <https://www.fe-bi.org/fr/secteurs/Fonds/2471/cp-330-secteur-des-personnes-agees-formation>



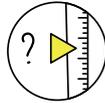
Cet outil se combine très bien avec :



13. Le guide de suivi et d'évaluation des stagiaires



12. La farde des fiches individuelles des stagiaires »



16. Des questions pour préparer les entretiens



7. Poser le cadre pour les entretiens avec les stagiaires

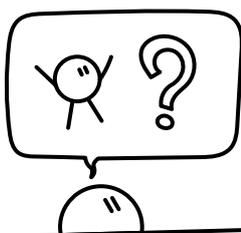
- 1. Préparer
- 2. Accueillir
- 3. Accompagner
- 4. Evaluer

18. Le rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement des stages

Fiche-outil référent·e et coordination

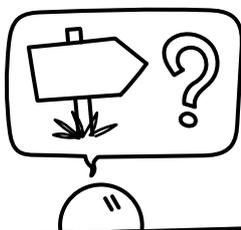
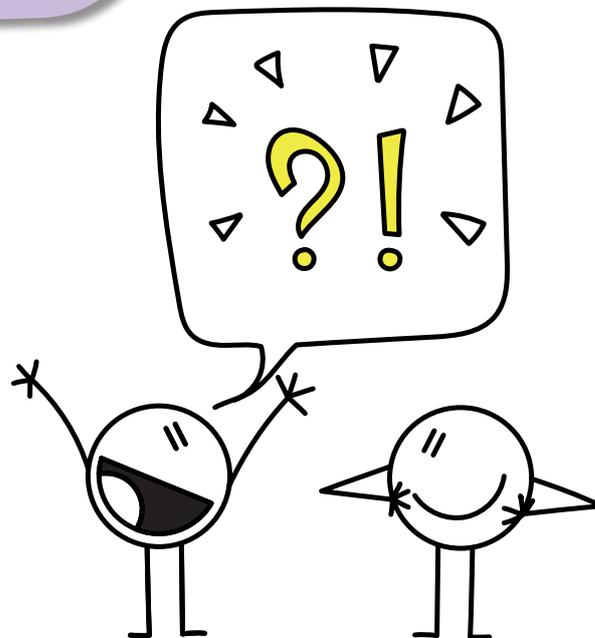


Une manière d'avoir un retour des stagiaires à propos de la manière dont les stages sont mis en place dans votre institution. Cet exercice vous permettra de réfléchir aux ajustement nécessaires, et éventuellement de remotiver les équipes¹.



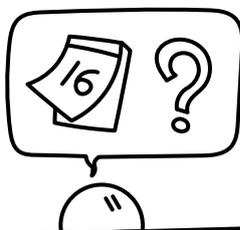
Pour qui ?

Pour les personnes qui font passer l'entretien.



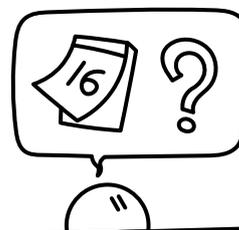
Pour quoi faire ?

Placer l'organisation des stages dans une logique d'amélioration continue



Quand l'utiliser ?

Après l'entretien consacré à l'évaluation finale du stagiaire



Temps nécessaire

Quelques minutes par stagiaire pour le-la référent·e

Un temps de traitement en interne

¹ Inspiré de competentia.be

Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit de réserver 10 à 15 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 questionnaire, essentiellement composé 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'informations de pistes de réflexion et d'action pour améliorer l'organisation.

Les bonnes raisons de le faire

Amener 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.

Permettre à chacun·e de s'exprimer en toute liberté.

Montrer concrètement aux stagiaires que l'institution mobilise ses travailleur·euse·s comme ressource pour faire évoluer son approche du métier.

Permettre au·à la stagiaire de développer un regard critique dans un espace sécurisé et d'apprendre à se positionner dans un cadre professionnel.

Donner un signe clair de reconnaissance au·à la stagiaire en le·la plaçant au centre de l'attention. Cette reconnaissance 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 rendues anonymes**.

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 processus 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. Très rapidement en effet, le regard neuf disparaît et ce qui semblait 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 finaliser 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'étonnement**. Quelques minutes sont consacrées à passer en revue les éléments qui y ont été consignés. 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 astuces 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 optique 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 anecdotes, 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/ont passer l'entretien :

- ▶ **Veillez à ne pas décourager** le·la stagiaire par une liste trop longue de questions, vous risqueriez 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 questionnaire. Agrafez-y vos notes.

Et après ?

Il est important de **désigner une personne responsable de centraliser** les documents produits par cette démarche : un·e référent·e volontaire, une coordination des stages, un·e responsable qualité, etc.

Cette personne rassemble les informations récoltées lors de plusieurs entretiens d'étonnement, 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 référent·e·s consacrée à l'évaluation et l'amélioration des stages. => voir outil « L'incident critique : 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 questionnaire pour ne pas orienter ni limiter le regard.

Pour personnaliser l'outil

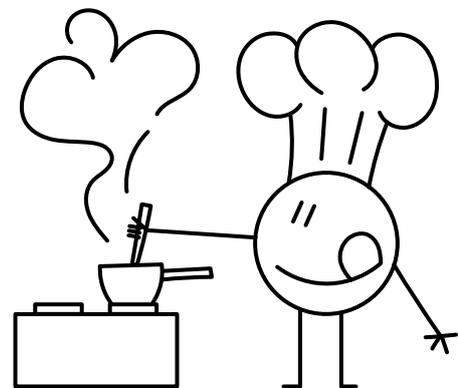
Vous pouvez vous abstenir des entretiens ou les présenter comme facultatifs. Dans ce cas, ils sont remplacés par une simple boîte aux lettres. **Mais :**

- ▶ 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 peut être mis en place durant un temps déterminé afin de rassembler le point de vue des stagiaires dans la mise en place du tutorat des stages dans l'institution. Veillez alors à avoir un panel de réponses représentatifs avant leur analyse.



Cet outil se combine très bien avec :



14. L'incident critique : un outil pour faire le point lors de réunions de référent·e·s »



www.fe-bi.org

Des questions sur les outils ou sur leur utilisation ?

Contactez le service conseil de Competentia

Mr François Xavier Lefebvre

02/227 62 03

ou

info@competentia.be