



FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

GUIDE ET OUTILS

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CR255 du Nord-de l'Île-de-Montréal

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Nord-de-
l'Île-de-Montréal**

Québec 

ÉQUIPE DE RÉALISATION

Julie Paquette, adjointe à la direction de l'enseignement et de la recherche,
Centre intégré de santé et de services sociaux [CISSS] des Laurentides

Geneviève Reed, chargée de projets en mobilisation des connaissances,
Centre de recherche et de partage des savoirs [CRPS] InterActions, Centre intégré
universitaire de santé et de services sociaux [CIUSSS] du Nord-de-l'Île-de-Montréal

RÉDACTION

Julie Paquette, adjointe à la direction de l'enseignement et de la recherche,
CISSS des Laurentides

Bernard-Simon Leclerc, chercheur, responsable de la coordination des
activités d'évaluation, CRPS InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Joey Jacob, agent de programmation, planification et recherche, CRPS InterActions,
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Geneviève Reed, chargée de projets en mobilisation des connaissances, CRPS InterActions,
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

SOUTIEN À LA RÉALISATION

France Tardif, assistante de recherche, CRPS InterActions,
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

RÉVISION LINGUISTIQUE

Édith Cathcart, agente administrative, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Daniel Desrochers, réviseur linguistique

GRAPHISME

Le zeste graphique

DIFFUSION

Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

REPRODUCTION

Il est permis de reproduire à des fins purement informatives et non commerciales tout extrait du
présent document pourvu que les noms des auteurs et de la source soient clairement indiqués.

Pour citer ce document : Paquette, J., Leclerc, B.-S., Jacob, J. et Reed, G. [2016]. Favoriser la
supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux.

Guide et outils. Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions,
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

REMERCIEMENTS

Les auteurs souhaitent remercier les membres suivants de la Table de concertation multidisciplinaire
sur la gestion des stages de Montréal pour leur collaboration : Jeanne-Marie Alexandre, Sandra Champagne,
Nathalie Farley, Nadine Goudreault, Fatima-Azzahra Lahrizi et Annie Tremblay. Les auteurs tiennent aussi
à souligner la contribution financière de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (ASSSM)
pour la réalisation de ce guide.

ISBN 978-2-923842-51-6 [version imprimée]

ISBN 978-2-923842-52-3 [version PDF]

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. À PROPOS DE CE GUIDE	5
.....	
2. POURQUOI FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES EN ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX ?	7
.....	
3. LES ENJEUX DE LA SUPERVISION DE STAGES EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX	9
.....	
4. UN MODÈLE CONCEPTUEL DE LA DÉCISION DE SUPERVISER	11
.....	
5. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS INFLUENÇANT LA DÉCISION DE SUPERVISER	15
.....	
6. DES INITIATIVES POUR FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES	19
.....	
7. OUTILS	29
.....	
Références	43
Annexe : Deux études exploratoires et inspirantes	45



À PROPOS DE CE GUIDE

De janvier 2013 à juin 2014, l'Unité d'évaluation du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions et la coordination des activités d'enseignement du Centre de santé et de services sociaux de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent¹ ont mené deux études sur la supervision des stages cliniques individuels. Une première avait pour objectif principal de décrire la situation relative à la supervision de stages dans les établissements montréalais, tandis qu'une seconde visait à produire une synthèse des connaissances actuelles concernant l'impact de la supervision de stages sur les établissements². Ces projets ont été réalisés pour soutenir les travaux de la Table de concertation multidisciplinaire sur la gestion des stages de Montréal, dont le mandat premier était de favoriser la réalisation des stages dans les établissements montréalais. Cette instance régionale, coordonnée par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal³ regroupait principalement des représentants d'établissements de santé et de services sociaux ainsi que d'institutions d'enseignement.

Les résultats obtenus par ces projets ont été diffusés sous la forme de rapports et de conférences. Devant l'intérêt suscité par ces études, les membres de la Table de concertation multidisciplinaire sur la gestion des stages de Montréal ont souhaité que les données recueillies puissent être facilement utilisables par les acteurs directement concernés, notamment les décideurs et les responsables des stages des établissements de santé et de services sociaux. Dans un contexte de profonde transformation du réseau de la santé et des services sociaux, la préparation d'un guide pour favoriser la supervision de stages dans les établissements est apparue comme un excellent moyen pour mettre les enjeux associés à la formation pratique à l'avant-scène ainsi que pour soutenir les dirigeants qui auront comme responsabilités de promouvoir, planifier, gérer et soutenir les activités d'enseignement dans les nouveaux centres intégrés de santé et de services sociaux québécois.

1 Maintenant joint au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

2 Pour plus de détails sur chacune de ces études, voir les encadrés dans la section 2.

3 L'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal a agi également comme principal bailleur de fonds pour la réalisation de ces deux projets ainsi que pour le présent guide. La Table de concertation multidisciplinaire sur la gestion des stages de Montréal a été active de 2010 à 2015.

PUBLIC CIBLE ET OBJECTIFS

Le présent guide s'adresse à tous les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux concernés par la gestion des stages, qu'ils participent à la promotion, à la planification ou au soutien des activités de formation pratique. Il vise à accroître la capacité d'accueil de stagiaires, à faciliter le maillage entre les activités d'enseignement et la prestation de soins et de services, à assurer une utilisation optimale des milieux de formation pratique et à soutenir la qualité des stages offerts dans les établissements de santé et de services sociaux québécois. Ce guide a pour objectif d'outiller les acteurs concernés à mieux saisir les facteurs ayant un effet sur la supervision de stages dans leur organisation et à identifier les actions à mettre en œuvre pour favoriser des possibilités de formation pratique de qualité et en nombre suffisant⁴.

Plus précisément, à partir des données des deux études citées en avant-propos, il propose :

- Un modèle conceptuel des facteurs influençant la décision de superviser, afin de mieux comprendre le positionnement des employés relativement à la supervision de stages;
- Des stratégies et des exemples d'initiatives concrètes qui peuvent être mis en place afin de favoriser le recrutement et la rétention de superviseurs dans l'établissement;
- Des outils afin d'aider à dresser un portrait de la situation et de déterminer des mesures appropriées à chaque établissement.

⁴ Ce guide s'attarde principalement aux facteurs à la portée des établissements de santé et de services sociaux. Les éléments relevant des maisons d'enseignement ou des ordres ou regroupements professionnels ne sont pas traités ici.



2

POURQUOI FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES EN ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX?

Dans une optique de planification de la main-d'œuvre, la participation à la formation pratique de futurs professionnels représente sans contredit un intérêt de taille pour le système de la santé et des services sociaux. L'accès à de la formation en contexte réel de soins et de services prépare mieux les futurs travailleurs du réseau québécois et facilite leur intégration professionnelle. La contribution à la supervision de stages générerait aussi des avantages internes non négligeables pour chaque établissement qui accueille des étudiants.

Les résultats de la revue systématique de la littérature *Impact de l'offre de stages et de la fonction de superviseur sur la performance organisationnelle des établissements de santé et de services sociaux* [Leclerc et coll., 2014a] indiquent que l'accueil de stagiaires et la fonction de superviseur auraient un impact positif, ou à tout le moins un effet nul, sur la qualité des services offerts dans les établissements. Par exemple, des études ont démontré qu'en présence des stagiaires, les protocoles d'intervention sont davantage respectés, l'utilisation des ressources est plus efficiente (ex. : tests diagnostiques, médicaments) et le nombre d'erreurs, de complications ou de décès s'avère habituellement moindre. Les usagers suivis ou traités par des étudiants démontrent également un niveau de satisfaction élevé. Mentionnons que l'étude *Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal* [Leclerc et coll., 2014b] révèle également que l'encadrement d'étudiants serait considéré par une forte majorité de professionnels comme une occasion d'introspection sur leur pratique et une stratégie de maintien à jour des connaissances cliniques⁵.

⁵ Un constat partagé par un nombre croissant d'ordres et de regroupements professionnels qui sont de plus en plus nombreux à considérer la supervision de stages comme une activité de formation continue et de développement des compétences.

D'autres données révèlent qu'un des plus grands bénéfices de l'encadrement d'étudiants réside dans la capacité accrue de recrutement de l'établissement d'accueil et la plus grande productivité des anciens stagiaires à l'embauche comparativement aux nouvelles recrues formées dans un autre environnement de travail. Qui plus est, les coûts nets engendrés par la supervision de stages seraient relativement faibles ou même compensés par les bienfaits du travail des étudiants. Leur contribution pourrait même contrebalancer l'investissement en temps des professionnels encadrant les stagiaires. Notons toutefois qu'il n'existe pas suffisamment de données pour se prononcer sur l'impact de la présence des stagiaires sur le nombre et la durée des interventions réalisées de même que sur ses retombées sur la charge de travail des superviseurs.

Bien qu'elles doivent être interprétées avec réserve compte tenu de certaines limites méthodologiques, il existe suffisamment de données probantes pour encourager l'accueil de stagiaires et la supervision de stages dans les établissements du réseau québécois.

3

LES ENJEUX DE LA SUPERVISION DE STAGES EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX

Pour les établissements de santé et de services sociaux, l'accueil de stagiaires constitue une activité complémentaire qui s'ajoute à leur mission première de prestation de soins et de services. À l'exception des organisations à vocation universitaire, la participation à la formation pratique est généralement tributaire de collaborations historiques avec le milieu de l'éducation ou de l'intérêt de certains employés pour la pédagogie et le renouvellement de leur profession. Or, l'ensemble des établissements québécois est sollicité depuis plus d'une dizaine d'années pour accueillir un nombre croissant de stagiaires. Les responsables des stages des institutions d'enseignement et des établissements du réseau ont ainsi de plus en plus de difficulté à trouver des places pour tous les étudiants et à identifier des professionnels pour assumer la fonction de superviseur de stages.

Les stages réalisés en milieu de pratique sous la supervision d'un professionnel expérimenté ont pris beaucoup d'importance ces dernières années dans le domaine de la santé et des services sociaux, et ce, pour tous les niveaux d'enseignement [universitaire, collégial et secondaire]. D'un côté, la formation pratique est toujours considérée comme un impératif de la préparation des futurs professionnels⁶. Cela est d'autant plus vrai dans les nombreux programmes de formation ayant opté pour une approche pédagogique par compétences. D'un autre côté, on assiste depuis quelques années à la croissance du nombre d'admissions dans des programmes de formation menant à des professions jugées en pénurie, ce qui augmente inévitablement le nombre d'étudiants devant être formés sur le terrain. Comme partout en Occident, ce phénomène est observable dans plusieurs régions du Québec, plus particulièrement dans les grands centres urbains, où l'on retrouve un plus grand nombre d'institutions d'enseignement et des cohortes imposantes d'étudiants.

⁶ Depuis quelques années, de nouvelles stratégies pédagogiques ont vu le jour, notamment la simulation haute-fidélité. Toutefois, l'apprentissage en situation réelle demeure de loin la méthode la plus courante et la plus recherchée.

L'offre de places de stages en quantité suffisante, au moment souhaité et dans les programmes requis pose donc un problème important. En plus de l'augmentation des cohortes étudiantes, plusieurs facteurs intrinsèques au réseau de la santé et des services sociaux seraient en cause. Pénurie de main-d'œuvre, restructurations organisationnelles, augmentation des demandes de services et cibles de performance rehaussées sont souvent des éléments rapportés. L'impact majeur que peut avoir ce type de bouleversements organisationnels sur la diminution du nombre de places de stages disponibles a notamment été documenté par Casares et ses collaborateurs (2003). À cela s'ajoute divers éléments propres à chaque établissement qui influencent également la motivation des professionnels à superviser des étudiants dans leur milieu de pratique.



UN MODÈLE CONCEPTUEL DE LA DÉCISION DE SUPERVISER

4

Le nombre limité de places de stages a généré plusieurs études sur les facteurs facilitant ou entravant la supervision d'étudiants. De nombreux travaux ont indiqué que les professionnels vont davantage être disposés à superviser s'ils perçoivent les bénéfices de cette activité ainsi que le soutien et la reconnaissance qui leur sont offerts (Dibert et Goldenberg, 1995; Usher et coll., 1999; Hyrkäs et Shoemaker, 2007; Kalischuk et coll., 2013).

Les bénéfices perçus et attendus par les professionnels seraient principalement liés au développement de leurs compétences cliniques, à l'essor de leur profession, à la réalisation de projets ou d'interventions pour le milieu d'accueil et aux possibilités de recrutement (Steele-Smith et Armstrong, 2001; Stone et Rowles, 2002; Kalischuk et coll., 2013). À l'opposé, la supervision générerait certains inconvénients pour les professionnels, dont les plus importants seraient liés à l'augmentation de la charge et des heures de travail, des responsabilités et du stress (Yonge et coll., 2002b).

Le besoin de soutien des superviseurs est l'un des consensus qui se dégage de la littérature. Ce soutien devrait prendre plusieurs formes [aménagement des horaires et de la charge de travail, formation, échange entre pairs, outils et séances d'accueil/orientation pour les étudiants, ressources pédagogiques, etc.] et être offert tout au long de la période de supervision et de façon plus intensive auprès des superviseurs novices (Yonge et coll., 2002a; Speers et coll., 2004; Henderson et coll., 2006; Hyrkäs et Shoemaker, 2007).

Qui plus est, l'offre de soutien serait perçue par les superviseurs comme une forte marque de reconnaissance et un indice de l'importance accordée à la formation de la relève au sein de leur milieu de travail (Baldry Currens et Bithell, 2000; Stone et Rowles, 2002). Plusieurs travaux ont également souligné l'influence et le rôle d'une variété d'acteurs sur la perception de la supervision par les professionnels, notamment le personnel des maisons d'enseignement, les collègues, les supérieurs immédiats et les dirigeants des établissements de santé et de services sociaux (Baldry Currens et Bithell, 2000; Yonge et coll., 2002b; Casares et coll., 2003; Hyrkäs et Shoemaker, 2007).

UN MODÈLE POUR MIEUX COMPRENDRE LA DÉCISION DE SUPERVISER

Ces travaux ont largement contribué à inventorier les facteurs influençant l'engagement des professionnels dans la supervision d'étudiants. Très peu d'études ont toutefois proposé un modèle conceptuel permettant de classifier ces facteurs et de comprendre comment ceux-ci sont pris en considération par les professionnels. Thompson et Proctor [1990] ont réalisé l'une de ces rares études en analysant les facteurs influençant la participation d'ergothérapeutes en supervision par le biais d'un modèle combinant le concept de forces d'influence et de la nature des relations établies entre les acteurs.

Les résultats de l'étude *Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal* [Leclerc et coll., 2014b] indiquent aussi que la prise de décision des professionnels quant à leur participation à la supervision de stagiaires dans leur milieu travail serait effectivement influencée par leur perception de différents éléments⁷. Le recours à la théorie du comportement planifié développé par Ajzen [1986, 1991] a permis d'illustrer ce processus, tout en prenant en compte des concepts proposés par Thompson et Proctor [1990]. Selon cette théorie, pour être effectif, le comportement humain fait intervenir trois principales dimensions :

- les croyances du sujet en sa capacité ou son degré de difficulté à maîtriser le comportement;
- la façon dont le sujet considère que l'adoption du comportement est valorisée par ses proches et l'importance qu'il accorde à cette approbation;
- l'évaluation par le sujet des bénéfices escomptés par rapport aux inconvénients perçus de l'adoption du comportement.

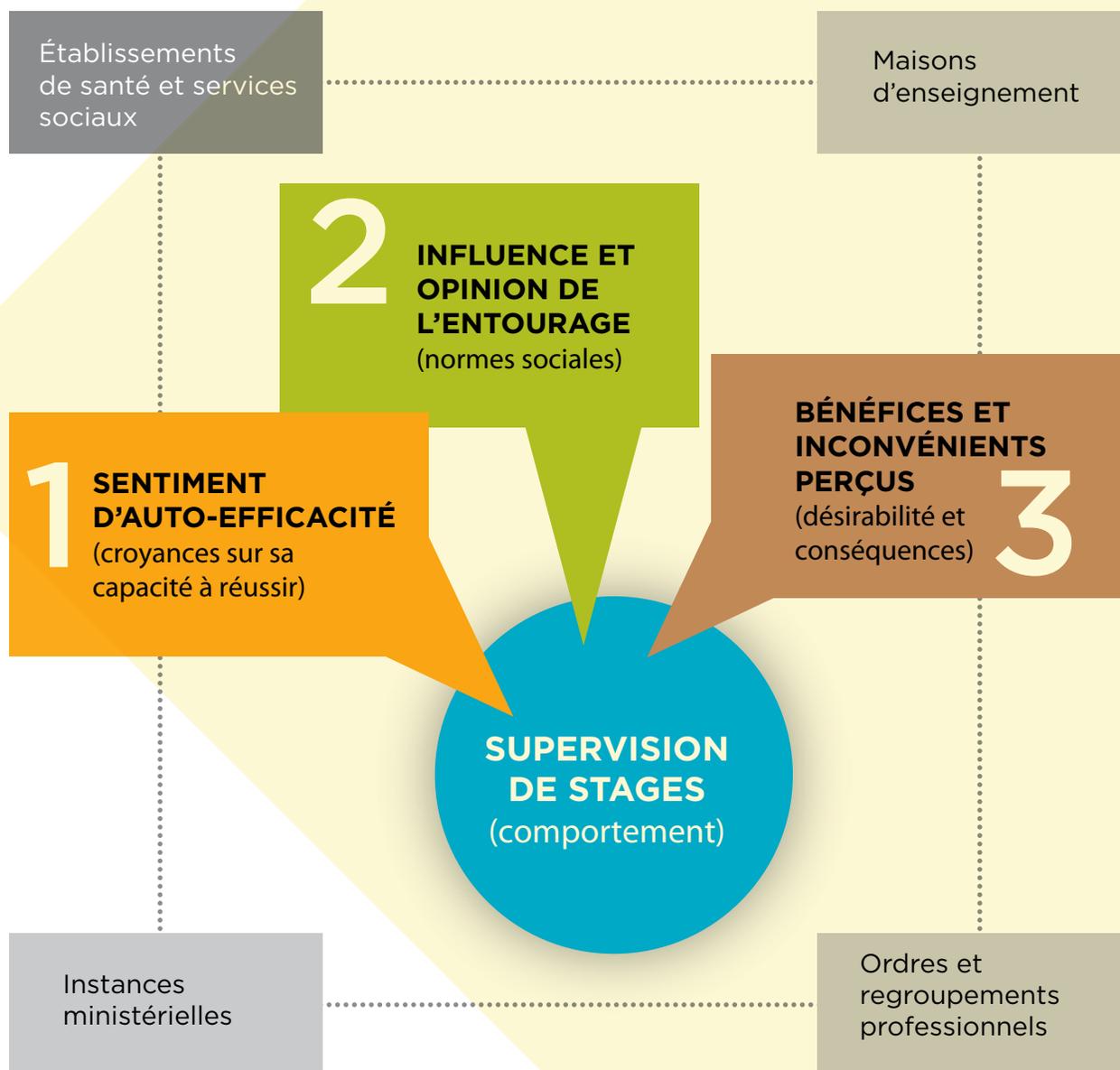
Appliquée à la supervision de stages, cette théorie permet de mettre en évidence l'importance des perceptions des intervenants dans la décision de superviser et offre la possibilité d'analyser de façon simple ses différentes dimensions :

- l'évaluation de l'intervenant quant à sa capacité à remplir de façon adéquate la fonction de superviseur de stage et à offrir un contexte d'apprentissage optimal à l'étudiant;
- l'opinion des collègues, des supérieurs et des dirigeants de l'établissement de l'intervenant ainsi que la valorisation de cette activité par d'autres acteurs (ex. : ordres et regroupements professionnels) ;
- la perception de l'intervenant quant aux bénéfices et aux inconvénients associés à la supervision de stages dans son milieu de travail.

La figure 1 illustre un modèle conceptuel permettant de comprendre la décision de superviser. Celui-ci intègre simultanément des éléments personnels et sociaux associés à l'adoption effective d'une pratique par les professionnels de la santé et des services sociaux, ainsi que des déterminants organisationnels qui en facilitent ou en contraignent l'adoption. Selon ce modèle, si le comportement envisagé touche positivement les trois dimensions, il est très susceptible d'être adopté.

⁷ Cette perception orienterait aussi la posture qu'ils adoptent envers la supervision de stages lorsqu'ils sont dans l'obligation, conformément à la désignation universitaire de leur établissement par exemple, à participer à la formation pratique d'étudiants.

FIGURE 1. MODÈLE CONCEPTUEL DE LA DÉCISION D'UN INTERVENANT DE PARTICIPER À LA SUPERVISION DE STAGIAIRES DANS SON MILIEU DE TRAVAIL



Utilisé dans l'étude *Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal* [Leclerc et coll., 2014b], ce modèle conceptuel a permis de considérer l'ensemble des résultats obtenus concernant la participation des professionnels de la santé et des services sociaux à la supervision de stagiaires et des facteurs recensés dans la littérature. Il permet de prendre en considération des facteurs touchant à la fois la valorisation, le soutien et la reconnaissance de la fonction de superviseur de stages, de même que des aspects intrinsèques et extrinsèques aux professionnels. De la même manière, il fournit aux acteurs du réseau de la santé et des services sociaux responsables des stages une grille d'analyse fort utile pour dresser le portrait des mesures en place pour promouvoir et soutenir la formation pratique dans leur établissement ainsi que pour identifier des pistes d'action à mettre en œuvre.



LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS INFLUENÇANT LA DÉCISION DE SUPERVISER

L'étude *Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal* (Leclerc et coll., 2014b) a sondé les perceptions quant à la supervision de près de 1000 professionnels susceptibles de superviser des stages cliniques individuels de même que plus de 100 responsables de stages œuvrant dans des établissements de santé et de services sociaux montréalais. Cette collecte de données avait été conçue à partir d'une recension d'écrits portant sur les conditions favorables ou défavorables à la supervision de stages. À la lumière des résultats obtenus, ainsi que d'autres, recensés dans la littérature scientifique, cette section présente les éléments qui influencent la décision d'accepter la supervision de stagiaires en utilisant le modèle conceptuel inspiré de Ajzen [1986, 1991]. Ces éléments sont rassemblés sous trois grandes dimensions : 1) Sentiment d'auto-efficacité ; 2) Influence et opinion de l'entourage et 3) Bénéfices et inconvénients perçus.

Dimension 1 **SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITÉ**

L'évaluation que fait l'intervenant de sa capacité à remplir de façon adéquate la fonction de superviseur de stages et d'offrir un contexte d'apprentissage optimal à l'étudiant a un grand poids dans sa décision d'accueillir ou non un stagiaire.

- Perception de ses propres habiletés
 - Ses connaissances et ses compétences cliniques
 - Ses compétences en supervision
 - Son aisance face au processus d'évaluation
- Perception du soutien offert à la supervision
 - Ressources matérielles et informationnelles disponibles pour la réalisation des stages [ex. : bureaux de travail, ordinateurs, salles d'intervention, etc.]
 - Soutien administratif offert [ex. : aménagement de l'horaire de travail, de la charge de travail, etc.]
 - Disponibilité de mesures de soutien pédagogique [ex. : offre d'un service-conseil, accès à des outils pédagogiques, structure d'échange entre superviseurs, etc.]

- Perception de son milieu de travail et de sa pratique
 - Étendue de sa tâche clinique [possibilité d’y intégrer des activités de formation clinique, évaluation de sa charge de travail, etc.]
 - Possibilité d’offrir un milieu propice à l’accueil de stagiaires [ex. : horaire, stabilité de l’équipe, soutien des autres membres de l’équipe]
 - Intérêt pédagogique du milieu [ex. : diversité des tâches, portrait de la clientèle]

FAITS SAILLANTS

*de l’étude **Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal***

- La grande majorité [83 %] des intervenants jugent que la supervision nécessite une expérience clinique importante.
- Le tiers des intervenants sondés estiment ne pas avoir une formation suffisante pour la fonction de superviseur. Notamment, la moitié des intervenants qui n’ont jamais supervisé, mais qui envisagent de le faire dans un avenir rapproché se considèrent comme insuffisamment formés.
- La moitié des intervenants qui n’ont jamais supervisé, mais qui entendent le faire dans un avenir rapproché, rapportent ne pas connaître une personne ou un groupe à qui ils pourraient se référer en cas de besoin.
- La grande majorité des intervenants considèrent que leur horaire de travail [73 %] et leur environnement de travail sont favorables à l’accueil de stagiaires.
- Les intervenants sont très majoritairement d’avis [85 %] que leur milieu de travail permet d’exposer les étudiants aux compétences ciblées par les programmes de formation.
- Une majorité [67 %] de superviseurs actifs jugent que la supervision est bien soutenue dans leur établissement.
- Un bon nombre d’intervenants qui n’ont jamais supervisé indiquent ne pas savoir si le soutien matériel pour la supervision est suffisant dans leur organisation [25 %] ni si la supervision de stages est soutenue par les responsables de stages de leur établissement [38 %].
- Plus du tiers [36 %] des intervenants qui ont déjà supervisé et qui n’envisagent pas de le refaire dans un proche avenir sont d’avis que la fonction de supervision n’est pas bien soutenue dans leur établissement.

Dimension 2

INFLUENCE ET OPINION DE L'ENTOURAGE

La décision de l'intervenant de participer à la formation pratique d'étudiants est aussi influencée par l'opinion de ses collègues, de ses supérieurs et des dirigeants de son établissement ainsi que par celle dictée par d'autres organismes qui ont une influence sur sa pratique professionnelle.

- Influence intraorganisationnelle
 - Valorisation de la supervision et reconnaissance accordée aux superviseurs par la direction de l'établissement
 - Attente formelle de la direction de l'établissement envers les employés quant à la supervision de stages
 - Influence des collègues, des supérieurs et des responsables de stages dans l'établissement
- Influence extraorganisationnelle
 - Reconnaissance reçue de la part des stagiaires
 - Valorisation de la supervision par son ordre ou son regroupement professionnel
 - Poids et reconnaissance des milieux d'enseignement

FAITS SAILLANTS

*de l'étude **Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal***

- Les supérieurs immédiats jouent un rôle important pour favoriser la supervision. La grande majorité [86 %] des superviseurs actifs jugent que leur supérieur immédiat encourage la supervision.
 - Pour les intervenants, la reconnaissance pour leur travail de supervision provient surtout des stagiaires [93 %], des responsables de stages des maisons d'enseignement [82 %], de leurs supérieurs immédiats [76 %] et des responsables de stages de leur établissement [75 %]. Les intervenants perçoivent moins de reconnaissance de la part des équipes de direction de leur établissement [57 %] et des ordres et regroupements professionnels [40 %].
-

Dimension 3

BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS PERÇUS

La perception de l'intervenant quant à la supervision de stages est nourrie par son évaluation des bénéfices et des inconvénients associés à cette activité. Ce calcul inclut différents éléments.

- Effets perçus sur sa pratique professionnelle
 - Possibilités de réflexion et d'introspection sur sa pratique
 - Moyen de maintenir ses connaissances cliniques à jour, d'améliorer sa pratique et la qualité des services offerts aux clients/patients
 - Moyen de développer ses compétences de coordination et d'encadrement
 - Stimulation ou un défi supplémentaire dans sa pratique
 - Octroi d'unités de formation continue pour le temps consacré à la supervision par les ordres et les regroupements professionnels
- Effets perçus sur sa prestation de travail
 - Impact sur la lourdeur de sa charge de travail [ex. : impact sur le nombre de tâches à réaliser, application de mesure d'allègement de la tâche, impacts sur la réalisation de projets spéciaux]
 - Impact sur son rendement au travail [ex. : nombre de clients/patients vus, impact sur la vitesse d'exécution de certaines tâches ou mandats, considération de la participation en enseignement dans les mécanismes d'appréciation du rendement]
- Effets perçus pour la clientèle, son établissement et le réseau
 - Impact de la présence de stagiaires sur la clientèle
 - Contribution à la préparation de la future main-d'œuvre
 - Possibilité de recrutement pour son établissement
- Effets perçus pour sa profession
 - Contribution à la formation de futurs professionnels, au rayonnement de sa profession

FAITS SAILLANTS

*de l'étude **Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal***

- La quasi-totalité [95 %] des intervenants est d'avis que la supervision est une activité enrichissante et un moyen de maintenir à jour ses compétences.
- La grande majorité des intervenants [81 %] la considèrent comme une responsabilité professionnelle.
- Les superviseurs actifs sont très nombreux à juger que la supervision requiert beaucoup de temps [88 %] et d'énergie [81 %].
- La grande majorité [73 %] des superviseurs actifs estiment que leur charge de travail s'alourdit lorsqu'ils supervisent.
- Une grande proportion [69 %] des intervenants qui ne supervisent pas estiment que leur propre charge de travail devient plus lourde lorsqu'un collègue de leur équipe supervise un étudiant.
- Plus de la moitié [55 %] des superviseurs actifs affirment que leur charge de travail n'est pas ajustée lorsqu'ils supervisent.
- Le manque de temps est la raison la plus souvent évoquée pour justifier l'abandon de la supervision par les anciens superviseurs.



6

DES INITIATIVES POUR FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES

Cette section présente des stratégies et des exemples d’initiatives que les établissements de santé et services sociaux peuvent mettre en place pour favoriser la supervision de stages entre leurs murs. Ce relevé a été établi à partir de la littérature, des résultats de l’étude *Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal*⁸ et d’échanges d’information entre des responsables de stages œuvrant dans des établissements de santé et de services sociaux à Montréal. Ce dernier n’est pas exhaustif et l’impact des stratégies et des initiatives présentées n’a pas été évalué. Toutefois, cette liste peut certainement servir à inspirer l’adoption de pratiques susceptibles de créer un climat et des conditions organisationnelles favorables pour les superviseurs de stages et l’amélioration de la qualité de la formation pratique offerte aux futurs professionnels. Les stratégies et les initiatives sont présentées à partir des trois dimensions identifiées dans notre modèle conceptuel de la décision d’un intervenant de participer à la supervision de stagiaires dans son milieu de travail. Une même initiative peut permettre de déployer plus d’une stratégie.

8 Notamment de certains résultats non inclus dans le rapport publié en 2014.

Dimension 1

SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITÉ

PERCEPTION DE SES

PROPRES HABILITÉS

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Définir, clarifier et communiquer les compétences valorisées pour assumer la fonction de supervision

- Adopter un référentiel de compétences pour superviseurs de stages
- Organiser des rencontres d'information pour présenter la fonction de superviseur de stages

Soutenir le développement des compétences en supervision

- Offrir de la formation à la supervision dans les établissements
- Faciliter l'accès des intervenants aux formations à la supervision offertes par certaines maisons d'enseignement
- Élaborer et diffuser des fiches pédagogiques s'adressant aux superviseurs
- Donner accès aux intervenants à des ouvrages ou à des articles portant sur la supervision de stages
- Implanter un programme de pairage, de coaching ou de mentorat favorisant la transmission des connaissances entre superviseurs expérimentés et débutants

Valoriser les bonnes pratiques en supervision

- Promouvoir les pratiques de supervision qui sont appréciées par les stagiaires ou qui favorisent les apprentissages
- Diffuser les commentaires des stagiaires qui ont apprécié leur expérience de stage

PERCEPTION DES

MESURES DE SOUTIEN À LA SUPERVISION OFFERTES DANS L'ÉTABLISSEMENT

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Assurer le soutien matériel et informationnel nécessaire à l'accueil de stagiaires et à la supervision

- Élaborer des outils afin de diffuser l'information importante sur l'organisation des stages et sur les ressources disponibles [guides, applications web, etc.]
- Organiser des activités d'accueil pour les stagiaires afin de diffuser de l'information générale et d'alléger la tâche des superviseurs
- Dédier et planifier les ressources matérielles nécessaires à l'accueil des stagiaires [bureaux de travail, ordinateurs, téléphones, vestiaires, clés, cartes d'identité, accès informatiques, etc.]

Offrir du soutien pédagogique aux superviseurs, notamment aux superviseurs novices

- Offrir une structure d'échange et d'entraide pour les superviseurs actifs [ex. : communauté de pratique, regroupement, dîner d'échange]
- Diffuser aux superviseurs la liste des intervenants assumant la fonction de supervision durant la même période afin de briser l'isolement et susciter l'entraide
- Offrir un service-conseil aux superviseurs vivant des difficultés
- Effectuer un suivi en cours de stage auprès des superviseurs, en particulier auprès des novices, pour dépister et atténuer les difficultés
- Offrir des activités pédagogiques rassemblant plusieurs stagiaires permettant de dégager sporadiquement les superviseurs [ex. : discussion de cas, jeux de rôle, présentation des milieux ou des projets de stages, etc.]

Nommer une personne responsable des activités d'enseignement

- Mandater des ressources humaines aux activités d'enseignement et décrire les rôles et responsabilités
 - Diffuser dans l'établissement les noms des responsables des stages
-

PERCEPTION DE SON

MILIEU DE TRAVAIL ET DE SA PRATIQUE

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Adapter les modalités de supervision aux caractéristiques des milieux de travail et des tâches cliniques

- Promouvoir la supervision de stages comme une responsabilité d'équipe plutôt qu'une responsabilité individuelle
- Expérimenter différents modèles de supervision [ex. : cosupervision, supervision de plusieurs étudiants à la fois, etc.]
- Diffuser différentes façons de soutenir les superviseurs dans les équipes de travail [ex. : exposition des stagiaires à diverses situations cliniques, approches ou techniques d'intervention avec la collaboration des collègues]
- Diffuser des exemples d'activités pédagogiques pouvant être confiées aux stagiaires

Promouvoir l'intérêt pédagogique des milieux de travail

- Diffuser les objectifs pédagogiques des programmes de formation afin de démystifier les attentes des maisons d'enseignement
- Inventorier les possibilités de formation dans et avec les milieux de travail

Dimension 2

INFLUENCE ET OPINION DE L'ENTOURAGE

INFLUENCE

INTRAORGANISATIONNELLE

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Faire connaître la vision et les attentes de la direction de l'établissement quant à la supervision de stagiaires

- Inviter les représentants de la haute direction à partager leur vision et leurs attentes sur différentes tribunes [ex. : allocutions, publications internes] et auprès de divers publics [ex. : gestionnaires, employés]
- Mentionner les attentes de l'organisation quant à la supervision de stages dans les affichages, les descriptions de postes et lors de l'accueil des employés
- Mettre en place un comité traitant de l'enseignement ou de la formation pratique et diffuser ses travaux
- Adopter une politique organisationnelle de l'enseignement

Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages

- Diffuser des témoignages positifs de superviseurs ou de personnes-clés de l'organisation [ex. : responsable de la dotation ou de la qualité des services]
- Diffuser des données sur le nombre de stagiaires accueillis, le nombre de superviseurs actifs, le nombre de stagiaires recrutés, etc.

Valoriser la fonction de supervision et les « bons coups » relatifs à la supervision de stages

- Organiser une journée ou une semaine de la supervision de stage
- Organiser une campagne de valorisation de la fonction de supervision [publicités, courriels, kiosques, etc.]
- Diffuser de l'information sur les superviseurs ou les projets en enseignement qui se démarquent par leur innovation ou leur excellence
- Mettre en place un processus d'accréditation des superviseurs dans l'établissement

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Reconnaître la contribution des superviseurs de stages

- Organiser un événement annuel pour remercier les superviseurs de leur participation
- Remettre un certificat ou une lettre aux superviseurs soulignant leur contribution au cours de la dernière année
- Souligner la contribution de superviseurs ou d'équipes qui se démarquent en enseignement [ex. : articles dans médias internes, présents]
- Donner un accès privilégié à un congé ou de la formation pour les superviseurs de stages

Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages

- Diffuser les bons commentaires reçus ou les témoignages des stagiaires et des représentants des maisons d'enseignement

Promouvoir les avantages de la supervision de stages

- Diffuser les avantages de la supervision pour les professionnels dont l'ordre ou le regroupement reconnaît la supervision de stage comme une activité de formation continue
- Valoriser les avantages dont peuvent bénéficier certains superviseurs de la part des maisons d'enseignement [ex. : titre universitaire, accès à de la formation]

Dimension 3

BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS PERÇUS

EFFETS PERÇUS SUR SA

PRATIQUE PROFESSIONNELLE

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages pour la qualité des pratiques professionnelles

- Diffuser les résultats d'études indiquant que la supervision de stages a un effet sur l'amélioration de la qualité des services et sur la satisfaction des clients/patients
- Diffuser des témoignages de superviseurs relatant les effets positifs de la supervision sur leur pratique

Considérer et présenter la supervision de stages comme une activité de développement professionnel

- Considérer la supervision de stages comme une stratégie de développement des compétences et une occasion de maintenir à jour ses connaissances cliniques
 - Inciter les professionnels qui souhaitent développer leurs aptitudes de coordination et d'encadrement à considérer la supervision de stages
-

EFFETS PERÇUS SUR SA

PRESTATION DE TRAVAIL

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Offrir des conditions d'exercice favorables à la fonction de superviseur de stages

- Alléger la charge de travail des superviseurs, principalement lors des périodes plus intensives de la supervision [accueil et intégration, évaluation]
- Libérer les intervenants qui supervisent afin qu'ils puissent bénéficier du temps nécessaire pour rencontrer le stagiaire ou procéder à son évaluation
- Offrir une période de temps compensatoire [heures de congé] pour les superviseurs, selon le temps investi en dehors des heures régulières de travail

Considérer l'impact de la supervision de stages sur le rendement des employés

- Instaurer une codification pour la supervision de stages dans les relevés des activités quotidiennes des intervenants [ex. relevé de présences]
- Tenir compte de la fonction de supervision assumée par les employés lors de l'analyse et la comparaison des indicateurs de performance
- Prendre en compte l'engagement des employés en enseignement dans les mécanismes d'appréciation du rendement
- Diffuser l'impact de la présence des stagiaires sur l'équipe de travail [avancement ou réalisation de projets, accès à de nouvelles connaissances, développement de nouvelles compétences, etc.]

EFFETS PERÇUS SUR SON

ÉTABLISSEMENT ET LE RÉSEAU

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Faire connaître la contribution des superviseurs à la préparation de la future main-d'œuvre

- Diffuser les bons commentaires reçus ou les témoignages des stagiaires et des représentants des maisons d'enseignement
 - Diffuser des témoignages positifs de superviseurs ou de personnes-clés de l'organisation [ex. responsable de la dotation ou de la qualité des services]
 - Diffuser les besoins de main-d'œuvre de l'établissement
 - Diffuser des données sur le nombre de stagiaires accueillis, le nombre de superviseurs concernés, le nombre de stagiaires recrutés, etc.
 - Diffuser la liste des employés actuels qui ont réalisé un stage dans l'établissement
 - Diffuser les résultats d'études indiquant que la supervision de stages a un effet sur l'amélioration de la qualité des services et sur la satisfaction des clients/patients
-

EFFETS PERÇUS SUR SA

PROFESSION

INCITATIFS/STRATÉGIES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages pour la qualité des pratiques professionnelles

- Diffuser les résultats d'études indiquant que la supervision de stages a un effet sur l'amélioration de la qualité des services et sur la satisfaction des clients/patients
 - Diffuser des témoignages de superviseurs relatant les effets positifs de la supervision sur leur pratique
 - Inviter des représentants des ordres ou des regroupements professionnels à promouvoir la supervision de stages en tant que contribution à la profession
-



7

OUTILS

Le guide *Favoriser la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux* propose trois outils afin d'aider les responsables des stages à dresser un portrait de la situation dans leur établissement et d'identifier des mesures appropriées pour favoriser la supervision.

OUTIL DIAGNOSTIQUE DES PERCEPTIONS DES INTERVENANTS DE L'ÉTABLISSEMENT À L'ÉGARD DE LA SUPERVISION DE STAGES

Ce questionnaire permet de sonder les intervenants à l'égard de la supervision de stages afin de dresser un portrait des représentations qu'ils ont à propos de cette activité dans leur établissement. Afin d'obtenir un portrait global de la situation, on suggère de le distribuer auprès de tous les intervenants susceptibles d'encadrer des stages individuels, qu'ils supervisent ou non.

GRILLE D'ANALYSE DES MESURES EN PLACE POUR FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES

Cette grille permet de faire l'inventaire et d'évaluer les mesures en place dans un établissement donné en fonction des stratégies proposées dans le guide *Favoriser la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux*. Elle est divisée selon les dimensions et les éléments qui jouent un rôle dans la décision d'un intervenant de superviser ou non.

PLAN D'ACTION POUR FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES

Cet outil permet de prévoir les mesures à mettre en œuvre afin de favoriser le développement de la fonction de superviseur dans l'établissement. Il peut être alimenté par les résultats issus du *Questionnaire sur les perceptions des intervenants de l'établissement à l'égard de la supervision de stages* et de la *Grille d'analyse des mesures déjà en place*.

OUTIL DIAGNOSTIQUE DES PERCEPTIONS DES INTERVENANTS DE L'ÉTABLISSEMENT À L'ÉGARD DE LA SUPERVISION DE STAGES

Ce questionnaire⁹ permet de sonder les intervenants à l'égard de la supervision de stages afin de dresser un portrait des représentations qu'ils ont à propos de cette activité dans leur établissement. Afin d'obtenir un portrait global de la situation, on suggère de le distribuer auprès de tous les intervenants susceptibles d'encadrer des stages individuels, qu'ils supervisent ou non.

Ce questionnaire peut être adapté en fonction des besoins de chaque organisation.

IDENTIFICATION

Nom de l'établissement : _____

Formation/Profession : _____

1. Lequel de ces énoncés correspond le mieux à votre situation?

- Je supervise de façon régulière et j'envisage de poursuivre cette activité à l'avenir.
- J'ai déjà supervisé il y a un certain temps et j'envisage de reprendre cette activité dans un proche avenir.
- J'ai déjà supervisé et je n'envisage pas de le refaire dans un proche avenir.
- Je n'ai jamais supervisé, mais je pourrais le faire dans un proche avenir.
- Je n'ai jamais supervisé et je n'envisage pas de le faire dans un proche avenir.

SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITÉ

2. Lequel de ces énoncés correspond le mieux à votre situation?

- J'ai suivi une formation sur la supervision de stages au cours des cinq dernières années.
- J'ai suivi une formation sur la supervision de stages il y a plus de cinq ans.
- Je n'ai jamais suivi de formation en supervision de stages.

⁹ Ce questionnaire a été élaboré sur la base des sondages utilisés dans le cadre de la recherche Incitatifs et obstacles à la supervision de stage dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal.

3. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants portant sur les HABILITÉS NÉCESSAIRES à la supervision de stages?

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Ne sait pas/ ne s'applique pas
Je considère avoir une formation suffisante en supervision de stages pour remplir la fonction de superviseur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère avoir les habiletés suffisantes pour remplir la fonction de superviseur de stages.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision nécessite une expérience clinique importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants portant sur le SOUTIEN OFFERT à la supervision de stages dans votre établissement?

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Ne sait pas/ ne s'applique pas
La fonction de superviseur de stages est bien soutenue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le soutien matériel pour la supervision de stages est suffisant [locaux, ordinateurs, etc.]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De façon générale, les mesures mises en place dans mon établissement sont efficaces pour soutenir et valoriser la supervision de stages.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants portant sur le MILIEU DE TRAVAIL ET LA PRATIQUE CLINIQUE en lien avec la supervision de stages?

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Ne sait pas/ ne s'applique pas
Mon environnement de travail [humain et organisationnel] est favorable à la supervision de stages.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon horaire de travail est favorable à l'accueil de stagiaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon équipe de travail me soutient lorsque je supervise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INFLUENCE ET OPINION DE L'ENTOURAGE

6. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants portant sur la RECONNAISSANCE ET LA VALORISATION de la fonction de superviseur de stages dans votre établissement?

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Ne sait pas/ ne s'applique pas
La fonction de superviseur de stages est bien reconnue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La fonction de superviseur de stages est bien valorisée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision de stages est encouragée par mes supérieurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision de stage est encouragée par mes collègues de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision de stages est soutenue par les responsables de stages de mon établissement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision de stages est soutenue par les responsables des maisons d'enseignement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Quel est, selon vous, le DEGRÉ DE RECONNAISSANCE DES ACTEURS suivants pour la fonction de superviseur de stages?

	Pas du tout reconnaissant	Peu reconnaissant	Plutôt reconnaissant	Très reconnaissant	Ne sait pas/ ne s'applique pas
Les stagiaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes supérieurs hiérarchiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les responsables de stages de mon établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'équipe de direction de mon établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les responsables de stages des maisons d'enseignement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les associations ou les ordres professionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS PERÇUS

8. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants portant sur les BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS SUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE, reliés à la fonction de superviseur de stages dans votre établissement?

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Ne sait pas/ ne s'applique pas
La formation de la relève est pour moi une responsabilité professionnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision me permet de maintenir mes connaissances cliniques à jour.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision de stages est importante pour moi, car elle me permet de transmettre des connaissances et des valeurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision est une expérience personnelle enrichissante et stimulante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants portant sur les BÉNÉFICES ET LES INCONVÉNIENTS POUR LA PRESTATION DE TRAVAIL reliés à la fonction de superviseur de stages dans votre établissement?

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Ne sait pas/ ne s'applique pas
Ma charge de travail devient lourde lorsque je supervise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma charge de travail est ajustée par mon supérieur lorsque je supervise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision me demande beaucoup d'énergie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision est une expérience stressante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les aspects relationnel et communicationnel de la supervision me sont souvent difficiles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants portant sur les BÉNÉFICES ET LES INCONVÉNIENTS POUR LA CLIENTÈLE, la profession et son établissement reliés à la fonction de superviseur de stages dans votre établissement?

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Ne sait pas/ ne s'applique pas
Mon secteur d'activité permet d'exposer les étudiants aux compétences attendues dans le cadre de leurs stages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les stages permettent de recruter de futurs intervenants pour mon établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervision de stages a des retombées positives pour la qualité des pratiques professionnelles dans mon établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INITIATIVES À IMPLANTER

11. Selon vous, quelles initiatives SONT OU SERAIENT PERTINENTES pour favoriser L'EXPÉRIENCE DE SUPERVISION de stages dans votre établissement?

	Pas du tout pertinent	Pas pertinent	Ni impertinent ni pertinent	Pertinent	Tout à fait pertinent	Ne sait pas/ ne s'applique pas
La diffusion des compétences et rôles attendus chez les superviseurs de stages [ex. référentiel de compétences, rencontres d'information]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'offre régulière d'activité de formation à la supervision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un programme de pairage entre superviseurs expérimentés et débutants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La diffusion des bonnes et nouvelles pratiques en supervision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'accès facile à l'information importante sur le déroulement des stages et les ressources disponibles [guide, section intranet, etc.]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La disponibilité de matériel et d'activités d'accueil pour tous les stagiaires de l'établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prise en charge des aspects administratifs des stages [ex. casiers, locaux, accès informatiques] par une instance désignée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une structure d'échange et d'entraide pour les superviseurs actifs [ex. : communauté de pratique, dîner d'échange]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'offre de soutien-conseil par les responsables de stages en cours de supervision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organisation d'activités pédagogiques rassemblant plusieurs stagiaires qui dégagent sporadiquement les superviseurs [ex. discussions de cas, jeux de rôle, etc.]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas du tout pertinent	Pas pertinent	Ni impertinent ni pertinent	Pertinent	Tout à fait pertinent	Ne sait pas/ ne s'applique pas
La présence de personnel dédié à l'enseignement dans l'établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'accès à un répertoire d'activités pédagogiques à proposer aux stagiaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'expérimentation de nouvelles et diverses formes de supervision [ex. : cosupervision, supervision de plusieurs étudiants à la fois]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mention des attentes de l'établissement quant à la supervision de stagiaires dans les affiches, descriptions de postes et accueil d'employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en place d'un comité de l'enseignement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'adoption d'une politique organisationnelle encadrant l'enseignement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La diffusion des bienfaits de l'accueil de stagiaires dans l'établissement [ex. : témoignages, statistiques, données probantes]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des activités de promotion de la supervision [publicités, kiosques, journée spéciale]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en place d'un processus d'accréditation des superviseurs dans l'établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des activités de reconnaissance pour les superviseurs de stages [rassemblement, lettre, certificat]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'accès privilégié des superviseurs à un congé ou de la formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La diffusion des bons commentaires reçus des stagiaires et des maisons d'enseignement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas du tout pertinent	Pas pertinent	Ni impertinent ni pertinent	Pertinent	Tout à fait pertinent	Ne sait pas/ ne s'applique pas
La valorisation des avantages générés par la supervision pour les intervenants [ex. : mise à jour des connaissances, unités de formation continue octroyées par certains ordres professionnels, accès à de la formation]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'allègement de la charge de travail des superviseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'offre d'une période de temps compensatoire pour les superviseurs ayant assumé des tâches de supervision en dehors de leur temps de travail régulier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'instauration d'une codification pour la supervision de stages dans le relevé des activités quotidiennes des intervenants [ex. relevé de présence]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prise en compte de la supervision lors de l'analyse et la comparaison des indicateurs de performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prise en compte de l'engagement des employés en enseignement dans les mécanismes d'appréciation du rendement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRILLE D'ANALYSE DES MESURES DÉJÀ EN PLACE

Cette grille permet de faire l'inventaire des mesures en place dans un établissement donné et de les évaluer en fonction des stratégies proposées dans le guide *Favoriser la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux*. Elle est divisée selon les dimensions et les éléments qui jouent un rôle dans la décision d'un intervenant de superviser ou non.

Dimension 1 **SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITÉ**

Éléments influençant la décision de superviser	Stratégies favorisant la supervision de stages	Mesures en place dans l'établissement	Perception des intervenants (résultats du questionnaire, si disponibles)	Points faibles	Points forts
Perception de ses propres habiletés	Définir, clarifier et communiquer les compétences valorisées pour assumer la fonction de superviseur				
	Soutenir le développement des compétences en supervision				
	Valoriser les bonnes pratiques en supervision				
Perception des mesures de soutien à la supervision offertes dans l'établissement	Assurer le soutien matériel et informationnel nécessaire à l'accueil de stagiaires et la supervision				
	Offrir du soutien pédagogique aux superviseurs, notamment aux superviseurs novices				
	Nommer une personne responsable des activités d'enseignement				
Perception de son milieu de travail et de sa pratique	Adapter les modalités de supervision aux caractéristiques des milieux de travail et des tâches cliniques				
	Promouvoir l'intérêt pédagogique des milieux de travail				

Dimension 2 INFLUENCE ET OPINION DE L'ENTOURAGE

Éléments influençant la décision de superviser	Stratégies favorisant la supervision de stages	Mesures en place dans l'établissement	Perception des intervenants (résultats du questionnaire, si disponibles)	Points faibles	Points forts
Influence intraorganisationnelle	Faire connaître la vision et les attentes de la direction de l'établissement quant à la supervision de stages				
	Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages				
	Valoriser la fonction de superviseur et les « bons coups » relatifs à la supervision de stages				
	Reconnaître la contribution des superviseurs de stages				
Influence extraorganisationnelle	Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages				
	Promouvoir les avantages de la supervision de stages				

Dimension 3

BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS PERÇUS

Éléments influençant la décision de superviser	Stratégies favorisant la supervision de stages	Mesures en place dans l'établissement	Perception des intervenants [résultats du questionnaire, si disponibles]	Points faibles	Points forts
Effets perçus sur sa pratique professionnelle	Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages pour la qualité des pratiques professionnelles Considérer et présenter la supervision de stages comme une activité de développement professionnel				
Effets perçus sur sa prestation de travail	Offrir des conditions d'exercice favorables à la fonction de superviseur de stages Considérer l'impact de la supervision de stages sur le rendement des employés				
Effets perçus pour son établissement ou le réseau	Faire connaître la contribution des superviseurs à la préparation de la future main-d'œuvre				
Effets perçus pour sa profession	Faire connaître les retombées de la supervision de stages pour la qualité des pratiques professionnelles				

Questions :

Quels sont les dimensions, les stratégies ou les éléments les plus développés dans l'établissement et ceux qui sont laissés pour compte?
Quelles stratégies ne faisant pas l'objet de mesure dans l'établissement privilégie-t-on?
Quelles mesures déjà en place nécessitent des améliorations?

PLAN D'ACTION POUR FAVORISER LA SUPERVISION DE STAGES DANS L'ÉTABLISSEMENT

Cet outil permet aux gestionnaires de prévoir les mesures à mettre en œuvre afin de favoriser le développement de la fonction de supervision dans leur établissement. Il peut être alimenté par les résultats issus du *Questionnaire sur les perceptions des intervenants de l'établissement à l'égard de la supervision de stages* et de la *Grille d'analyse des mesures déjà en place*.

Dimension 1 SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITÉ

Actions	Livrables	Parties prenantes	Échéancier
STRATÉGIE 1.1 :			
Définir, clarifier et communiquer les compétences valorisées pour assumer la fonction de supervision			
1. Développer et adopter un référentiel de compétences pour superviseurs de stages	Référentiel	Responsables des stages, comité de l'enseignement, superviseurs, conseillers à la qualité des pratiques professionnelles, chercheurs	Automne 2016
2. ...			
3. ...			

Dimension 2 INFLUENCE ET OPINION DE L'ENTOURAGE

Actions	Livrables	Parties prenantes	Échéancier
STRATÉGIE 2.1 :			
Faire connaître la vision et les attentes de la direction de l'établissement quant à la supervision de stagiaires			
4. Mettre sur pied un comité consacré à l'enseignement et à la supervision de stages et diffuser ses travaux	Première rencontre	Représentants des différentes directions et disciplines	Printemps 2016
5. ...			
6. ...			

Dimension 3

BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS PERÇUS

Actions	Livrables	Parties prenantes	Échéancier
STRATÉGIE 3.1 :			
Faire connaître les retombées positives de la supervision de stages pour la qualité des pratiques professionnelles			
7. Recenser et diffuser des témoignages de superviseurs relatant les effets positifs de la supervision sur leur pratique.	Article dans le bulletin interne	Responsable des stages, superviseurs, agents de communication	Automne 2016
8. ...			
9. ...			

RÉFÉRENCES

- Ajzen, I. et Madden, T.J. [1986]. Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474.
- Ajzen, I. [1991]. The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179-211.
- Baldry Currens, J. A. et Bithell, C. P. [2000]. Clinical education: Listening to different perspectives. *Physiotherapy*, 86(12), 645-653.
- Casares, G. S., Bradley, K. P., Jaffe, L. E., Lee, G. P. [2003] Impact of the changing health care environment on fieldwork education perceptions of occupational therapy educators. *J Allied Health*, 32, 246-251.
- Dibert C. et Goldenberg, D. [1995]. Preceptors' perceptions of benefits, rewards, supports and commitment to the preceptor role. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 1144-1151.
- Henderson A., Fox, R., Malko-Nyhan, K. [2006]. An evaluation of preceptors' perceptions of educational preparation and organizational support for their role. *J Contin Educ Nurs*, 37(3), 130-6.
- Hyrkäs, K. et Shoemaker, M. [2007]. Changes in the preceptor role: re-visiting preceptors' perceptions of benefits, rewards, support and commitment to the role. *Journal of Advanced Nursing*, 60(5), 513-524 doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04441.x
- Kalischuk, R. G., Vandenberg, H., Awosoga, O. [2013]. Nursing preceptors speak out: An empirical study, *Journal of Professional Nursing*, 29(1), 30-38.
- Leclerc, B.-S., Jacob, J., Akpaki, O. et Paquette, J. [2014a]. *Impact de l'offre de stages et de la fonction de superviseur sur la performance organisationnelle des établissements de santé et de services sociaux*. Rapport d'évaluation des technologies et des modes d'intervention 2. Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.
- Leclerc, B.-S., Jacob, J. et Paquette, J. [2014b]. *Incidivats et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal*. Rapport de recherche. Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.
- Steele-Smith, S. et Armstrong, M. [2001]. 'I would take more students but ...': Student supervision strategies. *British Journal of Occupational Therapy*, 64(11) 549-551.
- Stone, C. et Rowles, C. [2002]. What rewards do clinical preceptors in nursing think are important? *Journal for Nurses in Staff Development*, 18(3), 162-166.
- Speers, A. T., Strzyzewski, N., Ziolkowski, L. D. [2004]. Preceptor preparation: An investment in the future, *Journal for Nurses in Staff Development*, 20(3), 127-133
- Stone, C. L. et Rowles, C. J. [2002]. What rewards do clinical preceptors in nursing think are important? *Journal for Nurses in Staff Development*, 18(3), 162-166.
- Tompson, M. et Proctor, L. F. [1990]. Factors affecting a clinician's decision to provide fieldwork education to students. *CJOT*, 57(4), 216-222.
- Usher K., Nolan C., Reser, P., Owens J., Tollefson, J. [1999]. An exploration of the preceptor role: preceptors' perceptions of benefits rewards, supports and commitment to the preceptor role. *Journal of Advanced Nursing*, 29(2), 506-514.
- Yonge O., Krahn, H., Trojan, L., Reid, D., Haase, M. [2002a] Supporting preceptors. *Journal for Nurses in Staff Development*, 18(2), 73-77.
- Yonge, O., Krahn, H., Trojan, L., Reid, D., Haase, M. [2002b] Being a preceptor is stressful! *Journal for Nurses in Staff Development*, 18(1), 22-27.



ANNEXE

DEUX ÉTUDES EXPLORATOIRES ET INSPIRANTES

Projet 1

INCITATIFS ET OBSTACLES À LA SUPERVISION DE STAGES DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE LA RÉGION DE MONTRÉAL

Bernard-Simon Leclerc, Joey Jacob et Julie Paquette, Septembre 2014

OBJECTIF

Décrire la situation relative à la supervision de stages cliniques individuels dans les établissements de la région de Montréal.

MÉTHODOLOGIE

Sondage en ligne

- Au près des responsables de stages des établissements SSS de la région de Montréal [N = 108 - 37 établissements]

Groupes de discussion [2]

- Avec des responsables de stages des établissements SSS ayant répondu au sondage en ligne [N = 16 - 14 établissements]

Questionnaire en ligne

- Au près d'intervenants susceptibles de superviser des stages cliniques individuels [qu'ils supervisent ou non] d'un échantillon d'établissements SSS de Montréal [N = 914 - 14 établissements]

Entrevues individuelles

- Au près d'intervenants susceptibles de superviser des stages cliniques individuels ayant répondu au questionnaire en ligne [N = 20 - 7 établissements]

Sondage auprès des ordres et des regroupements professionnels

- Au près de représentants d'ordres, d'associations et de regroupements professionnels dont les membres peuvent superviser des stages cliniques individuels en établissements SSS [N = 20 groupes]

PRINCIPAUX RÉSULTATS

La gestion des stages occupe une place limitée

- 10 % des responsables de stages occupent un poste consacré principalement à la gestion des activités de formation pratique (plus de 80 % de leur temps).
- La moitié des responsables de stages consacrent moins de 20 % de leur temps de travail à la gestion des stages.

Une perception positive de la supervision

- 95 % des superviseurs et 89 % des intervenants qui ne supervisent pas considèrent la supervision enrichissante.

Formation à la supervision

- La grande majorité des intervenants (85 %) considèrent avoir les habiletés suffisantes en supervision.

La lourdeur de la tâche, l'obstacle le plus important

- 88 % des superviseurs actifs considèrent que la supervision requière beaucoup de temps.
- 73 % des superviseurs actifs considèrent que leur charge de travail s'alourdit lorsqu'ils supervisent.

L'organisation du travail, un obstacle majeur

- 78 % considèrent l'instabilité organisationnelle comme un obstacle majeur à la supervision [compressions budgétaires, modification des structures internes, etc.].

La nécessité de reconnaître et de valoriser la fonction de superviseur de stages

- 79 % des responsables de stages considèrent le manque de reconnaissance et de valorisation de la fonction de superviseur comme un facteur important.

L'aménagement du temps ou de la charge de travail, une condition organisationnelle favorable à la supervision

- 94 % des intervenants considèrent qu'il s'agit de l'incitatif le plus important et les responsables de stages sont aussi de cet avis.

Des mesures de reconnaissance, de valorisation et de soutien comme incitatifs

- 90 % des intervenants considèrent que la reconnaissance de la supervision de stages comme un processus de développement des compétences par les associations et les ordres professionnels est tout à fait pertinente.
- 83 % souhaitent des modalités d'échange entre superviseurs expérimentés et débutants.
- 78 % répondent que la prise en charge des aspects logistiques des stages [accès informatique, bureau, téléphone, etc.] est aussi pertinente.

La contribution des maisons d'enseignement

- Près de 7 intervenants sur 10 considèrent la sélection/rencontre avec l'étudiant avant le stage comme un incitatif.
- L'octroi d'un titre officiel aux superviseurs réguliers est pertinent pour 69 % des intervenants et 86 % des responsables de stages.

Projet 2

IMPACT DE L'OFFRE DE STAGES ET DE LA FONCTION DE SUPERVISEUR SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

Bernard-Simon Leclerc, Joey Jacob, Ogoubé Akpaki et Julie Paquette, Août 2014

OBJECTIF

Déterminer l'impact de la formation pratique sur la performance organisationnelle des établissements sur la base des données probantes.

MÉTHODOLOGIE

Revue systématique des données probantes

- Huit moteurs de recherche, depuis 1970 en anglais, en français ou en espagnol
 - Revues systématiques et études quantitatives comparatives
 - Autres études primaires
- Données portant principalement sur les stages en santé [médecine, pharmacie] et en réadaptation [physiothérapie, ergothérapie], en milieu hospitalier ou en centre de réadaptation

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Selon 19 études primaires et 1 revue systématique, les stages ont des impacts positifs ou nuls sur :

- l'utilisation des ressources
- le respect des protocoles
- les complications, les erreurs et les effets indésirables
- le temps de soins directs ou indirects offert aux usagers

Selon 91 articles complémentaires, les stages engendrent :

- une meilleure capacité de recrutement chez les établissements d'accueil
- un niveau de satisfaction élevé chez les usagers
- des coûts faibles ou nuls pour les établissements

Éléments peu documentés ou ne faisant pas consensus :

- L'impact sur le nombre et la durée des interventions réalisées
- Les retombées sur la charge de travail des superviseurs
- Des disciplines non documentées
- La modulation des impacts selon :
 - Le contexte d'intervention (ex. à domicile)
 - La discipline ou le domaine de pratique
 - Le type de stages et de supervision
 - Le niveau de scolarité du stagiaire

La durée du stage et la variation en cours de stage (début c. fin)

Pas d'information sur des types d'impacts moins traditionnels (ex. : culture apprenante et d'amélioration continue)



ISBN 978-2-923842-51-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-923842-52-3 (version PDF)

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Nord-de-
l'Île-de-Montréal**



InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de l'Île-de-Montréal