

## Fiche d'information sur le mentorat et l'accompagnement des apprenantes

Toutes les infirmières<sup>1</sup>, quel que soit leur domaine d'activité, ont la responsabilité professionnelle et éthique de créer et de promouvoir des environnements d'apprentissage positifs. Dans les [Normes d'exercice pour les infirmières immatriculées](#), l'indicateur 2.8 stipule que l'infirmière « appuie les clients, les collègues et les étudiantes et étudiants en partageant son expérience et son expertise infirmières et en étant un modèle de rôle, une ressource, une préceptrice ou une mentore efficace » (p. 11). De plus, le [Code de déontologie des infirmières et infirmiers autorisés](#) indique que « les infirmières et infirmiers partagent leurs connaissances, fournissent une rétroaction, font du mentorat et donnent des conseils pour favoriser le perfectionnement professionnel des étudiant(e)s en sciences infirmières, des infirmières et infirmiers novices, d'autres membres du personnel infirmier et d'autres fournisseurs de soins de santé » (p. 21). Cette fiche d'information présente une vue d'ensemble du mentorat et du préceptorat, les avantages du mentorat ainsi que les rôles et les responsabilités des mentores et des mentorées. Cette fiche fournit également des informations sur l'accompagnement de mentorées qui ne sont pas réglementées par l'AIINB. L'annexe A comprend des questions et réponses sur l'accompagnement des apprenantes.

### Définitions

Le *mentorat* est une relation d'aide et de collaboration dans laquelle une infirmière expérimentée (mentore) fournit des orientations, des conseils et un enseignement à une infirmière moins expérimentée, à une étudiante en sciences infirmières ou à d'autres professionnels de la santé afin de faciliter leur développement et leur épanouissement professionnels (Mikkonen et coll., 2021; Minguez Moreno et coll., 2023; AIINB, 2019). Le mentorat peut prendre la forme d'une relation plus ou moins structurée. Il peut comprendre un accompagnement de transition vers l'exercice de la profession, par exemple en aidant des infirmières nouvellement diplômées et des infirmières formées à l'étranger à s'adapter à leurs nouvelles fonctions, à leurs nouvelles responsabilités et à leur nouvel environnement de travail (Devey Burry et coll., 2019; Minguez Moreno et coll., 2023). Le mentorat peut également aller au-delà de la transition vers la pratique pour guider des infirmières qui souhaitent se spécialiser, occuper un poste de direction ou d'enseignement ou encore exercer une pratique clinique avancée (Campis et coll., 2024).

---

<sup>1</sup> Le terme « infirmière » désigne les infirmières diplômées, les infirmières immatriculées et les infirmières praticiennes. Dans le présent document, le féminin prévaut pour ne pas nuire à la lecture et en reconnaissance de la réalité majoritairement féminine de la profession, mais est employé sans préjudice et désigne aussi les hommes et les membres des communautés LGBTQ2+.

\*Les infirmières diplômées ne peuvent pas surveiller la prestation de soins infirmiers par des infirmières immatriculées ou d'autres infirmières diplômées. Des informations complémentaires sur le champ d'exercice des infirmières diplômées sont disponibles dans la [fiche d'information sur le champ d'exercice de l'infirmière diplômée](#).

Le *préceptorat* est un type de mentorat particulier, limité dans le temps (Minguez Moreno et coll., 2023). Le préceptorat implique une relation et un programme structurés dans le cadre desquels une préceptrice guide une infirmière nouvellement diplômée ou une étudiante pour l'acquisition d'un ensemble prédéterminé de compétences et l'aide à s'intégrer dans un environnement clinique particulier (Minguez Moreno et coll., 2023; NANB, 2019).

## Avantages du mentorat

Le mentorat présente de nombreux avantages, notamment sa contribution à la prestation de soins de qualité et sûrs. En fait, les mentores participent à la prestation de soins infirmiers sécuritaires, compétents et éthiques de multiples manières :

- en aidant les infirmières et les autres professionnels de la santé à faire le pont entre les connaissances théoriques et l'application pratique (Jetha et House-Kokan, 2024);
- en accompagnant les apprenantes au-delà des compétences techniques pour leur inculquer des valeurs et des comportements professionnels (Pramila-Savukoski et coll., 2019);
- en contribuant à un environnement de travail collaboratif et favorable, afin que les apprenantes disposent d'un espace sûr pour poser des questions, demander des éclaircissements et développer leur confiance en elles (Minguez Moreno et coll., 2023);
- en réfléchissant à leurs connaissances et leurs approches personnelles pour déterminer leurs propres priorités de développement (Campis et coll., 2024);
- en améliorant leurs propres compétences professionnelles, notamment de communication, de leadership et de résolution de problèmes (Campis et coll., 2024).

## Fonctions et responsabilités des mentores

Les mentores ont plusieurs fonctions et responsabilités décrites ci-dessous.

**Guider et encourager l'apprentissage.** Les mentores doivent évaluer les besoins d'apprentissage, proposer des occasions d'apprentissage et encourager le développement professionnel de leur mentorée. Les mentores doivent aussi guider les mentorées dans l'application de leurs connaissances à des situations réelles, pour les aider à développer les compétences et le jugement nécessaires à des soins sécuritaires, compétents et éthiques (Mikkonen et coll., 2021; Pramila-Savukoski et coll., 2019).

**Fournir des commentaires et des évaluations.** Les mentores doivent fournir des commentaires constructifs à leur mentorée afin de l'aider à connaître ses points forts et ses besoins d'amélioration (Minguez Moreno et col., 2023). Les mentores doivent aussi évaluer les progrès des mentorées pour s'assurer qu'elles comblent leurs besoins d'apprentissage et qu'elles acquièrent les compétences nécessaires à leurs fonctions. Les mentores sont également tenues de résoudre les différends de manière constructive et de s'abstenir de toute forme d'intimidation au travail ou de propos dévalorisants.

**Accompagner la croissance et le développement.** Les mentores doivent accompagner l'évolution de leur mentorée dans son domaine de pratique en l'aidant à développer son autonomie, ses connaissances, ses compétences, sa capacité de jugement et sa confiance en soi. Les mentores doivent aussi encourager leur mentorée et créer un environnement propice à son épanouissement professionnel (Mikkonen et coll., 2021).

**Respecter la diversité et favoriser des environnements d'apprentissage inclusifs.** Les mentores doivent partager la responsabilité de créer une culture de l'apprentissage favorable aux apprenantes d'origines diverses. Les mentores doivent instaurer un environnement d'apprentissage inclusif où les mentorées se sentent en sécurité, confortables et respectées dans leur parcours d'apprentissage (Johnson et coll., 2023). Les mentores doivent également reconnaître les différences de pouvoir qui peuvent exister entre elles et leurs mentorées en acceptant des rétroactions réciproques et s'efforcer ainsi d'atténuer la hiérarchie de la relation d'enseignement/apprentissage.

**Comportement professionnel exemplaire.** Les mentores doivent avoir des attitudes et des comportements professionnels exemplaires, notamment en faisant preuve de compassion, en prenant des décisions éthiques, en prodiguant des soins centrés sur le client et en s'engageant à favoriser une culture de l'apprentissage (Mikkonen et coll., 2021), ce qui comprend le respect des [\*Normes d'exercice pour les infirmières immatriculées\*](#) et du [\*Code de déontologie des infirmières et infirmiers autorisés\*](#), sachant que les infirmières doivent exercer la profession conformément aux lois, aux normes et aux exigences réglementaires en vigueur ainsi que selon les politiques de leur employeur.

## Responsabilités des mentorées

Les mentorées ont également des responsabilités. Les infirmières mentorées immatriculées à l'AIINB (c'est-à-dire les infirmières nouvellement diplômées, les infirmières inscrites au registre temporaire telles que les infirmières formées à l'étranger et les infirmières immatriculées et les infirmières praticiennes appelées à de nouvelles fonctions) doivent honorer les responsabilités ci-dessous.

**Participer activement au processus d'apprentissage.** Les mentorées doivent participer activement au processus d'apprentissage, ce qui comprend notamment avoir conscience de ses besoins d'apprentissage, accepter les commentaires, poser des questions, demander des éclaircissements et participer activement aux discussions. Les mentorées doivent chercher des occasions d'appliquer leurs nouvelles connaissances et leurs nouvelles compétences (Mikkonen et coll., 2021; Minguez Moreno et coll., 2023).

**Communications ouvertes et rétroactions.** Les mentorées doivent exprimer leurs besoins d'apprentissage, discuter de leurs expériences et demander des conseils à leurs mentores. Elles doivent être ouvertes aux commentaires positifs et constructifs, puis les utiliser pour s'améliorer et se perfectionner (Mathew et coll., 2024).

**Connaissance de soi et réflexion.** Les mentorées doivent réfléchir à leur pratique afin de connaître leurs points forts, leurs faiblesses et leurs priorités d'amélioration. Cette connaissance de soi devrait aider les mentorées à formuler efficacement leurs besoins et leurs objectifs d'apprentissage. Les mentorées doivent également se fixer des objectifs réalistes et continuellement s'efforcer de s'améliorer (Mikkonen et coll., 2021).

**Ouverture à des perspectives et à des expériences diversifiées.** Les mentorées doivent être ouvertes à l'apprentissage envers des mentores et des collègues d'origines diverses, ce qui comprend l'écoute active de points de vue différents, le respect des différences culturelles et la réceptivité aux commentaires qui peuvent remettre en question les croyances existantes (Pramila-Savukoski et coll., 2019).

**Professionalisme et reddition de comptes.** Les mentorées doivent assumer la responsabilité de leurs actes. Elles doivent accepter la responsabilité de leur apprentissage et de leur développement et démontrer leur volonté de tirer des enseignements de leurs expériences ce qui comprend l'exercice de la profession dans le respect des [Normes d'exercice pour les infirmières immatriculées](#) et du [Code de déontologie des infirmières et infirmiers autorisés](#) et conformément aux lois, aux normes et aux exigences réglementaires en vigueur ainsi que selon les politiques de leur employeur.

## Aider des mentorées non réglementées par l'AIINB

Les mentorées peuvent aussi être des personnes non réglementées par l'AIINB, notamment des étudiantes en sciences infirmières, des étudiantes d'une autre profession de santé, des prestataires de soins non réglementés ou d'autres professionnels de santé réglementés (OIIO, s.d.). Les informations suivantes décrivent les responsabilités des infirmières appelées à guider ces mentorées.

Dans tous les milieux d'exercice, la responsabilité première de l'infirmière est le bien-être du client. Les infirmières doivent savoir évaluer leurs clients, mais aussi établir, mettre en œuvre et évaluer efficacement des plans de soins. Cependant, en présence d'une mentorée, l'administration des soins aux clients se fait à deux. Les infirmières qui travaillent avec une mentorée doivent :

- attribuer les activités infirmières en fonction des compétences du fournisseur de soins et des besoins du client;
- établir un plan de soins et en évaluer l'efficacité;
- veiller à l'exécution du plan de soins et à ce que les attentes de l'infirmière et de la mentorée soient claires;
- connaître et prendre en considération les objectifs de l'expérience clinique et le niveau de compétence de la mentorée (par exemple, une étudiante en sciences infirmières de première année par rapport à une étudiante en sciences infirmières de troisième année) et contribuer à son apprentissage;

# AIINB

- communiquer ouvertement avec la mentorée, les monitrices cliniques et les autres professionnels de la santé, selon les besoins, afin de réduire au minimum le risque d'erreurs et d'omissions;
- faire respecter les normes infirmières en étant à la disposition de la mentorée et des monitrices cliniques pour les aider et pour des consultations;
- superviser la mentorée et intervenir au besoin.

## Responsabilités des employeurs et des organisations

L'AIINB reconnaît que les employeurs et les organisations ont également la responsabilité de fournir des environnements favorables au mentorat et au préceptorat, notamment en y affectant du temps et des ressources. Le mentorat est plus efficace lorsque les organisations s'efforcent de fournir un environnement collaboratif qui valorise le mentorat et le développement professionnel. En tant que partie intégrante d'une organisation de santé, les infirmières doivent plaider en faveur d'un milieu d'exercice offrant un soutien organisationnel et humain adéquat ainsi que toutes les ressources nécessaires à la prestation de soins infirmiers sécuritaires, compétents et éthiques. Les [Normes d'exercice pour les infirmières immatriculées](#) précisent que l'infirmière doit :

- (1.8) - préconiser l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de pratiques et de programmes qui améliorent la pratique infirmière et les services de soins de santé;
- (4.1) - appliquer les concepts du leadership infirmier dans sa pratique;
- (4.9) - réclamer des milieux d'exercice de qualité et y contribuer.

## Ressources

Des informations complémentaires sur l'accompagnement des apprenants sont disponibles dans les documents suivants :

[Préceptorat et gestion des risques juridiques](#)

[InfoDROIT : Supervision \(SPIIC\)](#)

[Considérations éthiques dans les relations avec les étudiantes en sciences infirmières \(AIC\)](#) p. 41-42

[Directive professionnelle : Une approche en collaboration pour l'attribution, la délégation et l'enseignement en soins de santé](#)

## Références

Campis, S., Leclerc, L., & Kennedy, K. (2024). Inspiring and nurturing human-centred leaders: the vital role of mentorship. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 55(6), 276-278.  
<https://doi.org/10.3928/00220124-20240516-03>

- Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario (s.d.). *Supporting learners*.  
<https://www.cno.org/standards-learning/ask-practice/supporting-learners#:~:text=CNO%E2%80%99s%20Code%20of%20Conduct%20outlines%20that%20nurses%20are>
- Devey Burry, R., Stacey, D., Backman, C., Donia, M., & Lalonde, M. (2019). Exploring pairing of new graduate nurses with mentors: an interpretive descriptive study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15-16), 2897-2906. <https://doi.org/10.1111/jocn.15360>
- Jetha, F., & House-Kokan, M. (2024). The preceptor-learner relationship: the heart of precepting in critical care. *The Canadian Journal of Critical Care Nursing*, 35(1), 9-10. DOI: 10.5737/23688653-3519
- Johnson, V., Ramdin, V., Webber-Richey, K., Iheduru-Anderson, K., Ford, C., Alexander, K., White-Evans, S., Okoro, F., Whitaker-Brown, C., Broome, B., & Fletcher, A. (2023). Mentoring black, indigenous and people of colour (BIPOC) nursing faculty toward leadership excellence: a concept analysis with historical research. *The ABNFF Journal*, 2(2023), 33-55.
- Mathew, R., Noronha, J. A., & Nayak, S. (2024). Exploring nursing students' expectations on precepting and preceptorship program: a mixed method study. *Journal of Caring Sciences*, 13(2), 82-90. doi: 10.34172/jcs.33135
- Mikkonen, K., Tomietto, M., Tuomikoski, A., Kaucic, B., Riklikiene, O., Vizcaya-Moreno, F., Perez-Canaveras, R., Filej, B., Baltinaite, G., Cicolini, G., & Kaariainen, M. (2021). Mentors' competence in mentoring nursing students in clinical practice: detecting profiles to enhance mentoring practices. *Nursing Open*, 9, 593-603. DOI: 10.1002/nop2.1103
- Minguez Moreno, I., Gonzalez de la Cuesta, D., Barrado Narvion, M., Amaldos Esteban, M., & Gonzalez Cantalejo, M. (2023). Nurse mentoring: a scoping review. *Healthcare*, 11, 2302. <https://doi.org/10.3390/healthcare11162302>
- Association des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick (2019). Normes d'exercice pour les infirmières immatriculées. <https://nanb.nb.ca/fr/bibliotheque/document/normes-dexercice-pour-les-infirmieres-immatriculees/>
- Pramila-Savukoski, S., Juntunen, J., Tuomikoski, A., Kaariainen, M., Tomietto, M., Miha Kaucic, B., Filej, B., Riklikiene, O., Vizcaya-Moreno, M., Perez-Canaveras, R. M., Raeve, P., & Mikkonen, K. (2019). Mentors' self-assessed competence in mentoring nursing students in clinical practice: a systematic review of quantitative studies. *Journal of Clinical Nursing*, 29(6), 684-705. <https://doi.org/10.1111/jocn.15127>

## Annexe A – Questions et réponses

### **Je suis une infirmière débutante et on me demande d'aider une nouvelle apprenante. Ai-je les compétences nécessaires pour remplir cette mission?**

Toutes les infirmières du Canada sont préparées à exercer leur profession en toute sécurité, avec compétence et de manière éthique. Vous pouvez guider une nouvelle apprenante à n'importe quel stade de votre carrière d'infirmière si vous exercez dans les limites de votre champ d'exercice et si vous demandez des conseils en cas de besoin.

### **Que faire si je ne me sens pas en mesure d'aider une apprenante?**

Si une infirmière estime qu'elle n'est pas en mesure de guider une apprenante, elle est encouragée à discuter de ses préoccupations avec son employeur et/ou l'ensemble de l'équipe de soins afin d'envisager d'autres moyens d'aider l'apprenante, par exemple :

- discuter avec l'employeur de la possibilité de nommer une mentore ou une infirmière-ressource dédiée pour fournir des conseils dans cette mission d'aide à la nouvelle apprenante;
- demander une formation ou des cours pour apprendre à guider des apprenants.

### **Si l'apprenante commet une erreur, suis-je responsable?**

Si une apprenante fait une erreur, l'infirmière doit analyser le contexte de cette erreur. Par exemple, l'infirmière n'est pas responsable des décisions de l'apprenante qui sont inconnues ou inattendues.

Les apprenantes sont responsables de leurs propres actes et des résultats de ces actes chez leurs clients. Toute infirmière peut être appelée à agir dans des situations où la sécurité et le bien-être du client sont en jeu. L'infirmière a également une responsabilité face aux erreurs commises. Par exemple, l'infirmière doit fournir des commentaires constructifs à l'apprenante dans l'intérêt de la sécurité des clients.

- Les inquiétudes concernant la qualité du travail d'une infirmière nouvellement diplômée ou d'une infirmière en transition vers un nouvel environnement de travail doivent être signalées à l'employeur. En cas d'incompétence, de faute professionnelle, de comportement indigne de la profession et/ou d'incapacité, les infirmières ont également un [devoir de signalement](#) à l'AIINB.
- Les inquiétudes concernant la qualité du travail de fournisseurs de soins non réglementés doivent être signalées à l'employeur.
- Les inquiétudes de qualité du travail d'étudiantes doivent être discutées avec l'établissement d'enseignement et/ou la monitrice clinique dont dépend l'apprenante.
- Les inquiétudes de qualité du travail d'autres professionnels de santé réglementés doivent être signalées à l'employeur et éventuellement à l'organisme de réglementation dont ils dépendent.

## **À qui les apprenantes doivent-elles rendre des comptes?**

- Les titulaires d'immatriculation à l'AIINB, incluant les infirmières nouvellement diplômées, les infirmières formées à l'étranger ayant une immatriculation temporaire et les infirmières en transition vers un nouvel environnement de travail, sont responsables devant leur employeur et devant l'AIINB.
- Les étudiantes en sciences infirmières doivent rendre des comptes à leur établissement d'enseignement et à leur organisme de stage.
- Les fournisseurs de soins non réglementés doivent rendre des comptes à leur employeur.
- Les autres professionnels de santé réglementés doivent rendre des comptes à leur employeur et à leur organisme de réglementation.

## **Quelles sont les responsabilités des monitrices cliniques?**

La monitrice clinique est responsable du plan d'apprentissage global de l'étudiante. L'étudiante en sciences infirmières et sa monitrice clinique doivent discuter avec l'infirmière superviseuse du plan d'apprentissage de l'étudiante afin que son contenu et les responsabilités des parties soient clairement établis et compris. Puisque la monitrice clinique ne peut pas être constamment avec toutes les étudiantes, la communication entre l'infirmière superviseuse, la monitrice clinique et l'étudiante doit être efficace pour que l'expérience d'apprentissage soit enrichissante et positive.

## **Quelles questions dois-je me poser si on me demande de guider une apprenante?**

Si on vous demande de guider une apprenante, posez-vous les questions suivantes :

- Comment est-ce que je me mets à la disposition de l'apprenante pour l'aider dans son apprentissage?
- Comment puis-je m'assurer que ma supervision de l'apprenante est appropriée?
- Est-ce que je fixe des objectifs clairs conformes au plan d'apprentissage de l'apprenante et est-ce que je fournis des commentaires utiles en temps voulu?
- Comment est-ce que j'adapte mon approche pédagogique aux besoins de l'apprenante?
- Quels sont les ressources et les moyens pédagogiques que je peux mettre à la disposition de l'apprenante pour l'aider à acquérir de nouvelles connaissances et compétences?
- 

## **Quelles sont les questions à se poser lors de l'évaluation d'une apprenante?**

Si on vous demande d'évaluer une apprenante, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les connaissances, les compétences et le jugement de l'apprenante concernant le milieu d'exercice?
- Quels sont le champ de responsabilités de l'apprenante, les limites de sa pratique et les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les politiques de l'employeur?
- Ai-je examiné le plan d'apprentissage et en ai-je discuté avec l'apprenante (s'il y a lieu)?



- Ai-je constaté des lacunes dans les connaissances de l'apprenante qui pourraient l'empêcher d'exercer en toute sécurité et avec compétence?

## **Quelles sont les questions à se poser lors de l'évaluation d'un environnement d'apprentissage?**

Lors de l'évaluation d'un environnement de travail ou d'apprentissage, il est important de se poser les questions suivantes :

- Le milieu d'exercice est-il favorable à l'apprentissage?
- Comment est-ce que je veille à l'instauration d'un environnement d'apprentissage approprié?
- Ai-je établi clairement les responsabilités de l'apprenante et de l'infirmière?
- Les attributions de l'apprenante sont-elles adaptées aux buts et aux objectifs de l'apprenante?
- Quels sont les systèmes et les ressources nécessaires qui pourraient être nécessaires à l'apprenante confrontée à un environnement inconnu (p. ex., politiques organisationnelles, service de ressources humaines, autres ressources de l'employeur)?

*Le contenu de ces foires aux questions a été adapté du document intitulé « [Le soutien aux apprenantes](#) » publié par l'Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario.*