

Bonjour à toutes et à tous.

Présentation

Je suis particulièrement heureuse d'être parmi vous aujourd'hui pour participer à cet événement qui pose la place du leadership infirmier comme un atout indispensable dans un contexte évolutif de grands changements, un contexte post pandémie Covid 19, pour répondre aux enjeux—et défis globaux actuels en matière de santé ainsi qu'à l'évolution, au développement de notre profession et de la discipline infirmière.

Avant de commencer ma présentation je souhaite revenir sur mon parcours professionnel et les raisons qui font que je suis avec vous pour cette belle journée d'échange et de partage.

Une histoire personnelle de leadership infirmier

Je suis infirmière libérale depuis 43 ans dans un quartier au nord de Nice (j'espère encore quelques années car j'éprouve toujours la même passion pour les soins infirmiers), un quartier multi ethnique, multi culturel, avec une grande diversité et complexité de situations de soins à tous les âges de la vie ... Toutes ces années ont forgé mon expérience, conforté ma passion et ont donné sens à ma vie professionnelle, à ma vie tout simplement. Elles ont également donné une certaine solidité à mes choix permettant de renforcer avec confiance au fil du temps mon engagement et ma satisfaction au travail auprès des patients, des familles, des soignants, des personnels des métiers du soin, des différentes instances.

Assez rapidement j'ai perçu le besoin de renforcer mon engagement de soignante en adhérant à une association. J'ai choisi alors d'adhérer à l'ANFIIDE (*Association Nationale Française des Infirmières et Infirmiers Diplômés et Étudiants*).

J'ai découvert une association engagée au service de la profession infirmière, de son développement, de son émancipation, au service de la santé et du bien-être pour tous avec une volonté constante de participer à la mise en œuvre des politiques de santé publique. Son ADN c'est l'engagement !

Avec une volonté d'ouverture et une recherche constante de collaboration au sein de notre groupe professionnel, l'association, dans son histoire, a souvent été visionnaire et précurseur dans ses prises de position. Ses orientations stratégiques sont sans cesse actualisées afin de prendre en compte les profonds changements de natures très différentes au regard des époques et d'anticiper l'avenir.

L'ANFIIDE a été fondée par Léonie Chaptal le 22 juin 1924¹, reconnue d'utilité publique le 23 août 1932 et affiliée au Conseil international des infirmières (CII) en 1925.

Ces infirmières² pionnières avaient compris que les grands enjeux auxquels les nations seraient confrontées dans le futur ne pourraient se résoudre que par une collaboration avec les autres pays à travers le monde. C'est pourquoi notre association a fait le choix depuis 1925 d'être affiliée au CII qui compte aujourd'hui 130 associations nationales dans toutes les régions du globe et est reconnu comme le porte-parole de quelques 30 millions d'infirmières à travers le monde. Cette association est toujours en 2023 la seule association infirmière française membre du CII. L'objectif prioritaire du CII est le développement du leadership infirmier, nous reviendrons un peu plus loin sur les initiatives proposées par le CII pour promouvoir ce leadership.

Quand sa présidence m'a été confiée en 2009 j'ai éprouvé autant de joie et de fierté que d'appréhension et de doute, et oserais-je l'avouer aujourd'hui de peur. J'avais tant de choses à apprendre, à connaître, à découvrir, de nouvelles compétences à acquérir, des codes à maîtriser, la responsabilité associative enfin l'obligation morale de continuer à porter une idéologie qui a toujours eu une influence sur l'évolution de la profession depuis des décennies. Bref un nouveau job !!!!

Je pouvais m'appuyer sur mes prédécesseurs dont j'avais été l'élève, je pouvais m'appuyer sur une équipe d'administrateurs engagés et solidaires qui le sont toujours 15 ans plus tard , je pouvais m'appuyer sur la bienveillance et la fidélité des adhérents ... Tellement de ressources pour me guider et m'accompagner dans cet exercice de leadership que j'ai voulu marquer dès mes premiers pas par l'affirmation d'une approche participative pour assurer et coordonner toutes les représentations, actions, activités professionnelles nationales et internationales.

L'idée que le leadership infirmier doit être aujourd'hui redéfini à la lumière de la traversée de la pandémie pour s'engager activement et faire bouger les lignes est une constante qui m'habite. Peut être devons-nous profiter d'opportunité comme celle qui nous est offerte aujourd'hui pour commencer à réfléchir ensemble et élaborer un nouveau modèle.

Quelques réalisations accomplies

- Nous avons défendu notre vision, nos propositions de l'évolution nécessaire de notre profession en transposant, à la lumière de la Covid, les enseignements tirés dans notre système de santé : audition DGOS, DGS, communiqués de presse, participation au premier séminaire de la refonte du métier d'infirmier, sur lequel je ne manquerais pas de revenir ultérieurement et notamment sur l'implication de tous les acteurs professionnels engagés dans ce vaste chantier (Ordre infirmier, syndicats professionnels, associations, conseils nationaux, consultations citoyennes) et qui devront mettre en synergie leur leadership pour assurer la réussite des changements attendus.

¹ Publié au journal officiel du 14/11/1924

² Lire Infirmière ou infirmier

- Nous avons œuvré pour la création d'un poste d'infirmière gouvernementale à l'instar de nombreux pays dans le monde selon les préconisations de l'OMS et avons sollicité les plus hautes instances de l'état le 31 mai 2021, avec l'appui de la présidente du CII, Annette Kennedy. *
- La nomination à ce poste en septembre 2022 de Mme Brigitte Feuillebois est une grande reconnaissance pour la profession. Très sensible à l'organisation de votre événement, elle apportera son témoignage lors d'une courte visioconférence pour partager sa vision du leadership au sein de ses différentes missions.
- Nous nous sommes engagés à promouvoir le rôle important des soins infirmiers dans les violences faites aux femmes. Nous avons participé au Grenelle contre les violences conjugales. Nous avons organisé des événements avec de nombreux acteurs engagés notamment avec Kevin Hyland, Commissaire irlandais à la lutte contre l'esclavage et la traite des êtres humains, avec Ernestine Ronai, pionnière de la protection des femmes victimes de violences et fondatrice de l'Observatoire des violences envers les femmes de Seine-Saint-Denis en 2002. La formation et l'information étant au cœur de la prise en charge des femmes et des enfants victimes de violences intrafamiliales, **(Les conséquences de la violence sur la santé des femmes sont indissociables de celles sur la santé des enfants. Les enfants traumatisés par des violences conjugales présentent davantage de problèmes de santé : retard de croissance, allergies, troubles ORL et dermatologiques, maux de tête, de ventre, troubles du sommeil et de l'alimentation, et ils sont plus souvent victimes d'accidents (8 fois plus d'interventions chirurgicales).** nous avons créé les premières formations infirmières sur cette thématique sur deux journées. Nous avons porté ce sujet avec celui sur la santé des femmes et des infirmières à la table de la Fédération européenne qui réunit 26 pays.
- Nous avons joué un rôle essentiel pour promouvoir la consultation infirmière (Dépôt d'une saisine à la HAS, premier livre sur la consultation infirmière, organisation de nombreux événements). Afin de poursuivre le dessein tracé par mon prédécesseur Christophe Debout qui a œuvré pendant 20 ans à l'instauration et au développement de la pratique avancée en France, nous avons organisé les premières Journées nationales des infirmières en pratique avancée qui ont rencontré un vif succès et assuré ainsi la transmission de ces années d'engagement à la création de la première Association Nationale Française des Infirmier.e.s en Pratique Avancée, l'Anfipa. Ludivine Videloup, actuelle présidente de l'Anfipa, témoignera également de sa vision pour la pratique infirmière avancée en soins infirmiers.
- Nous avons créé le groupe *Nursing Now France* pour rejoindre l'initiative internationale visant à promouvoir la contribution des infirmières au sein des systèmes de santé. Cette initiative a été lancée conjointement par l'OMS, le CII et la Fondation Burdett for Nursing, dans le but d'attirer l'attention de la population et des gouvernements sur la profession infirmière, d'accroître son influence dans les processus décisionnels et de lui permettre d'obtenir une reconnaissance sociale à la hauteur de son investissement.

D'une simplicité trompeuse, l'exercice de ce leadership est déterminant pour transformer les histoires de vie et de soins de santé auxquelles les infirmières sont confrontées auprès des personnes dont elles ont la charge en politiques de santé au niveau local, national et plus global encore, au regard de l'évolution des besoins et des attentes de la population. Cet exercice du leadership au niveau national *peut être* ou *doit être* renforcé par une participation active avec des organisations internationales.

Le Leadership un concept très ancien qui trouve son origine dans la langue anglaise et remonte aux débuts de la civilisation humaine Un concept qui a évolué à travers les siècles Une notion familière aux soins infirmiers

Si vous me demandiez de définir le leadership, je vous proposerais d'abord de lire quelques extraits de la Newsletter hebdomadaire X'O en ligne parue le Vendredi **9 juin 2023** – **Leadership Je cite**

<< **BONJOUR !** Y a-t-il quelque chose en vous de Nixon, de De Gaulle ou de Thatcher ? Pour le savoir, lisez [Leadership, le dernier ouvrage d'Henry Kissinger \(Fayard\)](#)³. L'ancien secrétaire d'État américain définit sans chichi le terme : **prendre des décisions, gagner la confiance, tenir des promesses, proposer une voie qui mène de l'avant**. Comprenez bien : « **Le leadership est indispensable pour aider les gens à se rendre du point où ils sont à un point où ils n'ont jamais été et, parfois, où ils ont peine à imaginer qu'ils puissent aller.** »

Portrait-robot. Le leader est un **équilibriste** : « De même qu'un funambule tombera s'il est trop timide ou trop audacieux, un leader est obligé de naviguer à l'intérieur d'une marge étroite, en équilibre entre **les incertitudes relatives du passé et les ambiguïtés de l'avenir.** » C'est un artiste : « Il sent comment sculpter l'avenir en utilisant les matériaux disponibles dans le présent. » C'est un romancier : il doit « absorber la vie dans toute sa complexité éblouissante. »

Transition. Un point important, le leadership est essentiel dans les périodes de transition, assure le gourou de la diplomatie, centenaire mais de son temps, « quand les valeurs et les institutions perdent leur pertinence et que les contours d'un avenir digne de ce nom suscitent la controverse ».

Confiance. Si ces considérations ne vous ont pas trop écrasé, plongez-vous dans les six portraits saisis avec maestria par **Henry Kissinger**. Vous comprendrez que le leader est courageux (bien sûr !), affiche une vraie force de caractère, a son franc-parler et, paradoxe, a « tendance à susciter la division ». Il se caractérise par « l'aptitude à comprendre la situation, la capacité d'imaginer une stratégie [...] et la disposition à corriger ses défauts. ». Fin de citation.

Nous pouvons retrouver dans ces propos les quatre caractéristiques du leadership décrites par Antonin Gaunand

³ Diplomate américain, politiste, et consultant en géopolitique.

...Influencer et fédérer un groupe, pour atteindre un ou plusieurs buts communs, dans une relation de confiance mutuelle et pour une durée limitée.

Et citons aussi Peter F. Drucker⁴ : « *Le management est l'art de bien faire les choses, le leadership est l'art de faire les bons choix.* »

Plusieurs auteurs se sont emparés du concept. La définition de Peter Northouse⁵ peut s'adapter à différents types d'exercice dont les soins infirmiers⁶ favorisant ainsi des échanges interprofessionnels, il définit le leadership comme le « *processus par lequel un individu influence un groupe d'individu pour réaliser un but commun.* »

Selon l'[association des infirmières et infirmiers du Canada](#),⁷ « *le leadership consiste à conjuguer la science à une compréhension profonde des besoins de la population dans le domaine de la santé (...) pour permettre d'envisager de nouveaux avenir et faire progresser la discipline des soins infirmiers* »

Pour le Secrétariat international des infirmiers et des infirmières de l'espace francophone (SIDIIEF) « *Le leadership est un art, une science, une ambition. Il repose sur des qualités personnelles, sur des habiletés stratégiques et aussi sur la volonté de changer le cours des choses.* »⁸

Déjà en mai 1988 à Genève, lors de la 41^{ème} Assemblée mondiale de la santé de l'OMS, James Mac Gregor Burns⁹ écrivait : "*Je définis le "leadership" comme une situation où des "leaders" incitent d'autres personnes à agir pour atteindre certains objectifs conformes aux valeurs, aux motivations, aux nécessités, aux besoins, aux aspirations et aux attentes tant des "leaders" que de ceux qui les suivent.*"

Quelques soient leurs différences, toutes ces définitions mettent l'accent sur les compétences de communication, la capacité à inspirer, fédérer et à motiver les autres, la prise de décision éclairée, l'adaptabilité face au changement, l'intelligence émotionnelle, la résilience, la collaboration et le travail d'équipe.

Le leadership est également devenu plus participatif, plus collaboratif, avec plus de délégation favorisant ainsi l'établissement de relations de confiance mutuelles et la reconnaissance des talents individuels.

⁴ Professeur, consultant américain en management d'entreprise

⁵ Professeur émérite de communication à l'École de communication de l'Université Western Michigan.

⁶ Cité par Mathieu L ; les compétences de leadership pour la pratique infirmière avancée : proposition d'un modèle de développement pour la formation et la pratique clinique. Revue francophone internationale de recherche infirmière. 01-2016

⁷ <https://www.infirmiers.com/profession-infirmiere/competences-infirmiere/leadership-infirmier-pour-les-nuls.html> Florence Ambrosino

⁸ <https://www.sidiief.org/leadership-infirmier-pouvoir-dinfluence/>

⁹ http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/195700/1/WHA41_TD-5_fre.pdf

Le leadership au service des visionnaires infirmières qui se sont battues pour une meilleure reconnaissance de leur métier et pour une qualité des soins toujours plus grande

Le leadership est une notion familière aux soins infirmiers. Notre histoire regorge d'infirmières dont le leadership a transformé les sociétés et les systèmes.

Si la connaissance du passé donne un sens contemporain à sa recherche d'évolution, l'origine du leadership infirmier ne se situe pas-t-il dans nos illustres consœurs ?

- **Florence Nightingale (1820-1910), « la visionnaire des soins »**
 - « Elle consacra sa vie à un combat : la transformation du métier d'infirmière, l'acceptation de ce métier par les médecins et le public »
 - Ses actions : améliorer l'hygiène, les soins, l'écoute, l'aide, la formation théorique & pratique, « la nouvelle infirmière se dévouant corps et âme au chevet des blessés et enfin reconnue »
 - 1860 : est créé l'école d'infirmières Nightingale
 - 1859 : elle livre les principes de nursing → observation attentive, grande écoute des besoins et des patients, intégrité personnelle de l'infirmière → réforme des soins infirmiers / leadership sur le terrain / collecte et utilisation de données (influencer les politiques de santé) / plaider sur les droits des patients / influence politique

 - Son influence durable dans le domaine des soins de santé témoigne de son leadership exceptionnel et de son dévouement à l'amélioration des soins pour tous.

- **Léonie Chaptal (1873-1937)**
 - Elle fonda des dispensaires, luttait contre des conditions d'hygiènes déplorables, mis en place des moyens pour lutter contre l'alcoolisme...
 - Première infirmière journaliste et écrivain, elle sut très tôt que
 - « l'action passe aussi par l'explication, l'information »
 - « L'acte de soigner doit désormais dépendre d'une profession classée »
 - « les missions de l'infirmière de santé publique sont d'instruire autant que de soigner, de prévenir et que de guérir » /
 - Son souci constant était de former des infirmières. « Sa vie fut consacrée à concevoir, à mettre en œuvre et à installer un modèle de soins intégré abordant les différents déterminants de la santé au début du XXe siècle. »¹⁰

- **Ethel Gordon Fenwick (1857 – 1947) fondatrice du CII en 1899**
 - Elle a plaidé en faveur d'une autoréglementation professionnelle, grande réformatrice de son époque avec d'autres personnalités, elle a mené campagne sur les grands enjeux sociaux, notamment l'émancipation des femmes.

Plus près de notre époque, un nouveau regard sur la collaboration

Judith Shamian, présidente du Conseil international des infirmières (CII) de 2014 à 2017, lors de son discours d'ouverture du 13e Congrès Européen Francophone des infirmier(e)s clinicien(ne)s consultant(e)s et de pratique avancée affirmait que le CII était « *très engagé* »

dans le leadership visionnaire, la capacité à innover, la solidarité, l'imputabilité et la justice sociale. » et ajoutait qu'il « ... est vital que tous, infirmières, organisations infirmières et CII continuent à sortir de la bulle des soins infirmiers et travaillent avec la communauté afin de faire avancer les soins infirmiers et ainsi avoir un impact sur la santé.

Cela doit être notre but pour l'avenir : acquérir une influence forte et efficace dans chacune de ces quatre sphères. Les infirmières doivent occuper une place centrale dans le processus de construction et de renforcement des systèmes de santé. Dans certaines situations, les infirmières et leurs associations ne peuvent avoir accès aux discussions relatives à l'élaboration des réglementations sans conclure des partenariats avec d'autres groupes. Ces groupes peuvent être composés d'infirmiers, d'usagers, d'employeurs ou de toute organisation de professionnels de santé ayant des intérêts communs sur le sujet » Elle rajoutait avec humour :

« Si nous ne sommes pas invités à la table, portons nos chaises et inscrivons-nous au menu »

Élément essentiel à l'évolution de notre profession, les réponses à apporter sont énoncées en fonction des besoins grandissant de la population à l'échelon international.

En octobre 2015, lors d'un symposium international infirmier Fabrice Brunet, directeur général du CHU Sainte-Justine à Montréal, a conclu : *« Le leadership infirmier se développe dans la recherche en soins infirmiers et transdisciplinaire. Il améliore la qualité des soins, l'éducation thérapeutique, mais aussi il agit de plus en plus à domicile en travaillant avec les aidants naturels ».* Mais la responsabilité de ce leadership doit être partagée avec l'ensemble de tous les acteurs tels que le système de soins, l'environnement, l'urbanisme, le gouvernement, l'éducation, les associations, la télésanté, ou encore les partenaires industriels. »¹¹

J'ai choisi ces modèles car ils témoignent au fil de l'histoire de l'évolution du leadership infirmier, de ses enjeux pour les personnes, la profession elle-même et ce quel que soit notre champ d'exercice, qu'il s'agisse de la pratique clinique, de la recherche, de la formation ou du management. Ils témoignent également de son impact sur la qualité et la sécurité des soins. Enfin, ils sont porteurs d'espoir en ouvrant le champ des possibles à un moment où notre profession souffre d'un manque d'attractivité et de fidélisation et démontrent qu'il ne s'agit pas d'une utopie mais bien d'une réalité.

Sortir de nos frontières pour un leadership infirmier fort au cœur des grands changements à venir.

La collaboration avec les organisations internationales pour faire avancer le pouvoir des soins infirmiers est essentielle. Nous ne pouvons pas relever les défis auxquels nous sommes confrontés en faisant abstraction de ce qui se passe dans les autres pays et les récents événements traversés comme la pandémie, la guerre en Europe, les changements climatiques, etc. nous obligent à penser une collaboration exigeante au sein même des pays et entre pays voisins.

¹¹ <https://www.sidiief.org/wp-content/uploads/Pages-de-Cahier-SIDIIEF-Pi-Sept-oct-2015-9-leadership.pdf>

Cette collaboration est soutenue par le Conseil International des Infirmières.

Le CII exerce un leadership infirmier au niveau mondial à travers ses différents plans stratégiques, ses missions, ses partenariats avec les associations nationales infirmières adhérentes, ses collaborations avec les autres instances européennes, francophones, et ses liens privilégiés avec l'Organisation mondiale de la santé qui dépend de l'organisation des Nations unies, avec l'institut international du leadership politique dans les soins infirmiers (Le Global Nursing Leadership Institute) et enfin de nombreux projets de formation -action afin de développer les compétences des leaders infirmiers dans les différentes parties du monde. Toutes les actions du CII visent à promouvoir, à soutenir et développer le leadership infirmier. Le CII milite activement pour que les infirmières soient actives dans les postes de direction au sein des gouvernements et des ministères et qu'il y ait une place pour une infirmière à chaque table de décisions traitant des politiques de santé. Cette année le Congrès du CII organisé à Montréal (du 1^{er} au 5 juillet) permet pour la première fois aux infirmières du monde entier de se réunir en nombre depuis la pandémie. Le thème du congrès : *Les infirmières ensemble : une force pour la santé mondiale* fait écho au thème du 75^{ème} anniversaire de l'OMS : *La santé pour tous*.

Le rapport privilégié entre l'OMS et le CII a permis de contribuer au renforcement du leadership infirmier.

Pamela Cipriano actuelle présidente du CII a déclaré lors de la dernière journée internationale des infirmières, le 12 mai dernier : « Nous voulons nous assurer que les infirmières passent du statut d'invisibles à inestimables. Nous souhaitons tirer les enseignements de la pandémie et notre message est limpide : nous devons valoriser, respecter, protéger, et investir dans les soins infirmiers – pas uniquement pour l'avenir des soins infirmiers, mais aussi pour l'avenir des soins de santé.»

Je conclurai cette séquence sur le plan international par un message entendu à l'ONU qui vous concerne tout particulièrement : « *Seuls les enfants en bonne santé s'instruisent et seuls les adultes en bonne santé se réalisent Les infirmières doivent faire entendre leur voix de façon collective pour défendre ce qui est bon et juste pour les populations vulnérables ainsi que pour les enfants et leur avenir* »

Le leadership infirmier en France : un contexte professionnel sanitaire et politique favorable à potentialiser

Un contexte professionnel

Un contexte professionnel qui justifie que notre groupe professionnel demande à être partie prenante dans les processus décisionnels relatifs aux sujets sur la santé et sur les changements relatifs à l'évolution de notre profession.

- 764 260 infirmiers diplômés au 1^{er} janvier 2021 (source répertoire Adeli -Dress 2021) ce qui confirme le caractère majoritaire de notre profession parmi les professions de santé.

- Des instances nationales qui représentent les infirmières en termes de responsabilités et de missions. Le Conseil national de l'Ordre des infirmiers, les conseils nationaux professionnels au sein des 5 diplômes d'état (infirmier, infirmier bloc opératoire, infirmier anesthésiste, infirmière puéricultrice, infirmier en pratique avancée) , le collège infirmier français ,les différents syndicats représentatifs des différents secteurs d'activités et de formation ,la coordination nationale infirmière / interprofessionnelle, les associations généralistes, spécialisées , les comités d'entente professionnels comme le comité d'entente infirmières et cadres .
- Des infirmiers élus députés en 2017 à l'Assemblée nationale, (jamais la profession n'avait compté autant d'élus), une infirmière représentante unique de l'ensemble des infirmières pour la France mais aussi auprès de l'Union européenne, des infirmières conseillères-expertes au sein des différents ministères comme au sein de la direction générale de l'enseignement scolaire, des infirmières à toutes les instances représentatives comme à la commission soins infirmiers et assistance aux soins du Haut conseil des professions paramédicales.

Des évolutions significatives

Après le passage de la formation initiale d'infirmière diplômée d'État au niveau licence, la création de la pratique avancée au niveau Master, la création d'une section sciences infirmières au sein du Conseil national des universités qui ouvre la voie au titre de Docteur en sciences infirmières avec la possibilité donnée à l'université de recruter des enseignants chercheurs pour consolider l'ancrage universitaire des formations en santé, **nous constatons que la profession voit des avancées majeures pour son développement .**

Un contexte sanitaire spécifique

La crise sanitaire a révélé une grande solidarité au sein de notre profession. Elle a remis en lumière l'opérationnalité des fondamentaux autour desquels beaucoup d'entre nous se sont réengagés, transformant ces vécus en postures identifiées de leader. Chaque infirmière pouvait confronter son propre vécu à celui d'un leader.

L'année 2020 était l'année des infirmières et des sages-femmes, comme l'avait décrété l'OMS.

Même si les rencontres et les événements prévus pour honorer notre profession n'ont pu avoir lieu, 2020 aura été l'année des infirmières qui ont montré une solidarité, un engagement et un courage exemplaire. Il est clair que les infirmières et les soins infirmiers sont au cœur de la réponse aux catastrophes naturelles et d'origine humaine.

De ce fait, nous avons assisté à un changement réel dans la façon dont la population, les professionnels médico-sociaux, les dirigeants politiques perçoivent les infirmières et les soins infirmiers.

Il est de notre ambition de faire vivre cet élan dans cette période post-pandémique pour la profession dans un contexte d'augmentation des besoins en santé et de crise du système de santé.

Un contexte politique

Une mission gouvernementale, un Conseil national de la refondation, une loi promulguée, un séminaire de la refondation du métier infirmier ...

Le temps est venu de passer à l'action, de dépasser les obstacles culturels et politiques !

Nous souhaitons des réformes structurelles, nous souhaitons un plan de refonte qui inscrive l'évolution la profession dans une évolution globale des métiers du soin, du système de santé, de la recherche et de l'innovation.

Une mission a été confiée à l'inspection générale des affaires sociales et à l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, sur la profession infirmière afin de proposer des évolutions sur l'exercice professionnel des infirmiers et leur formation. Cette mission portait sur le « socle » de compétences infirmière en tenant compte des récentes évolutions de la pratique avancée et des nouveaux modèles de soins.

Le rapport a été rendu en octobre 2022, après de nombreuses réunions et auditions des parties prenantes.

Le 8 septembre 2022, le Conseil national de la refondation a été lancé par le Président de la République avec entre autres comme thématique : **Notre santé**.

Le bilan a été dressé le 3 mai dernier par le Ministre de la santé et de la prévention : beaucoup de petites annonces, aucune mesure d'envergure mais saluons la méthode avec 250 CNR Santé tenus.

Le 11 et 12 mai, organisation du premier séminaire de la refondation du métier qui a réuni 30 infirmiers sous l'égide du ministère et de la DGOS. Les conclusions de ces deux jours de séminaire préfiguraient les orientations stratégiques du grand chantier collectif à venir : les compétences, la formation et les carrières.

La loi Rist a été promulguée le 19 mai 2023 porte sur l'amélioration de l'accès aux soins avec **un accès direct** aux IPA, Kinésithérapeutes, orthophonistes qui exercent à l'hôpital, en clinique, dans un établissement médico-social ou en ville dans une maison ou un centre de santé. **Des compétences élargies** pour les infirmier.e.s en pratique avancée qui peuvent désormais prescrire certains produits ou prestations soumis à ordonnance (Un décret doit paraître) et pour des infirmières qui peuvent prendre en charge la prévention et le traitement de plaies et prescrire des examens complémentaires. Enfin le texte inscrit dans le code de la santé publique **le principe de responsabilité collective** de l'ensemble des professionnels de santé – établissements et ville – sur la permanence des soins.

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Les travaux ont été lancés le 26 mai par le Ministre et devraient aboutir en septembre 2024. Ces travaux sont conduits à la demande du Ministre par la DGOS avec toutes les parties prenantes au regard de leurs missions et de leurs responsabilités.

Constitution de groupes de travail : *GT technique Activités Compétences métier socle infirmier (DGOS RH2) GT référentiel de formation (DGOS RH1).*

En parallèle, le Ministre annonce le lancement de grandes consultations nationales auprès des infirmières, des étudiants et des patients, des concertations régulières avec des organisations syndicales, des consultations et de la co-construction avec les acteurs institutionnels, les régions et l'ensemble des élus, les ARS, les employeurs enfin la constitution de « groupes témoins » initiés lors des ateliers du 11 et 12 mai dernier.

Un macro planning resserré, un découpage des étapes par semestre.

C'est une refonte très ambitieuse, il est de notre responsabilité d'apporter notre expertise et tous nos savoirs. Il est également de notre responsabilité de montrer aux décideurs notre capacité à apporter une contribution essentielle aux débats et de mettre en évidence la nécessité de faire évoluer la profession infirmière. C'est ensemble que nous devons envisager notre avenir et ensemble à l'écrire... Et ne pas permettre aux autres de la faire à notre place.

Notre avenir nous appartient, analysons le passé pour ne pas commettre les mêmes erreurs.

J'encourage chacun d'entre vous à faire entendre sa voix

Leadership infirmier au sein de l'éducation nationale. : Une impérieuse nécessité pour assurer dans un monde en pleine mutation l'énorme besoin de soins en santé primaire, en prévention en éducation aux enfants, aux adolescents. Toutes les infirmières de l'éducation nationale à tous les échelons sont au cœur des équipes pluri professionnelles pour construire un écosystème favorable à la santé des enfants et contribuer à leur réussite scolaire.

Je connaissais peu votre exercice uniquement dans le cadre de PAI pour des jeunes enfants diabétiques pour lesquels j'intervenais dans la gestion de leur traitement pendant le temps scolaire. Je ne connaissais pas du tout le rôle des infirmières techniques de chaque rectorat, de chaque académie.

J'ai découvert l'étendue de vos missions qui ne cessent de s'étoffer et de vos responsabilités.

J'ai découvert l'état de la médecine scolaire à la lecture d'un certain nombre de documents notamment le dernier rapport d'information de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur la médecine scolaire du député Robin Reda présenté le 10 mai 2023.

Ses conclusions sont alarmantes. Je ne manquerai pas d'humilité en faisant état de ces conclusions car vous vivez ces difficultés au quotidien. Nous pourrions peut-être échanger sur ces différentes propositions, j'apprécierai de connaître votre avis.

Ce rapport devrait constituer un support pour renforcer votre leadership à un moment où on n'a jamais eu autant besoin de santé à l'école ! Les infirmières scolaires sont la clé de voûte de la médecine scolaire et de la santé à l'école. Ce sont elles qui sont identifiées par les élèves, par les professeurs, dans les établissements. C'est la personne soignante qui vient à l'esprit de tout le monde quand on parle de santé scolaire. Ce sont elles qui sont en première ligne pour faire face aux différentes situations souvent difficiles qui requièrent expertise compétences et humanité.

Enfin confrontée à des sujets de société comme le harcèlement scolaire, les violences intra familiales, les jeux dangereux, les conduites addictives, les troubles alimentaires, les troubles de santé mentale... Elles alertent, accompagnent, orientent dans une approche collaborative et humaniste. Leur petit bureau « *un refuge* » pour tant d'enfants et d'adolescents.

Le chemin qui reste à accomplir

Après avoir examiné combien le rôle des infirmières de l'éducation nationale était important et avoir repéré les défis à relever vous vous posez peut-être une question : quel est le chemin à accomplir pour affirmer un leadership indispensable pour garantir le droit des enfants et des adolescents à l'accès à la santé dans le système scolaire ?

Un leadership qui passe par :

- Le développement de stratégies marquantes d'information, d'innovation et de communication. (Faire savoir ...un exemple de ce besoin d'une meilleure connaissance de cet exercice professionnel est le peu de littérature et de littérature internationale dont on dispose encore aujourd'hui)
- Le travail en collaboration avec la communauté éducative.
- Une campagne d'envergure nationale pour la santé à l'école portée par les infirmières, elle est possible et nécessaire.
- Il faut trouver également des solutions stratégiques pour inciter la population à défendre les intérêts des infirmières scolaires compte tenu de l'importance de leurs missions auprès des enfants et des adolescents dans un contexte social en crise.
- Des interventions dans des congrès de l'enfant, de l'adolescent et mettre en lumière des initiatives, des projets spécifiques
- Enfin la création d'une association d'infirmières scolaires pourrait constituer un levier important pour accompagner ces changements et étendre la portée des rôles infirmiers afin de mettre en œuvre de nouveaux projets, de nouveaux modèles de soins santé dans un environnement scolaire porteur au regard des défis à relever maintenant et dans le futur.

Le leadership des infirmières conseillères techniques au niveau départemental, académique et national

A la lecture de vos missions principales et de vos activités vous exercez

- Un leadership de **nature professionnel** avec l'association ACTIEN dont l'objet et les projets s'inscrivent dans les analyses du contexte de la santé mais aussi dans l'identification des attentes et des besoins des infirmiers scolaires. Vous portez les axes de progrès que ce soit dans le champ de la pratique, de la prévention, de la promotion de la santé, de la formation, du management ou de la recherche. Votre leadership s'exerce à plusieurs niveaux, intra professionnel, interprofessionnel, extraprofessionnel donc votre légitimité de leader est renforcée par ces diverses représentativités dans ces trois strates.
- Un leadership **managérial** qui nécessite la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs fixés dans un souci d'efficacité et d'efficience. Cette posture d'encadrement favorise la probabilité d'atteindre les objectifs fixés et qui sont attribués à l'équipe encadrée.

Le développement de cette posture est tout autant une démarche individuelle avec la connaissance de soi, la maîtrise d'habiletés relationnelles, la capacité individuelle d'adaptabilité, avec son agentivité, qu'une démarche collective avec un engagement et une responsabilité *de savoir* c'est à dire renforcer ses savoirs académiques et d'expérience *et faire savoir* aux décideurs institutionnels, à la population, aux professionnels du médico-social la portée du rôle essentiel d'une infirmière de l'éducation nationale pour relever les défis liés au contexte actuel. Plus cette posture sera ouverte, créative, attentive aux autres plus elle constituera un levier d'attractivité et de fidélisation pour les infirmières.

- Un leadership **visionnaire** avec pour caractéristique la capacité d'impacter sur la politique de santé des élèves, d'occuper une place centrale dans le processus de construction et de renforcement des orientations prioritaires en matière de formation, de participer aux discussions relatives à l'élaboration des réglementations avec un pouvoir d'influence, d'influer sur la rédaction des recommandations dans le domaine de la santé scolaire enfin d'ouvrir des partenariats de collaboration (collaboration avec les autres conseillers techniques santé sociaux : CT médecin, CT du service social et le branche des psychologues.) innovant pour diversifier les activités et les projets afin de multiplier les opportunités permettant d'ouvrir le champ des possibles .

Vous accomplissez un travail phénoménal, je vous remercie sincèrement pour ce que vous m'avez permis d'apprendre, de connaître et de transmettre à nos collègues.

C'est une période sans précédent où notre société doit prendre soin de ses enfants et de ses vieux pour préserver son humanité, si l'on pense sincère les voix qui se font entendre ici ou là pour appeler à une école plus solidaire et toujours plus inclusive, il est plus que jamais indispensable que vos revendications soient entendues et respectées au niveau local, national, international.

Conclusion

Je ne souhaite pas terminer ma présentation en reprenant des idées générales, je souhaite partager avec vous la conclusion d'Henry Kissinger dans son dernier livre, je cite

« **Le grand leadership** naît de la collision entre l'intangible et le malléable, entre ce qui est donné et ce qui est exercé. Il reste de l'espace pour l'effort individuel - pour approfondir la compréhension historique, pour affûter la stratégie et améliorer le caractère. Le philosophe Stoïcien Épictète a écrit il y a bien longtemps : « *Nous ne pouvons pas choisir les circonstances extérieures, mais nous pouvons toujours choisir la manière dont nous répondons à celles-ci* » Le rôle des leaders est d'aider à guider ce choix et d'inspirer leurs peuples dans son exécution »

Je vous remercie pour votre attention