

Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme

2026

Table des matières

Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme	1
Introduction	5
Conception des Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme : une approche collaborative	8
Pourquoi la pratique sage-femme a-t-elle besoin des Compétences de leadership	9
Le pouvoir des Compétences de leadership	11
L'applicabilité des styles de leadership	14
Cadre des Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme	15
Niveaux de maîtrise au sein des Compétences de leadership	15
Compétence 1 : Leadership de soi, identité personnelle et professionnelle	18
Compétence 2 : Leadership des personnes	21
Compétence 3 : Leadership relationnel et axé sur la communication	23
Compétence 4 : Leadership clinique et éthique	26
Compétence 5 : Réflexion systémique et stratégique	28
Compétence 6 : Plaidoyer, politiques et responsabilité sociale	32
Compétence 7 : Éducation, mentorat et renforcement des capacités	35
Compétence 8 : Amélioration de la qualité, innovation et maîtrise des données	37
Compétence 9 : Équité, inclusion et sécurité culturelle	39
Compétence 10 : Leadership opérationnel et en situation de crise	41
Compétence 11 : Collaboration et résolution des conflits	43
Compétence 12 : Durabilité environnementale et climatique	45
Conclusion	49
Glossaire	50
Références	54
Annexe 1 : Remerciements	58
Annexe 2 : Thèmes des Compétences de leadership	59
Annexe 3 : Méthodologie de l'élaboration des Compétences de leadership des sages-femmes	62

© 2026 par la Confédération internationale des sages-femmes

Certains droits sont réservés. Cette œuvre est disponible sous la licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0) ; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.fr>.

Selon les termes de cette licence, vous pouvez copier, distribuer et adapter l'œuvre à des fins non commerciales, pour autant que l'œuvre soit citée de manière appropriée, comme il est indiqué ci-dessous

Citation suggérée

Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme. La Haye : Confédération internationale des sages-femmes ; 2026. Licence : CC BY-NC-SA 4.0.

Traductions

L'ICM autorise la traduction de ce document dans des langues autres que l'anglais, le français et l'espagnol.

Les versions traduites doivent comporter la mention suivante : Cette traduction n'a pas été effectuée par la Confédération internationale des sages-femmes (ICM). L'ICM n'est pas responsable de l'exactitude de la présente traduction. L'édition originale en anglais intitulée Global Competencies for Midwifery Leadership. The Hague: International Confederation of Midwives; 2026. Licence : CC BY-NC-SA 4.0 est l'édition contraignante et authentique.

Les versions traduites de ce document doivent être envoyées à communications@internationalmidwives.org pour diffusion sur le site de l'ICM.

Si vous souhaitez faire une traduction dans des langues autres que l'anglais, le français et l'espagnol, l'ICM peut vous fournir des modèles graphiques. Veuillez contacter communications@internationalmidwives.org pour plus d'informations.

Ventes, droits et licences

Pour soumettre une demande en vue d'un usage commercial ou si vous avez des questions concernant les droits et licences, veuillez contacter communication@internationalmidwives.org.

Cause générale de non-responsabilité

L'ICM a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas l'ICM ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

Remerciements

Les Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme sont le fruit du travail collectif de nombreux experts et collaborateurs qui ont généreusement donné de leur temps et de leur expertise pour veiller à ce que ce document soit complet et exhaustif. Vous trouverez leur nom à l'annexe 1.

L'ICM souhaite remercier l'auteure principale des Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme, la sage-femme en chef, Professeure Jacqueline Dunkley-Bent OBE. Les informations contenues dans ce guide sont enrichies par les contributions de conseillères sages-femmes de l'ICM et les comités professionnels régionaux de trois des six régions mondiales de l'ICM, qui ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration du contenu. Nous remercions tout particulièrement la graphiste Inma Nuñez et Simultrans pour les traductions en français et en espagnol.

Déclaration relative à l'inclusion de tous les genres

Dans le cadre de son travail, l'ICM se concentre sur les expériences vécues par les femmes tout en sachant que les personnes de la diversité sexuelle et de genre, y compris les personnes transsexuelles et non binaires, ont également besoin d'accéder aux soins de santé sexuelle, reproductive, maternelle, du nouveau-né et de l'adolescent dispensés par les sages-femmes.

Introduction

Les Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme reconnaissent que les sages-femmes sont des professionnelles de la santé autonomes et hautement qualifiées dont le leadership est essentiel pour faire progresser la santé sexuelle, reproductive, maternelle, du nouveau-né et de l'adolescent (SSRMNA). Grâce à leurs connaissances approfondies, à leur pratique indépendante (1), à leur expertise clinique et à leurs activités de plaidoyer, les sages-femmes façonnent et renforcent les politiques et les systèmes de santé, améliorent la qualité des soins et influencent directement les résultats et les expériences vécues par les femmes, les nouveau-nés, les adolescents et leurs familles.

Le leadership des sages-femmes est présent dans de nombreux contextes et comprend six domaines clés (2) :

- | | |
|-------------------------|-------------|
| 1 Politique-stratégique | 4 Éducatif |
| 2 Opérationnel | 5 Recherche |
| 3 Réglementaire | 6 Clinique |

« Toutes les sages-femmes sont des leaders. »

Le leadership ne se limite pas à une autorité hiérarchique ou à un statut de dirigeant ; il est intrinsèque à l'exercice de la pratique sage-femme. Chaque sage-femme façonne des décisions cliniques, défend les intérêts des femmes et des familles, influence les environnements de soins et contribue à la performance, à l'intégrité et à la résilience des systèmes de santé. Le parcours pour devenir une sage-femme leader commence pendant la formation initiale, se poursuit lors de l'entrée dans la profession et est délibérément enrichi par une formation continue conforme aux Normes mondiales de l'ICM.

Les [Compétences essentielles pour la pratique du métier de sage-femme de l'ICM](#) jettent les bases de soins sûrs, autonomes, indépendants et fondés sur des données probantes dans l'ensemble des services de SSRMNA (3). Les Compétences essentielles vont bien au-delà de la compétence clinique et englobent des comportements professionnels intrinsèquement orientés vers le leadership : pratique éthique, redevabilité, communication, prise de décision partagée, humilité culturelle, amélioration de la qualité et plaidoyer (3,4). C'est pourquoi le leadership est intégré dans la pratique quotidienne de la sage-femme.

Dans le cadre des Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme (ci-après les Compétences de leadership), le leadership englobe les capacités relationnelles, l'amélioration de la qualité, le plaidoyer, la sécurité culturelle et l'influence stratégique au sein des systèmes de santé. Ce guide reconnaît que le leadership est évolutif et progressif tout au long de la carrière d'une sage-femme. Dès qu'elles sont qualifiées, les sages-femmes exercent un jugement clinique, une autonomie professionnelle et une pratique collaborative. Au fur et à mesure qu'elles gagnent de l'expérience et développent leur expertise, le leadership s'étend au mentorat, au développement et à l'amélioration des services, à la recherche et à son application, au renforcement des effectifs et à l'engagement politique.

Les Compétences de leadership décrivent un ensemble de compétences structuré qui s'applique aux sages-femmes débutantes jusqu'au niveau de la direction. Elles énoncent clairement la progression de la maîtrise, qui reflète des responsabilités, une autonomie et une influence de plus en plus importantes et un impact croissant sur le système de santé. Ces différents niveaux permettent aux sages-femmes de comprendre les attentes en matière de leadership associées à leur poste et à leur stade de développement professionnel, tout en offrant des opportunités d'évolution claires tout au long de leur carrière.

Par conséquent, dans la pratique sage-femme, le leadership n'est pas épisodique, mais cumulatif. Il s'exprime de la façon suivante :

- Jugement clinique, pratique autonome et indépendante
- Soins respectueux fondés sur des droits éthiques et des données probantes
- Collaboration interdisciplinaire, influence de l'équipe et des parties prenantes
- Engagement communautaire et promotion de la santé
- Amélioration de la qualité et leadership en matière de sécurité
- Contribution aux orientations stratégiques et renforcement du système

Au fur et à mesure que les sages-femmes progressent dans leur carrière, ces capacités évoluent du leadership clinique direct au point d'intervention, à une influence organisationnelle et stratégique plus large. Aux niveaux les plus avancés, le leadership de la pratique sage-femme contribue à façonner les environnements réglementaires, à guider les stratégies nationales de santé, et plus encore.

En définissant le leadership par paliers progressifs, les Compétences de leadership confirment la position de l'ICM selon laquelle toutes les sages-femmes sont des leaders, tout en reconnaissant que la portée, la complexité et l'impact du leadership mûrissent au fil du temps.

Elles fournissent une structure cohérente pour guider les formateurs, les organismes de réglementation, les employeurs et les associations professionnelles dans le développement, le soutien et le maintien du leadership des sages-femmes à tous les niveaux.

Par souci de clarté et de cohérence, certains termes utilisés dans le présent document ont une signification spécifique. Ils sont définis dans le Glossaire à la fin de ce document.

Le Glossaire fournit des explications concises visant à favoriser une compréhension commune et une interprétation précise des concepts clés abordés dans le présent document. Veuillez le consulter pour bien comprendre ce document.

For clarity and consistency, certain terms used throughout this document have specific meanings. These terms are defined in the Glossary, at the end of the document.

Conception des Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme : une approche collaborative

Les Compétences de leadership ont été rédigées avec l'aide d'un groupe de travail spécialisé, suite à un appel à manifestation d'intérêt ouvert. Au total, 43 candidatures ont été reçues, dont 35 répondaient aux critères de la manifestation d'intérêt, constituant un groupe de travail diversifié et représentatif. Parmi les membres figuraient des sages-femmes et des parties prenantes de pays de toutes les régions du monde de l'ICM : Afrique, Asie du Sud-Est, Europe, Méditerranée orientale, Amérique et Pacifique occidental (vous trouverez une liste complète à l'annexe 1).

Le groupe de travail comprenait un large éventail d'expériences professionnelles, de contextes de pratique et d'expériences de leadership, couvrant entre autres la pratique clinique, la formation, l'élaboration de politiques, la gestion organisationnelle et la recherche. Grâce à la diversité des compétences des participants, les discussions ont reflété de multiples perspectives, des nuances contextuelles et diverses considérations culturelles, améliorant ainsi la pertinence globale et l'applicabilité des compétences à la pratique sage-femme dans différents systèmes de santé et contextes de ressources.

Le groupe a officiellement commencé son travail en juillet 2025 et a organisé cinq réunions structurées sur une période de six mois. D'autres activités ont eu lieu entre ces réunions : analyse critique de la littérature, évaluation des thèmes émergents issus de l'examen exploratoire et révision progressive du document préliminaire sur les compétences de leadership. Chaque réunion a suivi un ordre du jour structuré, couvrant l'examen des résultats thématiques, une discussion sur l'ébauche des compétences, la comparaison interrégionale de l'applicabilité contextuelle et l'identification des lacunes ou des redondances. Les décisions ont été prises par consensus et justifiées, ce qui a permis de garantir la transparence et la rigueur méthodologique tout au long du processus.

Cette approche globale et itérative, combinant l'analyse documentaire, l'analyse thématique et les délibérations des experts, a permis de garantir que les Compétences de leadership finales soient fondées sur des données probantes, pertinentes à l'échelle mondiale et adaptables à divers rôles professionnels en pratique sage-femme, niveaux de leadership et contextes de pratique. Vous trouverez une description de la méthodologie à l'Annexe 3.

Pourquoi la pratique sage-femme a-t-elle besoin des Compétences de leadership

Il existe des lacunes persistantes et systémiques dans le développement du leadership au sein de la profession de sage-femme. Bien que les données fournies par 80 pays indiquent que 71 % des pays ont au moins une sage-femme à un poste de direction, généralement au sein des ministères de la Santé, des organismes de réglementation ou des établissements de santé, la représentation des sages-femmes aux postes de direction reste inégale, souvent isolée et insuffisante pour influencer la prise de décision à l'échelle du système. De plus, 20 % des pays n'ont pas été en mesure de citer des exemples de sages-femmes à des postes de direction, tandis que 9 % déclaraient qu'aucune sage-femme n'occupait de poste de direction à quelque niveau que ce soit, ce qui indique des lacunes importantes en matière de visibilité du leadership, de données sur cette question et de voies permettant d'y accéder (4) (Figure 1).



Figure 1

Les opportunités limitées de développement du leadership alliées au peu des sages-femmes occupant des postes de direction et montrant l'exemple, continuent de limiter la progression des sages-femmes vers des rôles influents. Bien qu'il soit prouvé que les sages-femmes sauvent des vies, réduisent le nombre de décès maternels et néonataux évitables et améliorent la qualité et l'équité des soins, de nombreuses sages-femmes n'ont pas accès à une formation en leadership structurée et fondée sur des données

probantes ni au développement professionnel continu. Le manque d'alignement des compétences de leadership au niveau mondial a contribué à des approches fragmentées et incohérentes en matière de préparation au leadership, empêchant les sages-femmes de façonner les politiques et de réformer le système de santé.

Les Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme s'emploient à combler cette lacune en fournissant une base contemporaine, fondée sur des données probantes, pour le développement du leadership, qui peut être adaptée à divers contextes nationaux et locaux, renforçant ainsi la profession de sage-femme et accélérant les progrès vers les objectifs nationaux et mondiaux de la SSRMNA.

Le manque d'alignement des compétences de leadership en matière de pratique sage-femme au niveau mondial a contribué à des approches fragmentées et incohérentes en matière de préparation au leadership, empêchant les sages-femmes de façonner les politiques et de réformer le système de santé.

Corbin et al. (5) mettent en évidence cinq grands domaines de leadership qui ont émergé dans les professions de santé internationales :

- Le leadership de soi
- Le leadership d'équipe
- Le leadership de la prise en charge des clients
- Le leadership organisationnel
- Le leadership systémique

Il est possible d'adapter ces domaines pour refléter la portée unique et les besoins contextuels de la pratique sage-femme. Ces données probantes soulignent l'importance d'établir une liste complète de compétences de leadership qui couvre l'individu, l'équipe, l'organisation et le système, favorisant l'alignement des attentes en matière de leadership de la pratique sage-femme sur les paradigmes plus larges de la direction de l'action sanitaire (5).

Le pouvoir des Compétences de leadership

Les Compétences de leadership ont le potentiel de soutenir la prestation de services de sages-femmes sûrs, efficaces et de qualité. Le cadre utilisé pour développer les Compétences de leadership est décrit ci-dessous et une explication plus détaillée de la méthodologie se trouve aux annexes 2 et 3.

Compétence	Description
Amélioration de la qualité, innovation et maîtrise des données	Les sages-femmes leaders font appel à des compétences analytiques, créatives et de leadership, en utilisant des méthodologies solides de collecte et d'analyse de données et d'amélioration de la qualité pour concevoir, mettre en œuvre, contrôler et maintenir des améliorations qui favorisent l'innovation, des soins de qualité et une culture d'apprentissage continu (14,21,22).
Collaboration et résolution des conflits	Les sages-femmes leaders favorisent la coopération en collaborant avec des équipes multidisciplinaires, des organisations et des parties prenantes, en établissant des relations respectueuses et productives. Elles abordent les désaccords de manière constructive et travaillent à la réalisation d'objectifs communs, ce qui permet de maintenir des environnements positifs et de renforcer l'efficacité de l'équipe et de l'organisation (14,30).
Environnement et durabilité climatique	Les sages-femmes leaders intègrent la sensibilisation à l'environnement, les pratiques durables et un leadership respectueux du climat dans les soins, la formation et la prestation de services des sages-femmes ; elles favorisent la prise de décisions respectueuses de l'environnement, réduisent l'impact sur les soins de santé et plaident en faveur de services maternels et néonataux équitables et résilients face au changement climatique (31,32).
Équité, inclusion et sécurité culturelle	Les sages-femmes leaders favorisent des environnements inclusifs et appropriés sur le plan culturel qui promeuvent l'équité, respectent la diversité, réduisent les inégalités systémiques et donnent la priorité à des pratiques équitables et non discriminatoires et à des partenariats communautaires dans la conception des services et la prise de décision (14,20,23).
Formation, mentorat et renforcement des capacités	Les sages-femmes leaders forment, encadrent, accompagnent, soutiennent et perfectionnent les individus et les équipes par le biais d'une formation structurée, d'un préceptorat et d'une planification de la main-d'œuvre, en soutenant une croissance professionnelle durable, le transfert de connaissances et des normes élevées de soins de pratique sage-femme (2,8,26).

Compétence	Description
Leadership clinique et éthique	Les sages-femmes leaders appliquent des normes professionnelles, cliniques et éthiques au leadership et à la prise de décision, en donnant l'exemple en matière d'intégrité et de redevabilité tout en plaidant pour des soins sûrs, centrés sur la femme et fondés sur des données probantes (14,15,16).
Leadership de soi et développement personnel	Les sages-femmes leaders ont conscience de leurs valeurs, de leurs émotions, de leurs points forts, de leurs limites et de leurs pressions, et s'appuient sur l'intelligence émotionnelle pour exercer un leadership sur elles-mêmes et sur les autres. Elles font preuve d'un sens des responsabilités, de résilience et d'une capacité de réflexion sur elles-mêmes et s'engagent à suivre un apprentissage continu qui favorise le développement personnel et l'efficacité organisationnelle (6,7,8).
Leadership des personnes	Les sages-femmes leaders inspirent, soutiennent et permettent aux individus et aux équipes d'atteindre des objectifs communs tout en cultivant une culture positive, responsable et performante qui renforce les capacités des effectifs et les résultats des soins (9, 10, 11,12)
Leadership opérationnel et en situation de crise	Les sages-femmes leaders garantissent une pratique sage-femme sûre et efficace en situation de crise en équilibrant une prise de décision rapide, la continuité des soins, les réponses tenant compte des traumatismes, la sécurité du personnel et des patientes, et les normes professionnelles, en s'appuyant sur une formation conforme aux exigences de la crise (14,20,29).
Leadership relationnel et axé sur la communication	Les sages-femmes leaders encouragent la confiance et la collaboration grâce à une communication empathique et fondée sur les points forts. Elles communiquent avec clarté et détermination, écoutent activement et adaptent leur approche pour favoriser la compréhension, renforcer la confiance et optimiser les résultats pour les individus, les équipes et les parties prenantes (8,13,14,15).
Plaidoyer, politiques et responsabilité sociale	Les sages-femmes leaders mobilisent les parties prenantes et établissent des partenariats stratégiques pour renforcer la SSRMNA, intégrer les services et maximiser l'impact collectif. Elles défendent les droits des femmes, des nouveau-nés et des sages-femmes, en influençant les politiques pour promouvoir des soins équitables et éthiques conformes aux Compétences essentielles de l'ICM (3,4).
Réflexion systémique et stratégique	Les sages-femmes leaders appliquent la réflexion critique et l'évaluation des preuves dans des contextes cliniques et organisationnels complexes, anticipant et influençant les systèmes de santé par des décisions stratégiques, fondées sur des données probantes, qui alignent les ressources et permettent d'obtenir des résultats durables en matière d'effectifs, de services et de soins (15,17,18,19,20).

Les Compétences de leadership peuvent également soutenir les systèmes de santé et les dirigeants de diverses manières :

- Contribuer à réduire les variations injustifiées dans la pratique et les capacités de leadership des sages-femmes, tout en fournissant aux pays un cadre clair et structuré qui peut être adapté aux contextes nationaux et locaux.
- Offrir aux pays, aux associations professionnelles, aux organismes de formation et de réglementation et aux organisations d'employeurs un point de repère commun pour le développement, l'examen et la mise en place de rôles de leadership de la pratique de sage-femme.
- Soutenir la création de descriptions de poste claires et standardisées, alignées sur les exigences réglementaires et le champ de compétences des sages-femmes.
- Soutenir l'examen systématique des rôles de leadership existants dans la pratique sage-femme en permettant aux organisations d'évaluer les capacités et les compétences en matière de leadership, d'identifier les lacunes et d'y remédier en développant ou en révisant les rôles actuels et futurs.
- Informer le programme d'études et le développement des compétences en matière de leadership en établissant une correspondance entre les compétences en matière de leadership dans le domaine de la santé, identifiées au niveau mondial, et la pratique sage-femme.
- Au niveau individuel, le cadre aide les sages-femmes leaders à s'autoévaluer et à guider leur développement professionnel.
- Au niveau organisationnel, il sert de base à la gestion des performances, au développement du leadership et à la planification de la relève.
- Au niveau du système, il soutient la planification stratégique des effectifs et l'alignement des politiques.

L'applicabilité des styles de leadership

Pour utiliser efficacement le cadre des Compétences de leadership, il est essentiel de réfléchir aux différents types et styles de leadership.

Le leadership ne se limite pas à une autorité formelle ou à des postes officiellement définis. Il couvre le leadership officiel ou fondé sur une position hiérarchique, le leadership clinique, le leadership stratégique et systémique, et le leadership informel ou distribué qui s'appuie sur l'influence et l'expertise. Il s'exprime également à travers divers styles, comme le leadership transformationnel, relationnel, situationnel, démocratique, transactionnel et, dans certains contextes hiérarchiques, le leadership autocratique (8,9).

Reconnaître cette diversité permet d'appliquer les Compétences de leadership de manière flexible à toute une série de postes et de contextes de pratique. Elles aident les sages-femmes à identifier, expliquer et optimiser de manière critique leurs contributions en matière de leadership de manière à répondre à leurs contextes culturels, organisationnels et professionnels respectifs et à s'y conformer.

Le leadership relationnel et distribué correspond bien aux fondements collaboratifs et aux valeurs de la [Philosophie et modèle de soins de pratique sage-femme](#), tandis que le leadership situationnel reconnaît la nécessité d'adapter les comportements de leadership à différents contextes et niveaux d'autorité (8,9).

Bien que le leadership autocratique soit généralement moins compatible avec la philosophie de la pratique sage-femme, il est important de savoir qu'il existe dans les systèmes de santé hiérarchiques, afin que les sages-femmes soient capables de gérer les structures de pouvoir et d'exercer une influence efficace. Ces divers types et styles de leadership sont essentiels à l'application efficace de ce cadre des Compétences de leadership, car les sages-femmes dirigent à plusieurs niveaux du système de santé, souvent sans autorité formelle.

Les études ont mis en avant le fait que les sages-femmes leaders efficaces font preuve d'une identité professionnelle, de compétences relationnelles, d'une conscience politique, de résilience et d'un engagement en faveur du plaidoyer et de l'amélioration de la qualité très forts (8). Ces caractéristiques renforcent le besoin de Compétences de leadership inclusives et flexibles qui tiennent compte de multiples approches de leadership (8,10), valident les pratiques de leadership existantes et aident les sages-femmes à développer des compétences adaptées au contexte qui renforcent le leadership des effectifs, la qualité des services et la transformation du système de santé.

Cadre des Compétences mondiales pour le leadership de la pratique sage-femme

Les Compétences de leadership sont décrites en détail dans la section suivante. Elles sont numérotées de un à douze pour des raisons de clarté et pour pouvoir s'y reporter facilement ; l'ordre dans lequel elles apparaissent n'indique en aucun cas une quelconque priorité, hiérarchie ou importance relative. Toutes les Compétences de leadership sont essentielles et sont interconnectées et leur importance est déterminée par le contexte, le poste et le stade de développement du leadership.

Niveaux de maîtrise au sein des Compétences de leadership

Les Compétences de Leadership exigent des niveaux de maîtrise clairs pour veiller à ce que le développement du leadership soit ciblé, transparent et mesurable. La capacité au leadership n'apparaît pas uniformément ; elle évolue plutôt grâce à l'expérience, à la réflexion et à une exposition croissante à la complexité. En l'absence de niveaux définis, les attentes peuvent rester ambiguës, l'évaluation incohérente et les possibilités de développement mal adaptées aux capacités individuelles. La définition de niveaux de maîtrise structurés facilite l'établissement d'un parcours de croissance cohérent permettant aux individus et aux organisations de reconnaître la progression, de soutenir le développement des capacités et d'aligner les attentes en matière de leadership à divers rôles et contextes.

Les niveaux de maîtrise en matière de leadership énoncés dans les Compétences de leadership sont fondés sur des preuves établies qui démontrent que la capacité professionnelle se développe progressivement au fil du temps, passant d'une application élémentaire à un impact stratégique durable. Le modèle d'acquisition des compétences de Dreyfus (11) et son adaptation à la pratique professionnelle par Patricia Benner (13) reconnaissent que l'efficacité varie en fonction de l'expérience, de la cohérence des performances, du niveau d'autonomie et de la complexité des situations gérées.

S'inspirant de ces modèles fondamentaux, le cadre des Compétences adopte quatre niveaux de maîtrise définis : Débutant, Compétent, Avancé et Stratégique (voir figure 2). Ils illustrent les attentes partagées entre les postes et les contextes, permettent de réaliser une évaluation équitable et transparente, orientent le développement professionnel ciblé et permettent une planification systématique de la relève. Mais surtout, ils permettent d'évaluer le leadership non seulement en fonction des comportements observables, mais aussi selon l'ampleur de l'influence, le champ de responsabilité et l'impact mesurable démontré dans la pratique.

Les quatre niveaux de maîtrise utilisés pour guider les Compétences en matière de leadership (11, 13) et sont décrits ci-dessous.



Débutant : ce niveau de maîtrise correspond aux leaders en début de carrière/en devenir ou à une capacité de leadership élémentaire. Les sages-femmes dirigent sur le plan clinique, démontrent une application de base des Compétences de leadership dans des situations familières, fournissent des conseils et des commentaires, et se concentrent sur le développement de leur confiance en soi, de la cohérence et de leurs capacités dans le cadre de responsabilités définies.

Compétent : ce niveau de maîtrise correspond à une capacité de leadership consolidée. Les sages-femmes appliquent les Compétences de leadership de manière indépendante dans des contextes variés, par exemple au niveau d'un service ou d'une unité de soins, s'adaptent à la complexité et s'impliquent au-delà de leurs responsabilités immédiates en encadrant d'autres personnes et en soutenant l'amélioration continue.

Avancé : ce niveau de maîtrise correspond à des fonctions de direction et nécessite des capacités approfondies et étendues dans des situations complexes, ambiguës et à fort impact. À ce niveau, les sages-femmes influencent les autres à travers leur expertise et en montrant l'exemple, intègrent des compétences de leadership au sein d'équipes, de fonctions ou d'établissements de santé et suscitent des améliorations durables.

Stratégique : ce niveau de maîtrise reflète le leadership au niveau de la direction ou du système. Les sages-femmes façonnent l'orientation, les normes et l'application à long terme des compétences de leadership. À ce niveau, elles dirigent la transformation et exercent une influence au-delà des limites organisationnelles et sectorielles et intègrent les capacités de leadership dans les systèmes, la culture et le perfectionnement futur des professionnels de la maïeutique (10,11).

Figure 2

Compétence 1 : Leadership de soi, identité personnelle et professionnelle

Les sages-femmes leaders ont conscience de leurs valeurs, de leurs points forts, de leurs limites et de leurs pressions, et s'appuient sur l'intelligence émotionnelle pour exercer un leadership sur elles-mêmes et sur les autres. Elles font preuve d'un sens des responsabilités, de résilience et d'une capacité de réflexion sur elles-mêmes et s'engagent à suivre un apprentissage continu qui favorise le développement personnel et l'efficacité organisationnelle.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	• Manifeste en permanence une capacité à se prendre en charge efficacement et à rendre compte de ses actions ; connaît ses points forts et dans quels domaines des améliorations sont nécessaires et met en œuvre des actions réfléchies pour gérer ses performances.	• Fait preuve de fiabilité, de ponctualité et de responsabilité à l'égard de son propre travail. • Reconnaît ses points forts et les domaines dans lesquels des améliorations sont possibles. • Cherche à obtenir un retour d'information et y répond de manière constructive. • Gère efficacement sa charge de travail, son temps et les priorités concurrentes. • Garde son professionnalisme et son sang-froid dans les situations de pression quotidienne. • Montre une volonté d'apprendre, de prendre soin de soi et de son développement personnel. • Participe à l'apprentissage et au développement continus.	• Tient toujours ses engagements personnels. • Les commentaires reflètent son ouverture d'esprit et sa réactivité. • Fait peu d'erreurs de jugement ou d'autres types d'erreurs dans son travail au quotidien. • Établit des plans de développement personnel clairs. • Fait preuve d'un jugement sûr et éclairé dans les situations courantes.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Compétent	- Se prend en charge efficacement dans les situations complexes et développe activement ses capacités personnelles. - Applique l'apprentissage pour améliorer ses performances et contribue aux objectifs de l'équipe ou de l'organisation.	- Démontre une bonne connaissance de soi lui permettant d'adapter son comportement en fonction du contexte. - Fixe des objectifs clairs en matière de développement professionnel et suit activement les progrès accomplis. - Fait preuve de résilience et de sang-froid sous la pression ou face au changement. - Recherche activement un retour d'information sur son travail, y réfléchit et l'intègre en vue d'une amélioration continue. - Gère son stress et son bien-être personnel. - Donne l'exemple en matière d'apprentissage et de développement.	- Atteint les objectifs dans des contextes complexes ou ambigus. - Démontre un développement personnel et une amélioration des performances au fil du temps. - Reçoit un retour positif de la part de ses pairs et de ses supérieurs en ce qui concerne l'autogestion. - Participe activement aux activités de développement et applique les connaissances acquises.
Avancé	- Montre l'exemple en matière le leadership de soi et de développement personnel. - Anticipe les besoins de développement personnel, incite les autres à se perfectionner et maintient un haut niveau de performance sous pression ou dans des situations incertaines.	- Repère de façon proactive les écarts de compétences et les occasions de perfectionnement, et agit en conséquence. - Maintient sa concentration et ses performances dans des situations complexes ou stressantes. - Fait preuve d'une excellente intelligence émotionnelle et d'une grande maîtrise de soi. - Accompagne ou encadre les autres pour développer leur leadership de soi et leur résilience. - Aligne ses objectifs personnels sur la stratégie de l'équipe et de l'organisation. - Démontre les valeurs fondamentales de redevabilité, d'intégrité et d'apprentissage.	- Maintient un haut niveau de performance dans des situations complexes et où les enjeux sont considérables. - Fait figure d'exemple en matière de responsabilité et de développement personnels. - Démontre sa capacité d'encadrer ou d'accompagner ses pairs dans le leadership de soi. - Démontre clairement l'application de l'apprentissage continu dans la pratique.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Stratégique	- Façonne les capacités personnelles et organisationnelles grâce à un leadership de soi exemplaire. - Influence la culture organisationnelle, démontre l'apprentissage tout au long de la vie et favorise la résilience et le développement à grande échelle.	- Définit et communique une vision personnelle alignée sur la stratégie de l'organisation. - Préconise et met en place une culture de la responsabilité et du développement personnels. - Montre l'exemple en matière de résilience, d'adaptabilité et d'amélioration continue. - Inspire et perfectionne les dirigeants en matière de leadership de soi, dans toute l'organisation. - Intègre le leadership de soi dans les initiatives de transformation de l'organisation.	- La culture de l'organisation reflète la redevabilité, l'apprentissage et la résilience. - Performances élevées et croissance durables au niveau de l'organisation ou du système. - Les dirigeants et les équipes s'inspirent de son exemple pour améliorer leurs capacités. - Retour d'information positif de la part des parties prenantes de haut niveau sur son influence et son impact.

Compétence 2 : Leadership des personnes

Les sages-femmes leaders inspirent, soutiennent et permettent aux individus et aux équipes d'atteindre des objectifs communs tout en cultivant une culture positive, responsable et performante qui renforce les capacités des effectifs et les résultats des soins.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	- Dirige des individus ou de petites équipes en donnant des orientations claires, en gérant les performances quotidiennes et en instaurant la confiance par une communication et un soutien cohérents. - S'efforce de développer ses capacités personnelles de leadership tout en veillant à ce que les objectifs de l'équipe soient atteints.	- Fournit des attentes, des priorités et des orientations claires à des individus ou à de petites équipes. - Gère les performances au jour le jour, et résout les problèmes rapidement et de manière constructive. - Communique régulièrement et de manière cohérente avec les membres de l'équipe. - Établit un climat de confiance en faisant preuve de fiabilité, d'équité et en respectant ses engagements. - Favorise le bien-être de l'équipe et crée un environnement respectueux et inclusif.	- Les membres de l'équipe démontrent qu'ils comprennent leur rôle et leurs responsabilités. - Les problèmes de performance ou de conduite sont traités rapidement, ce qui réduit la probabilité d'une escalade. - Les commentaires reçus sont pris en compte. - Performances et mobilisation stables au sein de l'équipe.
Compétent	- Dirige efficacement des équipes établies en stimulant les performances, en développant les capacités et en encourageant la collaboration. - Démontre de solides compétences d'encadrement, gère la complexité et trouve un juste équilibre entre le développement du personnel et l'obtention de résultats.	- Encourage les individus et les équipes à fournir des performances solides et constantes. - Encadre et perfectionne les autres grâce à un retour d'information régulier et à des discussions sur leur développement. - Encourage la collaboration et la remise en question constructive au sein des équipes et entre elles. - Gère efficacement les priorités concurrentes et la complexité. - Établit un juste équilibre entre performance et développement des personnes. - Aborde les conflits et les problèmes de performance avec confiance, équité et de manière constructive.	- Les capacités et la confiance de l'équipe s'améliorent de manière mesurable au fil du temps. - Forte collaboration et réduction de la dépendance à l'égard du dirigeant. - Résultats cohérents. - Résultats positifs en matière d'engagement et de fidélisation du personnel.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige des responsables et des équipes multiples en façonnant la culture, en créant des environnements très performants et en renforçant les capacités de leadership au-delà de l'équipe immédiate. - Anticipe les problèmes, pilote le changement et obtient des performances durables en s'appuyant sur les autres.	- Dirige et perfectionne les leaders et pas uniquement les contributeurs individuels. - Façonne la culture et les méthodes de travail de plusieurs équipes. - Forme des équipes performantes et résilientes qui fonctionnent efficacement sans supervision directe. - Anticipe les risques liés au personnel et les lacunes en matière de capacités. - Dirige les équipes dans des contextes de changement, d'incertitude et de forte pression. - Favorise des performances durables grâce à l'autonomisation et à la responsabilisation.	- Des successeurs sont prêts à assumer des rôles de leadership. - Performances homogènes entre les équipes. - Solide vivier de dirigeants en réserve. - Les équipes s'adaptent bien au changement et à l'incertitude.
Stratégique	- Dirige au niveau de l'organisation en définissant les orientations en matière de leadership des personnes, en constituant un vivier de futurs leaders et en instaurant une culture forte, fondée sur des valeurs. - Influence au-delà des limites organisationnelles, pilote la transformation et assure la capacité organisationnelle à long terme et la relève. - Suit l'évolution des futurs dirigeants et développe des capacités de leadership durables.	- Définit les orientations et les attentes de l'organisation en vue d'un leadership efficace des personnes. - Établit et maintient des viviers de futurs leaders et des plans de relève. - Intègre les valeurs, l'inclusion et les attentes en matière de leadership dans les systèmes et la culture. - Exerce une influence entre les fonctions, les organisations et les parties prenantes externes. - Dirige une transformation culturelle ou organisationnelle à grande échelle. - Assure des capacités organisationnelles, une résilience et une durabilité à long terme.	- Ses capacités de leadership sont manifestes et régulières dans l'ensemble de l'organisation. - Solide relève pour les postes critiques. - La culture et les valeurs de l'organisation sont activement démontrées dans la pratique quotidienne. - L'organisation maintient ses performances en évoluant au fil du temps.

Compétence 3 : Leadership relationnel et axé sur la communication

Les sages-femmes leaders encouragent la confiance et la collaboration grâce à une communication empathique et fondée sur les points forts. Elles communiquent avec clarté et détermination, écoutent activement et adaptent leur approche pour favoriser la compréhension, renforcer la confiance et optimiser les résultats pour les individus, les équipes et les parties prenantes.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	• Communique clairement et respectueusement avec les personnes et les équipes, établit des relations de travail et écoute attentivement pour comprendre • Adapte son style de communication en suivant les conseils reçus et se concentre sur la précision et la clarté. • Réfléchit aux commentaires reçus pour améliorer sa communication personnelle et ses compétences relationnelles.	• Communique les informations de manière claire et adaptée à l'auditoire. • Écoute activement et demande des éclaircissements. • Établit des relations de travail positives et respectueuses. • Communique ouvertement et de façon transparente, y compris en cas de problèmes cliniques et opérationnels • Répond aux commentaires de manière constructive. • Fait preuve de sensibilité émotionnelle dans ses interactions.	• Comprend les messages avec un minimum de suivi. • Ses collègues se sentent entendus et respectés. • Les malentendus sont résolus rapidement. • Les commentaires reçus sont acceptés et pris en compte. • Les relations sont professionnelles and stables.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Compétent	- Utilise la communication et les relations de manière intentionnelle pour influencer les résultats, établir une collaboration et gérer la complexité. - Modifie son style avec assurance et gère efficacement les conversations difficiles.	- Adapte son style de communication en fonction des personnes, des cultures et des contextes. - Établit des relations de confiance entre les équipes. - Communique clairement l'objectif, les attentes et ses commentaires. - Gère les conflits, les désaccords et les conversations délicates de manière constructive. - Encourage un dialogue ouvert et la remise en question constructive. - Trouve un juste équilibre entre l'argumentation de son point de vue et le questionnement.	- Forte collaboration entre les équipes. - Les conversations difficiles mènent à un résultat clair, plutôt qu'à l'escalade. - Les parties prenantes font part de leur confiance. - Peu de discordances et de travail à refaire. - Les équipes s'engagent clairement et soulèvent les problèmes dès que possible.
Avancé	- Développe son influence par le biais des relations et de la communication au sein de plusieurs équipes ou fonctions. - Encourage l'inclusion dans le dialogue, le mentorat, l'alignement et la culture et des pratiques de leadership partagées, en particulier dans des situations complexes ou ambiguës. - Utilise la communication stratégique pour influencer la prise de décision et l'alignement organisationnel.	- Renforce la crédibilité et l'influence au-delà de l'autorité directe. - Aligne les différentes parties prenantes sur des résultats communs. - Gère efficacement les dynamiques politiques, culturelles et organisationnelles. - Maintient une bonne communication dans les contextes ambigus et changeants. - Donne l'exemple d'un leadership basé sur l'intelligence émotionnelle dans des situations de stress. - Crée des environnements où un dialogue sincère est la norme.	- Les parties prenantes s'alignent malgré des priorités différentes. - Les équipes communiquent ouvertement pendant le changement. - Moins de cloisonnements et une meilleure cohésion organisationnelle. - Les dirigeants recherchent sa contribution ou une médiation. - Confiance durable dans les situations à forte tension.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Stratégique	• Façonne la culture de la communication organisationnelle et établit des normes relationnelles à long terme. • Déploie une influence étendue au-delà de son équipe et à l'externe et instaure la confiance, l'engagement et l'alignement à grande échelle.	• Fixe des normes en matière de communication et de comportement relationnel des dirigeants. • Façonne les récits organisationnels et la communication lors de changements majeurs. • Exerce une influence au-delà des frontières internes et externes de l'organisation. • Instaure une confiance à long terme avec les principales parties prenantes et les partenaires. • Intègre des pratiques de communication inclusives et transparentes. • Anticipe les risques culturels et relationnels, et les incidences sur la réputation.	• Qualité constante de la communication dans toute l'organisation. • Niveaux de confiance élevés dans le leadership. • Relations solides avec les parties prenantes en interne comme en externe. • Gère avec succès les changements complexes ou les crises. • La culture organisationnelle favorise un climat d'ouverture et la sécurité psychologique.

Compétence 4 : Leadership clinique et éthique

Les sages-femmes leaders appliquent des normes professionnelles, cliniques et éthiques au leadership et à la prise de décision, en donnant l'exemple en matière d'intégrité et de responsabilité tout en plaidant pour des soins sûrs, centrés sur la femme et fondés sur des données probantes.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	• Applique les connaissances fondées sur des données probantes et les principes éthiques à la pratique et aux décisions immédiates. • Reconnaît les dilemmes éthiques, réagit conformément aux normes professionnelles et demande conseil si nécessaire.	• Fait preuve d'un bon jugement clinique ou professionnel dans le cadre de son travail quotidien. • Comprend le code de déontologie applicable et s'y conforme. • Identifie les problèmes d'éthique ou de sécurité et les fait remonter de manière appropriée. • Agit avec honnêteté, intégrité et responsabilité. • Réfléchit à sa propre pratique et à ses limites. • Accorde la priorité à la sécurité, à la dignité et au bien-être dans toutes ses décisions.	• Respecte les normes et les protocoles cliniques. • Documentation précise et justification des décisions. • Remontée appropriée des préoccupations. • Retour positif sur l'audit ou la supervision. • Aucun manquement évitable à la sécurité ou à l'éthique.
Compétent	• Applique un jugement clinique et éthique de manière cohérente dans des situations plus complexes. • Équilibre les priorités concurrentes, aide les autres à prendre des décisions éthiques et maintient le respect des normes sous pression.	• Applique les principes éthiques dans des cas complexes ou ambigus. • Établit un juste équilibre entre la sécurité, la qualité, les contraintes en matière de ressources et les besoins individuels. • Fournit des conseils à d'autres personnes sur des décisions éthiques ou cliniques. • Remet en cause adéquatement les pratiques dangereuses ou contraires à l'éthique. • Maintient des normes professionnelles dans des moments de tension ou de conflit. • Utilise la pratique réflexive pour améliorer la prise de décision.	• Prise de décision éclairée dans les cas complexes. • Reconnaissance par ses pairs en tant que conseiller clinique ou éthique de confiance. • Gestion efficace des dilemmes ou incidents éthiques. • Amélioration de la qualité ou de la sécurité. • Les enseignements tirés des incidents ou des examens sont mis en œuvre.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige les normes éthiques et cliniques au sein des équipes ou des services. - Façonne la pratique, s'emploie à résoudre les risques systémiques et veille à ce que la prise de décision éthique fasse partie intégrante du travail quotidien.	- Dirige ou contribue à la gouvernance clinique et à la supervision éthique. - Identifie et atténue les risques cliniques ou éthiques systémiques. - Soutient les équipes dans des situations à haut risque ou moralement complexes. - Encourage une culture de la sécurité, du respect, de l'ouverture et de la responsabilité. - Intègre des considérations éthiques dans les décisions relatives aux services ou aux opérations. - Encadre les leaders lors de la délibération et de la prise de décision éthiques et cliniques.	- Améliore la sécurité, la qualité ou la conformité au sein des équipes. - Réduit les incidents récurrents ou les manquements aux normes éthiques. - Résultats probants en matière d'audit, d'inspection ou d'accréditation. - Le personnel ne craint pas de faire part de ses inquiétudes. - Prise de décision éthique cohérente dans tous les services.
Stratégique	- Définit les normes cliniques et éthiques au niveau de l'organisation ou du système. - Prend des décisions éthiques complexes, influence la politique de santé, les normes cliniques et les cadres éthiques, et garantit l'intégrité professionnelle à long terme et la confiance du public.	- Définit et influence la politique et les normes cliniques et éthiques. - Dirige les réponses de l'organisation aux grands défis éthiques ou cliniques. - Établit un juste équilibre entre l'intérêt public, le risque, la qualité et la durabilité. - Influence les organismes externes, les régulateurs ou les groupes professionnels. - Veille à ce que le leadership éthique soit intégré dans la gouvernance et la culture. - Anticipe les risques éthiques, cliniques ou réglementaires futurs.	- Solide réputation d'intégrité et de qualité au sein de l'organisation. - Gestion réussie d'incidents majeurs ou de crises éthiques. - Structures de gestion et cadres éthiques durables. - Confiance et conformité réglementaires élevées. - Confiance durable du public, des patients ou des parties prenantes.

Compétence 5 : Réflexion systémique et stratégique

Les sages-femmes leaders appliquent la réflexion critique et l'évaluation des preuves dans des contextes cliniques et organisationnels complexes, anticipant et influençant les systèmes de santé par des décisions stratégiques, fondées sur des données probantes, qui alignent les ressources et permettent d'obtenir des résultats durables en matière d'effectifs, de services et de soins.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	Comprend comment son rôle et son équipe contribuent à des systèmes et à des objectifs plus larges. S'appuie sur une réflexion structurée et des données probantes pour prendre des décisions judicieuses dans des situations courantes et clairement définies.	- Comprend les objectifs, les priorités et les interdépendances de l'organisation, ainsi que le « pourquoi » des décisions. - Utilise des données, des preuves, la logique et des cadres normalisés pour analyser des situations et prendre des décisions éclairées. - Reconnaît les relations de cause à effet, les hypothèses, les limites, les risques, les contraintes et les conséquences imprévues. - Identifie les problèmes et les lacunes dans la fourniture des soins et applique de manière appropriée les orientations stratégiques dans les décisions quotidiennes. - Demande des conseils ou des éclaircissements dans des situations peu familières ou complexes.	- Prend des décisions conformes à la stratégie, aux objectifs et aux lignes directrices établies. - Fournit une justification et un raisonnement clairs pour ses actions. - Identifie, évalue et fait remonter les risques de manière appropriée. - Traite les problèmes en temps utile, minimise les effets négatifs en aval et en corrige les erreurs. - Utilise efficacement les informations disponibles, et les retours confirment la justesse de son jugement.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Compétent	Adopte une approche systémique dans les différentes équipes, analyse des informations complexes, anticipe les impacts, trouve un juste équilibre entre les différents enjeux et traduit la stratégie en plans réalisables tout en prenant des décisions éclairées dans des situations ambiguës.	- Analyse les éléments communs, les tendances, les interdépendances et les risques potentiels dans les différents secteurs. - Équilibre les résultats à court terme et les implications à long terme et adapte les plans à l'évolution des conditions. - Traduit la stratégie en priorités, plans et résultats clairs, en intégrant les considérations financières, opérationnelles, humaines et les risques. - Évalue de façon critique les informations, les difficultés et les hypothèses et envisage différents points de vue et impacts. - Explique clairement son raisonnement et le fondement de ses décisions.	- Coordonne les réalisations entre les équipes en définissant clairement les priorités en fonction des ressources. - Prend des décisions fondées sur une analyse et un raisonnement approfondis, et démontre une amélioration constante dans la résolution des problèmes. - Veille à ce que les résultats s'alignent sur les objectifs stratégiques tout en minimisant les conséquences imprévues et le travail à refaire. - Suit l'avancement des progrès par rapport aux objectifs et adapte les plans selon les besoins. - Renforce sa confiance en soi grâce à un retour d'information positif de la part de ses pairs et des parties prenantes interfonctionnelles.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	Mène une réflexion stratégique et critique au sein de plusieurs équipes ou fonctions, influence les performances du système, aligne les services, anticipe les risques et applique une analyse avancée dans des environnements complexes, ambigus et aux enjeux importants.	- Anticipe les tendances, les risques, les opportunités à venir et les conséquences potentielles. - Conçoit, influence et améliore les systèmes, les structures et les processus au-delà des frontières. - Aligne les différentes parties prenantes et intègre de multiples perspectives, données probantes et facteurs externes dans la prise de décision. - Prend des décisions à fort impact dans des situations incertaines en utilisant des cadres structurés pour la planification et l'évaluation des risques. - Favorise un changement durable, remet en question les idées reçues et accompagne les autres dans le développement de leur pensée critique.	- Met en œuvre des initiatives complexes et interorganisationnelles qui améliorent la performance et les résultats des systèmes. - Aligne les parties prenantes et les équipes malgré des priorités concurrentes, en instaurant la confiance dans son analyse et son jugement. - Réduit les risques systémiques, les inefficacités et des impacts négatifs ultérieurs. - Prend systématiquement des décisions judicieuses et à fort impact dans des situations complexes. - Développe les capacités analytiques des équipes tout en étant reconnu comme un leader stratégique.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Stratégique	• Définit l'orientation à long terme du système, en influençant la politique, la culture et l'affectation des ressources à grande échelle, tout en cultivant l'innovation, la résilience organisationnelle, la durabilité et la prise de décision stratégique dans des systèmes de soins de santé complexes.	• Définit une vision, une orientation stratégique et des priorités organisationnelles à long terme en s'appuyant sur des informations et des données probantes. • Détermine les décisions en matière de politiques, d'investissement et de gouvernance en influençant les systèmes et les partenaires externes. • Anticipe et atténue les risques à l'échelle du système, en conciliant performance, éthique et durabilité. • Renforce la capacité d'adaptation et la résilience des organisations tout en démontrant une prise de décision fondée sur des données probantes et en remettant en question les préjugés cognitifs. • Développe et soutient les dirigeants et les équipes pour qu'ils appliquent une réflexion critique et un raisonnement structuré dans l'ensemble de l'organisation.	• Assure la réussite de l'organisation et du système grâce à la création de valeur à long terme, à l'atténuation des risques et à l'alignement stratégique. • Communique un récit stratégique clair compris par l'ensemble de l'organisation. • Dirige des réponses efficaces lors de perturbations ou de changements majeurs, en encourageant l'innovation et la qualité. • Renforce la réputation externe, les partenariats et la confiance des parties prenantes dans le processus décisionnel. • Forme des équipes de direction qui appliquent systématiquement la réflexion critique afin d'améliorer les résultats stratégiques.

Compétence 6 : Plaidoyer, politiques et responsabilité sociale

Les sages-femmes leaders mobilisent les parties prenantes et établissent des partenariats stratégiques pour renforcer la SSRMNA, intégrer les services et maximiser l'impact collectif. Elles défendent les droits des femmes, des nouveau-nés et des sages-femmes, en influençant les politiques pour promouvoir des soins équitables et éthiques conformes aux Compétences essentielles de l'ICM.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	- Fait preuve d'un comportement éthique et socialement responsable. - Participe de manière coopérative aux efforts de l'équipe, établit des relations de travail qui dépassent l'équipe immédiate et contribue de manière constructive aux objectifs de la collaboration.	- Comprend les politiques, les réglementations et les attentes de la société ; agit de manière éthique et responsable. - Soutient le plaidoyer, la responsabilité sociale et les initiatives de l'équipe. - Signale les problèmes de manière adéquate lorsque les normes ne sont pas respectées. - Établit des relations collaboratives et respectueuses et écoute les points de vue des autres. - Démontre une attitude ouverte, de confiance, de redevabilité et de coopération entre les équipes.	- Son travail est conforme aux politiques, aux normes et aux principes éthiques. - Participe de manière constructive aux initiatives de plaidoyer, de politiques et d'équipe. - Établit des relations interpersonnelles positives au sein de l'équipe et au-delà. - Collabore avec l'équipe pour atteindre les objectifs avec un minimum de conflits. - Démontre sa connaissance de la responsabilité sociale et des obligations éthiques.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Compétent	- Démontre sa capacité à impliquer diverses parties prenantes et à cultiver des partenariats stratégiques qui renforcent la SSRMNA. - Défend efficacement les droits des femmes, des nouveau-nés et des sages-femmes, en contribuant au dialogue politique et aux initiatives de collaboration qui font progresser les soins équitables et éthiques conformément aux Compétences essentielles de l'ICM.	- Applique sa connaissance des politiques, des réglementations et de l'impact social aux décisions. - Plaide en faveur de pratiques éthiques et socialement responsables. - Mobilise les parties prenantes et communique avec elles pour atteindre des objectifs communs. - Établit des relations de collaboration entre les équipes, en favorisant le partage des connaissances. - Soutient les initiatives de changement et la responsabilité partagée des résultats.	- Mène des initiatives qui ont un impact social, éthique ou stratégique mesurable. - Obtient la reconnaissance des parties prenantes pour ses décisions dignes de confiance et socialement responsables. - Réussit des projets grâce à la coopération transversale. - Entretient des réseaux collaboratifs et résout les conflits de manière constructive. - Améliore la conformité, la prise de conscience et les résultats conformément aux politiques et aux normes.
Avancé	- Pilote les initiatives de plaidoyer et d'élaboration de politiques au sein des équipes. - Anticipe les tendances, influence la stratégie de manière éthique, crée des coalitions multipartites, résout les problèmes et favorise la collaboration au niveau du système.	- Élabore et dirige des initiatives de plaidoyer ou de responsabilité sociale entre les équipes. - Anticipe les risques et les opportunités d'ordre sociétal, réglementaire ou éthique. - Établit des partenariats, des coalitions et des alliances pour faire avancer les objectifs. - Influe sur la stratégie, encadre et accompagne d'autres personnes en matière de leadership éthique. - Mobilise les ressources, gère les conflits et encourage une collaboration inclusive.	- Réalise efficacement des initiatives de plaidoyer ou d'élaboration de politiques entre les équipes. - Définit des pratiques organisationnelles qui reflètent le leadership éthique et socialement responsable. - Influence et aligne diverses parties prenantes et des initiatives multipartites. - Réduit les risques éthiques ou sociaux et assure la réussite de la collaboration. - Établit des partenariats à long terme et des réseaux de confiance dans l'ensemble de l'organisation.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Stratégique	Définit la stratégie de l'organisation ou du système en matière de plaidoyer, de politiques et de responsabilité sociale. Influence les parties prenantes, intègre la bonne gestion éthique, génère un impact durable et établit des collaborations transformatrices à long terme.	- Définit la stratégie de l'organisation en matière de plaidoyer, de politiques et de responsabilité sociale. - Influence les politiques et les parties prenantes au niveau de l'organisation, du secteur ou du pays. - Construit des partenariats et des coalitions durables et à plusieurs niveaux. - Intègre l'éthique, la gouvernance et la culture de collaboration dans le processus décisionnel. - Forme les futurs leaders et anticipe les impacts sociétaux et systémiques à long terme.	- Favorise le leadership éthique et l'impact sociétal à l'échelle de l'organisation. - Réalise des initiatives stratégiques qui permettent d'obtenir des résultats mesurables sur le plan social, éthique ou politique. - Établit et maintient des partenariats externes et une influence transorganisationnelle. - Gagne la confiance des parties prenantes en matière de responsabilité, de plaidoyer et de collaboration. - Obtient un impact durable par le biais d'initiatives multiorganisationnelles et transfrontalières.

Compétence 7 : Éducation, mentorat et renforcement des capacités

Les sages-femmes leaders forment, encadrent, accompagnent, soutiennent et perfectionnent les individus et les équipes par le biais d'une formation structurée, d'un préceptorat et d'une planification de la main-d'œuvre, en soutenant une croissance professionnelle durable, un transfert de connaissances et des normes élevées de soins de pratique sage-femme.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	- Soutient l'apprentissage et le développement au sein des équipes immédiates. - Partage ses connaissances et ses conseils sous la surveillance d'un supérieur et contribue au développement de ses pairs et des élèves dans des contextes de tous les jours.	- Fournit des conseils et un soutien précis aux élèves ou à ses pairs. - Partage ses connaissances et son expertise de manière appropriée dans le cadre de ses fonctions. - Démontre une volonté d'apprendre auprès de collègues expérimentés. - Encourage les questions et la participation des élèves au cours des activités d'apprentissage. - Applique des pratiques fondées sur des données probantes dans l'enseignement ou le mentorat.	- Reçoit des commentaires positifs des élèves, des pairs ou des superviseurs. - Participe activement et régulièrement aux activités d'apprentissage en équipe. - Compréhension avérée des lignes directrices et des normes professionnelles. - Erreurs minimales dans l'enseignement ou les conseils fournis.
Compétent	- Dirige des activités d'enseignement, de mentorat et de renforcement des capacités au sein des équipes ou des services. - Développe les compétences, les connaissances et l'assurance des autres dans la pratique sage-femme.	- Planifie et anime des sessions de formation ou des programmes de mentorat. - Fournit un retour d'information constructif et un accompagnement adapté aux besoins individuels. - Identifie les besoins d'apprentissage et soutient le développement professionnel. - Encourage la pratique réflexive et la réflexion critique chez les mentorés. - Suit les progrès et évalue les résultats de l'apprentissage.	- Améliore les compétences, la confiance en soi et les performances des mentorés ou des membres de l'équipe. - Évaluation positive des sessions d'apprentissage ou des programmes de mentorat. - Application démontrée de l'apprentissage dans la pratique clinique. - Reconnu en tant que mentor ou formateur fiable au sein de l'équipe.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige le renforcement des capacités et le développement professionnel au sein de plusieurs équipes ou services. - Conçoit des initiatives éducatives, développe des cadres de mentorat, crée des opportunités d'encadrement et renforce les capacités du personnel sage-femme.	- Élabore et met en œuvre des programmes structurés de mentorat et de formation. - Aligne les initiatives d'apprentissage sur les priorités de l'organisation et des services. - Encadre et développe d'autres formateurs ou mentors. - Encourage une culture d'apprentissage continu et de pratique réflexive. - Évalue l'impact des initiatives de renforcement des capacités et adapte les stratégies en conséquence.	- Améliore la performance des services ou les résultats pour les patients, en lien avec des initiatives de développement. - Engagement soutenu dans les programmes d'apprentissage et de mentorat au sein des équipes. - Reconnaissance par les pairs et les parties prenantes de la contribution au développement de la main-d'œuvre. - Preuve de la planification de la relève et du développement des capacités de leadership.
Stratégique	- Définit la stratégie de formation, de mentorat et de renforcement des capacités de la pratique sage-femme à l'échelle de l'organisation et du secteur. - Influe sur les politiques, développe des viviers de leadership, crée des opportunités et assure un développement professionnel durable, la croissance, et le maintien en poste des effectifs,	- Influence et dirige la stratégie organisationnelle ou régionale de formation et de mentorat des sages-femmes. - Établit des cadres pour le perfectionnement de la main-d'œuvre et la relève en matière de leadership. - Influence l'enseignement externe ou les organismes professionnels pour renforcer la pratique sage-femme. - Encourage des initiatives d'apprentissage et de renforcement des capacités innovantes et fondées sur des données probantes. - Donne l'exemple de l'apprentissage tout au long de la vie et de la culture du mentorat à grande échelle. - Parraine les futurs leaders.	- Fait preuve d'une croissance professionnelle soutenue et d'une capacité de leadership au niveau de l'organisation ou du secteur. - Amélioration des capacités et du maintien en poste du personnel grâce à des programmes de développement structurés. - Reconnaissance par des organismes externes, des autorités réglementaires ou des réseaux professionnels. - Encourage les initiatives de mentorat inversé afin de réfléchir à sa propre pratique tout en inspirant le développement des futurs leaders.

Compétence 8 : Amélioration de la qualité, innovation et maîtrise des données

Les sages-femmes leaders font appel à des compétences analytiques, créatives et de leadership, en utilisant des méthodologies solides de collecte et d'analyse de données et d'amélioration de la qualité pour concevoir, mettre en œuvre, contrôler et maintenir des améliorations qui favorisent l'innovation (25), des soins de qualité et une culture d'apprentissage continu.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	• Applique les principes de base de la maîtrise des données et de l'amélioration de la qualité à sa propre pratique. • Participe à des initiatives d'amélioration et soutient l'innovation sous supervision.	• Comprend les principes de base de la collecte, de l'interprétation et de la communication des données. • Reconnaît les possibilités d'amélioration à petite échelle dans les tâches routinières. • Applique des lignes directrices fondées sur des données probantes dans la prise de décision. • Soutient l'innovation en suggérant des idées ou des améliorations. • Respecte les normes de qualité et les protocoles.	• Documentation et rapports de données précis. • Participation à des activités d'amélioration de la qualité au niveau de l'équipe. • Les commentaires reçus confirment l'application de la pratique fondée sur des données probantes. • Améliorations mineures mises en œuvre sous supervision.
Compétent	• Dirige ou contribue à des initiatives d'amélioration de la qualité au sein des équipes ou des services. • Utilise les données pour éclairer les décisions, évalue les résultats et apporte son soutien à des solutions innovantes pour améliorer les soins.	• Recueille, analyse et interprète les données afin d'identifier les possibilités d'amélioration. • Conçoit et met en œuvre des initiatives locales d'amélioration de la qualité. • Évalue les résultats et ajuste les approches sur la base de données probantes. • Encourage l'innovation et la résolution de problèmes au sein des équipes. • Utilise les données pour soutenir la prise de décision et les discussions d'équipe.	• Amélioration démontrable de la qualité, de la sécurité ou de l'efficacité des soins. • Commentaires positifs de la part des collègues et des parties prenantes sur l'utilisation des données. • Mise en œuvre réussie d'innovations au niveau de l'équipe et contribution à des études de recherche. • Les décisions sont fondées sur des données probantes et des résultats mesurables.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige l'amélioration de la qualité, l'innovation et des initiatives fondées sur les données au sein de plusieurs équipes ou services. - Adopte une culture d'amélioration continue et développe la capacité des autres à utiliser les données et l'innovation pour améliorer les soins.	- Conçoit et dirige des programmes d'amélioration de la qualité impliquant plusieurs équipes. - Applique une analyse avancée des données et une synthèse des éléments probants pour éclairer la stratégie. - Encadre et forme le personnel à la maîtrise des données, à l'innovation et aux techniques d'amélioration. - Favorise l'adoption de pratiques et de technologies innovantes. - Contrôle et rend compte de l'impact sur les résultats et la performance des services.	- Amélioration durable au sein des équipes ou des services. - Le personnel fait preuve d'une compétence accrue en matière d'utilisation des données et d'amélioration de la qualité. - Félicité pour la mise en œuvre réussie de pratiques, de recherches et de publications innovantes. - Amélioration mesurable de la prestation de services et des résultats pour les patients.
Stratégique	- Définit la stratégie de l'organisation ou du système pour l'amélioration de la qualité, l'innovation et la prise de décision fondée sur des données. - Influe sur les orientations stratégiques, la gouvernance et la culture afin d'intégrer des pratiques durables et fondées sur des données probantes.	- Élabore et dirige la stratégie organisationnelle en matière de qualité et d'innovation. - Utilise les données pour influencer les orientations stratégiques, l'allocation des ressources et la conception des services. - Anticipe les tendances, les risques et les opportunités pour améliorer les soins à grande échelle. - Favorise une culture organisationnelle d'amélioration continue, d'innovation et d'apprentissage. - Renforce les capacités et le leadership en matière de qualité, de maîtrise des données, de recherche et d'innovation dans l'ensemble du personnel.	- Amélioration, à l'échelle de l'organisation, de la qualité, de la sécurité ou de l'efficacité des soins aux patients. - Favorise l'adoption à long terme de pratiques et de technologies innovantes. - Décisions stratégiques ou de gouvernance guidées sur des données et des preuves solides. - Salué en tant que leader de l'amélioration de la qualité et de l'innovation au sein de la profession. - Les compétences et la confiance du personnel en matière d'amélioration de la qualité et d'utilisation des données sont pleinement intégrées dans les pratiques. - Entrepren des recherches pour enrichir le corpus de connaissances.

Compétence 9 : Équité, inclusion et sécurité culturelle

Les sages-femmes leaders favorisent des environnements inclusifs et appropriés sur le plan culturel qui promeuvent l'équité, respectent la diversité, réduisent les inégalités systémiques et donnent la priorité à des pratiques équitables et non discriminatoires et à des partenariats communautaires dans la conception des services et la prise de décision.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	- Démontre une bonne connaissance des principes d'équité, d'inclusion et de sécurité culturelle et les applique dans ses interactions quotidiennes. - Reconnaît les préjugés, respecte la diversité et contribue à un environnement sûr et inclusif.	- Respecte la diversité des points de vue, des antécédents et des identités. - Reconnaît ses propres préjugés et limites. - Applique des politiques et des procédures qui soutiennent l'équité et l'inclusion. - Communique de manière respectueuse et inclusive. - Demande des conseils face à des situations culturellement sensibles.	- Les commentaires des collègues et des pairs font état d'un comportement respectueux et inclusif. - Participation à une formation de base sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ou la sécurité culturelle. - Peu d'incidents d'exclusion, de microagressions ou d'insensibilité culturelle. - Observation de l'application de pratiques inclusives dans les tâches routinières.
Compétent	- Dirige et encourage l'équité, l'inclusion et la sécurité culturelle au sein des équipes ou des départements. - Plaide en faveur de pratiques équitables et veille à ce que toutes les voix soient prises en compte dans la prise de décision.	- Démontre un comportement inclusif et favorise une participation équitable. - Identifie et s'emploie à supprimer les obstacles à l'inclusion au sein des équipes. - Encourage la diversité des points de vue dans la résolution des problèmes et la planification. - Aide ses collègues à appliquer les principes de sécurité culturelle. - Intervient de manière constructive dans des situations de partialité ou d'inégalité.	- Les équipes font preuve de pratiques inclusives et équitables. - Commentaires positifs de la part de ses collègues et des parties prenantes sur l'inclusivité. - Réduction des résultats inéquitables ou des incidents au sein de l'équipe. - Résolution réussie de problèmes liés aux préjugés ou aux inégalités.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige l'amélioration de la qualité, l'innovation et des initiatives fondées sur les données au sein de plusieurs équipes ou services. - Adopte une culture d'amélioration continue et développe la capacité des autres à utiliser les données et l'innovation pour améliorer les soins.	- Conçoit et dirige des programmes d'amélioration de la qualité impliquant plusieurs équipes. - Applique une analyse avancée des données et une synthèse des éléments probants pour éclairer la stratégie. - Encadre et forme le personnel à la maîtrise des données, à l'innovation et aux techniques d'amélioration. - Favorise l'adoption de pratiques et de technologies innovantes. - Contrôle et rend compte de l'impact sur les résultats et la performance des services.	- Amélioration durable au sein des équipes ou des services. - Le personnel fait preuve d'une compétence accrue en matière d'utilisation des données et d'amélioration de la qualité. - Félicité pour la mise en œuvre réussie de pratiques, de recherches et de publications innovantes. - Amélioration mesurable de la prestation de services et des résultats pour les patients.
Stratégique	- Pilote la stratégie d'équité, d'inclusion et de sécurité culturelle à l'échelle de l'organisation ou du système. - Influe sur les orientations stratégiques, la gouvernance et les partenariats externes pour obtenir un impact durable et systémique.	- Élabore et dirige la stratégie organisationnelle en matière d'équité, d'inclusion et de sécurité culturelle. - Influe sur la politique et la gouvernance pour intégrer l'équité systémique. - Établit des partenariats interorganisationnels ou sectoriels pour promouvoir l'inclusion. - Adopte un comportement de leadership inclusif au niveau de la direction. - Anticipe les risques et les opportunités à long terme en matière d'équité et pilote des changements proactifs.	- Reconnu pour son leadership en matière d'équité et d'inclusion à l'échelle de l'organisation ou du système. - Amélioration durable de la diversité de la main-d'œuvre, de la sécurité culturelle et des résultats équitables. - Les parties prenantes externes se disent confiantes dans les pratiques d'inclusion de l'organisation. - L'équité et l'inclusion sont intégrées dans la gouvernance, la stratégie et la culture.

Compétence 10 : Leadership opérationnel et en situation de crise

Les sages-femmes leaders garantissent une pratique sage-femme sûre et efficace en situation de crise en équilibrant la prise de décision rapide, la continuité des soins, les réponses tenant compte des traumatismes, la sécurité du personnel et des patientes, et les normes professionnelles, en s'appuyant sur une formation conforme aux exigences de la crise.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	- Gère efficacement ses propres responsabilités en situation de pression opérationnelle ou d'incidents locaux. - Suit les procédures établies et apporte son soutien aux interventions de l'équipe en cas de perturbations habituelles.	- Garde son sang-froid et son professionnalisme sous pression. - Respecte les politiques opérationnelles, les voies de remontée des problèmes et les procédures d'urgence. - Donne la priorité à la sécurité des femmes, des bébés et du personnel. - Communique clairement et rapidement pendant des incidents. - Reconnaît les limites de son autorité et demande un soutien approprié. - Soutient ses collègues en cas de difficultés opérationnelles.	- Respecte les protocoles en cas d'incidents ou de pics d'activité. - Documentation précise et remontée d'informations en temps utile. - Les commentaires reçus soulignent sa fiabilité sous pression. - Aucun incident de sécurité évitable lié à l'intervention.
Compétent	- Dirige efficacement les équipes en cas de difficultés opérationnelles ou de crises localisées. - Coordonne les ressources, gère les priorités concurrentes et contribue au bien-être du personnel tout en garantissant la sécurité des soins.	- Prend des décisions judicieuses et opportunes sous la pression opérationnelle. - Coordonne les effectifs, les ressources et les flux de travail. - Communique clairement avec les équipes et les parties prenantes en cas de perturbation. - Identifie et atténue les risques opérationnels. - Favorise le bien-être et la sécurité psychologique du personnel. - Analyse les incidents afin de favoriser l'apprentissage et l'amélioration.	- Continuité des soins en toute sécurité lorsque le service est sous pression. - Réduction des risques d'escalade ou des préjudices lors des incidents. - Commentaires positifs de la part du personnel et des parties prenantes. - Les enseignements sont appliqués après l'incident.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige des réponses opérationnelles complexes dans l'ensemble des services ou des sites. - Anticipe les risques, gère les crises prolongées ou à fort impact et stabilise les systèmes tout en soutenant le rétablissement.	- Dirige des interventions en cas de crise impliquant plusieurs équipes ou plusieurs sites. - Anticipe l'escalade et prévoit des mesures d'urgence. - Maintient un équilibre entre les considérations cliniques, opérationnelles, humaines et éthiques. - Conserve une vision claire de la situation sur l'ensemble des systèmes. - Communique efficacement avec les hauts responsables et les partenaires externes. - Dirige des débriefings structurés et des plans de redressement.	- Gestion efficace des crises durables ou complexes. - Maintien ou rétablissement de la stabilité du système. - Réduction du nombre des incidents répétés ou des défaillances opérationnelles. - Grande confiance de la part du personnel, des dirigeants et des partenaires.
Stratégique	Développe la préparation aux crises, la résilience opérationnelle et la capacité d'intervention en cas d'urgence à l'échelle de l'organisation ou du système pour les services de maïeutique.	- Développe des stratégies de préparation opérationnelle et de gestion de crise. - Intègre la résilience, la capacité de mobilisation et la planification de la continuité - Influe sur les orientations stratégiques, la gouvernance et l'intervention au niveau du système. - Dirige les enseignements tirés des incidents majeurs à l'échelle de l'organisation. - Renforce les capacités de leadership lors de la gestion des crises et des opérations. - Anticipe les risques futurs et les vulnérabilités du système.	- Haut niveau de préparation et réponse efficace aux incidents majeurs. - Résultats solides en matière d'audit, d'assurance et de préparation aux situations d'urgence. - Continuité des services en cas de perturbations du système. - Confiance de l'organisation dans sa capacité de leadership en situation de crise. - Amélioration de la résilience opérationnelle à long terme.

Compétence 11 : Collaboration et résolution des conflits

Les sages-femmes leaders favorisent la coopération et collaborent avec des équipes multidisciplinaires, des organisations et des parties prenantes, en établissant des relations respectueuses et productives, en abordant les désaccords de manière constructive et en travaillant à la réalisation d'objectifs communs afin de maintenir des environnements de travail positifs et d'améliorer l'efficacité de l'équipe et de l'organisation.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	- Travaille efficacement avec ses collègues dans les situations courantes et gère les désaccords mineurs de manière professionnelle. - Demande des conseils en cas de conflit et contribue de manière constructive aux objectifs de l'équipe. - Communique ouvertement et écoute activement.	- Fait preuve de respect et de professionnalisme dans ses interactions. - Participe activement aux discussions de l'équipe. - Répond calmement et professionnellement en cas de désaccords mineurs ou des malentendus. - Demande des conseils ou des éclaircissements en situation de conflit. - Partage les informations et soutient les objectifs de l'équipe. - Fait preuve d'une volonté de compromis.	- Le travail d'équipe et la collaboration s'effectuent sans escalade. - Le retour d'information indique un comportement respectueux. - Les conflits mineurs sont résolus ou portés à un niveau supérieur de manière appropriée. - Les contributions soutiennent les résultats collectifs.
Compétent	- Facilite une collaboration efficace entre les équipes ou les fonctions. - Résout les désaccords de manière constructive, équilibre les différents points de vue et veille à ce que les objectifs collectifs soient atteints.	- Encourage la communication ouverte et l'échange d'idées. - Sert de médiateur à l'occasion de désaccords et identifie des solutions mutuellement acceptables. - Équilibre les intérêts des parties prenantes afin de maintenir les relations et les résultats. - Établit la confiance entre les équipes ou les services. - Encourage la collaboration et la résolution collective des problèmes. - Gère les conflits sans porter atteinte au moral ou aux relations avec les autres.	- Les conflits sont résolus de manière rapide et constructive. - Les équipes font état de niveaux élevés de coopération et de confiance. - Des objectifs communs sont atteints malgré des différences de points de vue. - Les parties prenantes considèrent le leader comme accessible et juste.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige la collaboration et la résolution des conflits au sein de plusieurs équipes ou unités organisationnelles. - Anticipe les conflits potentiels, noue des alliances et encourage une culture d'engagement constructif.	- Influence et aligne plusieurs parties prenantes ou équipes. - Anticipe et atténue les points de conflit potentiels. - Démontre un comportement constructif pendant les débats et la résolution de problèmes dans des situations stressantes. - Encadre les autres pour renforcer les aptitudes à collaborer efficacement et à gérer les conflits. - Établit des partenariats interfonctionnels pour atteindre des objectifs stratégiques. - Encourage une culture de respect et de redevabilité mutuels.	- Résolution réussie de conflits complexes ou aux enjeux importants. - Collaboration soutenue entre les équipes ou les fonctions. - Commentaires positifs de nombreuses parties prenantes. - Les équipes et les leaders font preuve d'une meilleure gestion des conflits et d'un meilleur travail d'équipe.
Stratégique	- Définit la culture et les structures organisationnelles pour permettre la collaboration et la résolution constructive des conflits à grande échelle. - Exerce une influence dans toute l'organisation et à l'extérieur pour obtenir des résultats stratégiques.	- Établit des normes et des attentes en matière de collaboration et de résolution des conflits à l'échelle de l'organisation. - Résout les conflits systémiques qui ont un impact sur la performance ou la réputation. - Intègre la collaboration et des pratiques de résolution des conflits dans les orientations stratégiques et la culture de l'entreprise. - Influence les partenaires externes ou les parties prenantes pour atteindre des objectifs communs. - Renforce les capacités de leadership des autres afin de gérer les conflits et de favoriser la collaboration. - Favorise l'alignement, l'engagement et la confiance à long terme au niveau de l'organisation ou du système.	- L'organisation fait preuve d'une forte culture de collaboration. - Réduction de l'escalade des conflits entre les équipes et les départements. - Résultats positifs en matière d'engagement et de confiance. - Les parties prenantes se disent confiantes dans la gestion des conflits et l'approche collaborative des dirigeants. - Les initiatives stratégiques remportent d'excellents résultats grâce à une large adhésion et à un minimum de frictions.

Compétence 12 : Durabilité environnementale et climatique

Les sages-femmes leaders intègrent la sensibilisation à l'environnement, les pratiques durables et un leadership respectueux du climat dans les soins, la formation et la prestation de services des sages-femmes ; elles favorisent la prise de décisions respectueuses de l'environnement, réduisent l'impact sur les soins de santé et plaident en faveur de services de SSRMNA équitables et résilients face au changement climatique.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Débutant	- Démontre une connaissance de base de la durabilité environnementale et des considérations climatiques dans le domaine des soins de santé. - Applique des pratiques durables dans son propre travail. - Soutient les comportements respectueux de l'environnement sous supervision.	- Comprend les concepts de base de la durabilité environnementale et de l'impact climatique dans le domaine des soins de santé. - Reconnaît comment les activités cliniques routinières peuvent affecter l'environnement. - Reconnaît comment le changement climatique peut avoir un impact sur la santé maternelle et néonatale. - Se conforme aux politiques et lignes directrices de l'organisation en matière de développement durable. - Minimise le gaspillage et utilise les ressources de manière responsable dans sa pratique quotidienne. - Démontre une volonté de s'informer sur les pratiques durables en matière de soins de santé.	- Respecte en permanence les pratiques de tri des déchets et d'économie des ressources. - Participe à une formation de base sur le développement durable ou la sensibilisation à l'environnement. - Les commentaires de la personne chargée de la supervision ou de ses pairs confirment son comportement respectueux de l'environnement. - Participe à des projets d'amélioration de la qualité ou de recherche qui examinent l'impact des services de maternité sur l'environnement.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Compétent	• Contribue activement aux pratiques respectueuses de l'environnement au sein des équipes ou des services. • Identifie les possibilités de réduire l'impact environnemental et soutient la mise en œuvre d'initiatives locales en matière de développement durable dans le cadre des soins assurés par les sages-femmes.	• Identifie les domaines dans lesquels les déchets, l'utilisation de l'énergie ou la consommation des ressources peuvent être réduits. • Participe à des projets de développement durable à petite échelle au sein du service ou les dirige. • Encourage des pratiques cliniques et administratives respectueuses de l'environnement. • Intègre, le cas échéant, des considérations climatiques et environnementales dans la planification des soins. • Encourage les collègues à adopter des comportements durables. • Applique la connaissance des risques liés au climat pour adapter les soins à la mère et au nouveau-né dans sa pratique.	• Collecte et analyse des données au niveau des services afin d'identifier les domaines dans lesquels l'impact environnemental peut être réduit, tels que les articles à usage unique, les déchets pharmaceutiques ou l'utilisation de ressources inutiles dans les soins de maternité. • Commentaires positifs de la part de ses collègues sur ses initiatives en matière de développement durable. • Mise en œuvre réussie de projets d'amélioration de l'environnement à petite échelle. • Diffuse les résultats de la recherche sur le développement durable ou la santé environnementale par le biais de présentations, de rapports ou de publications afin d'améliorer les services de SSRMNA.

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Avancé	- Dirige des initiatives en faveur du développement durable et de la lutte contre le changement climatique au sein de plusieurs équipes ou services. - Intègre des pratiques respectueuses de l'environnement dans la prestation des soins, l'orientation stratégique et la formation, et développe les capacités d'autres personnes en matière de leadership dans le domaine des soins de santé durables.	- Conçoit et dirige des programmes de durabilité environnementale impliquant plusieurs équipes. - Intègre les principes de durabilité dans les lignes directrices cliniques, la formation et la conception des services. - Encadre le personnel dans des pratiques de soins de santé respectueuses de l'environnement. - Collabore avec des partenaires interdisciplinaires pour réduire l'impact sur l'environnement. - Contrôle et évalue les performances et les résultats en matière d'environnement. - Dirige et soutient les autres pour intégrer les stratégies d'adaptation au climat dans les soins maternels et néonataux.	- Améliorations environnementales mesurables et durables dans l'ensemble des services. - Amélioration des connaissances et des compétences du personnel en matière de pratiques de développement durable. - Leadership reconnu en matière d'initiatives de soins de santé respectueux de l'environnement. - Intégration de mesures de développement durable dans les politiques, les protocoles ou les programmes de formation. - Contribue à la recherche ou à des projets fondés sur des données probantes explorant des modèles durables de soins assurés par les sages-femmes (p. ex., continuité des soins assurés par les sages-femmes, soins de proximité ou réduction des déplacements grâce à la télésanté).

	Niveaux de maîtrise	Indicateurs clés	Exemples
Stratégique	• Définit la stratégie au niveau de l'organisation et du système pour la durabilité environnementale et la résilience climatique dans les services de pratique sage-femme et de SSRMNA. • Influe sur les orientations stratégiques, la gouvernance et la culture afin d'intégrer des pratiques de soins de santé à long terme, respectueuses de l'environnement et adaptées au climat.	• Élabore et dirige des stratégies organisationnelles ou régionales en matière de développement durable. • Influence les décisions en matière de politiques, de financement et d'infrastructure en faveur de soins de santé respectueux de l'environnement. • Anticipe les risques liés au climat et intègre la planification de la résilience et de l'adaptation dans les services de SSRMNA. • Favorise une culture de la responsabilité, de la bonne gestion et de l'innovation en matière d'environnement. • Renforce les capacités de leadership en matière de durabilité et de pratiques respectueuses du climat dans l'ensemble du personnel.	• Réduction de l'impact environnemental dans toute l'organisation et amélioration des indicateurs de durabilité. • Politiques durables et changements au niveau des infrastructures intégrés dans les structures de gouvernance. • Leadership ou contribution reconnus à la mise en place de soins de santé respectueux du climat au niveau professionnel ou systémique. • Démonstration de mesures de planification de la résilience et d'adaptation dans les services de SSRMNA. • Le personnel fait preuve d'une compétence et d'un engagement soutenus dans les pratiques de durabilité environnementale.

Conclusion

Le cadre des Compétences de leadership soutient le développement du leadership des sages-femmes dans divers contextes mondiaux, renforçant les systèmes de santé, améliorant les résultats pour les mères et les nouveau-nés et contribuant à des services de SSRMNA durables, équitables et de qualité dans le monde entier. Il permet aux sages-femmes de développer leurs capacités de leadership dans tous les contextes de pratique et à toutes les étapes de leur carrière, en mettant l'accent sur la crédibilité clinique, les soins relationnels, l'équité, le plaidoyer, la réflexion stratégique et la bonne gestion éthique, conformément aux Normes mondiales de l'ICM.

Le tableau des Compétences de leadership présente les compétences à tous les niveaux de maîtrise et fournit aux établissements d'enseignement et aux organismes de réglementation, aux employeurs, aux associations professionnelles et aux autorités sanitaires nationales une référence commune pour développer, réviser et veiller à la mise en place de rôles de leadership, créer des descriptions de poste standardisées, évaluer les capacités, combler les lacunes, guider la gestion des performances, la planification de la relève et le développement professionnel des leaders de la pratique sage-femme.

Cette ressource sera régulièrement mise à jour, et l'ICM vous encourage à faire des commentaires sur son utilisation. N'hésitez pas à nous faire part de vos observations à l'adresse suivante communications@internationalmidwives.org.

Glossaire

Amélioration de la qualité	Efforts systématiques pour améliorer la sécurité, l'efficacité, l'équité et l'expérience des soins par l'utilisation de données, de preuves et d'une pratique réflexive. Les leaders de la pratique sage-femme jouent un rôle clé dans l'identification des lacunes, la mise en œuvre du changement, le maintien des améliorations et la transposition de données probantes en pratiques courantes au niveau des services et des systèmes (22).
Bonne gestion	Gestion éthique et responsable des ressources humaines, financières et environnementales pour assurer des soins de maternité de qualité. La bonne gestion consiste à protéger les normes professionnelles, à favoriser le bien-être du personnel et à veiller à ce que les services de maternité restent équitables, efficaces et durables pour les générations futures.
Dilemme éthique	Situations dans lesquelles une sage-femme leader est confrontée à des principes éthiques, des valeurs ou des obligations professionnelles contradictoires et incompatibles. Ces dilemmes se posent souvent lorsqu'il s'agit de concilier les droits et l'autonomie des femmes avec les normes professionnelles, les exigences légales, les politiques organisationnelles, le bien-être du personnel et les contraintes en matière de ressources.
Écoute active	Méthode de communication dans laquelle la personne qui écoute accorde une attention totale et délibérée à son interlocuteur ou interlocutrice, y compris aux indices verbaux et non verbaux, afin de comprendre la totalité du message (sens, intention et émotion). Elle implique une présence, un engagement (comme le contact visuel et la reformulation), des questions de clarification et des réponses réfléchies pour s'assurer d'une compréhension partagée.
Encadrement	Processus axé sur les objectifs, limité dans le temps et fondé sur la collaboration, qui permet aux individus ou aux équipes d'améliorer leurs performances, leurs capacités et leur apprentissage autonome. L'encadrement utilise des questions structurées, un retour d'information et des techniques de réflexion pour libérer le potentiel, clarifier les objectifs et soutenir la responsabilisation, plutôt que de fournir des conseils directifs ou des instructions.
Environnements interconnectés	Relations dynamiques et réciproques entre les environnements cliniques, les communautés, les systèmes de santé, les structures sociales et l'environnement naturel. Les leaders de la pratique sage-femme reconnaissent que les décisions prises dans un domaine ont une incidence sur les autres et appliquent une approche systémique pour soutenir des services de SSRMNA holistiques, sûrs sur le plan culturel et durables.

Établissement de coalitions	Développement intentionnel de partenariats de collaboration avec des professionnels de la santé, des décideurs politiques, des organisations communautaires ou de la société civile, et des utilisateurs de services afin de renforcer les services de SSRMNA. L'établissement de coalitions met l'accent sur un objectif commun, le respect mutuel et le plaidoyer collectif afin d'améliorer les résultats pour les femmes, les nouveau-nés et les familles.
Influence stratégique	Capacité à prendre des décisions au-delà de l'environnement clinique immédiat, notamment en contribuant à l'élaboration des politiques, à la gouvernance, à la planification des effectifs et à la réforme du système de santé. L'influence stratégique peut être exercée avec ou sans autorité officielle et nécessite une réflexion systémique, des compétences de négociation et l'alignement des priorités de la pratique sage-femme sur des programmes de santé et de développement plus larges (12).
Leadership autocratique	Style de leadership directif caractérisé par une autorité centralisée et une prise de décision unilatérale. Bien qu'il soit souvent associé à des structures hiérarchiques, il peut s'avérer efficace dans des contextes à haut risque ou dans des situations où le temps est compté et où des décisions rapides s'imposent.
Leadership clinique	Leadership exercé par des cliniciens qui utilisent leur expertise professionnelle pour influencer les soins aux patients, améliorer les résultats en matière de qualité et de sécurité et guider les équipes pluridisciplinaires. Le leadership clinique va au-delà des soins directs et inclut l'amélioration des services, la défense des pratiques fondées sur des données probantes et la contribution à l'amélioration de l'organisation et des systèmes.
Leadership démocratique (leadership participatif)	Style dans lequel les leaders impliquent les membres de l'équipe dans les processus de prise de décision, en encourageant le dialogue et les contributions collectives tout en conservant la responsabilité globale des décisions finales.
Leadership informel ou distribué (exercé par le biais de l'influence et de l'expertise)	Leadership de personnes sans autorité hiérarchique formelle, mais qui influencent les autres grâce à leur expertise, leur crédibilité et leurs relations professionnelles. Le leadership distribué conceptualise le leadership comme un processus collectif, issu d'une construction sociale, partagé par de multiples acteurs plutôt que concentré dans un rôle hiérarchique unique.
Leadership officiel ou positionnel	Leadership exercé à travers un rôle officiellement désigné au sein d'une hiérarchie organisationnelle, où l'autorité, la redevabilité et les pouvoirs de décision découlent du poste occupé plutôt que de la seule influence personnelle. Les leaders officiels sont nommés pour coordonner les ressources, diriger les équipes et veiller à ce que les objectifs de l'organisation soient atteints.

Leadership relationnel	Approche qui met l'accent sur la confiance, la collaboration, le respect mutuel et la co-construction du leadership par le biais de relations interpersonnelles. L'influence s'exerce par le biais d'interactions de qualité plutôt que par le seul biais de l'autorité (34).
Leadership sensible au climat	Leadership qui reconnaît les impacts du changement climatique sur la SSRMNA et y répond. Dans le domaine de la pratique sage-femme, il vise notamment à promouvoir des soins de maternité respectueux de l'environnement, à plaider en faveur de systèmes de santé à l'épreuve des changements climatiques, à réduire l'empreinte environnementale des services, et à reconnaître et à soutenir les communautés touchées par les risques sanitaires liés au climat.
Leadership situationnel	Un modèle de leadership flexible qui propose qu'un leadership efficace dépende de l'adaptation du style (p. ex. direction, encadrement, soutien, délégation) en fonction des compétences, de l'engagement et des exigences contextuelles des personnes dirigées (34).
Leadership stratégique et systémique	Leadership axé sur l'orientation à long terme, l'alignement organisationnel et la durabilité. Le leadership stratégique implique d'établir une vision et des priorités, tandis que le leadership systémique met l'accent sur la collaboration entre les organisations et les secteurs pour relever des défis complexes et interdépendants au sein des soins de santé et d'autres grands systèmes.
Leadership transactionnel	Style de leadership structuré basé sur des échanges entre le leader et la personne dirigée, où les attentes en matière de performance sont clarifiées et renforcées par des récompenses ou des mesures correctives. Il met l'accent sur la stabilité, l'efficacité et la réalisation des objectifs.
Leadership transformationnel	Style de leadership qui inspire une vision commune, motive les personnes dirigées pour les amener à dépasser les attentes, encourage l'innovation et le soutien du développement individuel. Les leaders transformationnels favorisent la motivation intrinsèque et le changement organisationnel.
Manquements évitables à la sécurité ou à l'éthique	Incidents, accidents ou manquements moraux dans un environnement professionnel, de recherche ou clinique, qui auraient pu être évités en suivant les protocoles établis, en faisant preuve de discernement ou en respectant les normes de sécurité.
Mentorat	Relation structurée et évolutive dans laquelle un-e praticien-ne plus expérimenté-e appuie le développement professionnel, la confiance en soi et la progression de carrière d'un-e collègue moins expérimenté-e. Le mentorat est généralement relationnel et holistique, il s'inscrit dans la durée et englobe la démonstration des comportements exemplaires, le dialogue réflexif, le partage des connaissances et le soutien psychosocial pour renforcer les capacités et l'identité professionnelle.

Plaidoyer	Capacité de prendre la parole au nom des femmes, des nouveau-nés, des sages-femmes et des communautés, et d'influencer les politiques, l'allocation des ressources et la conception des services liés à la santé sexuelle, reproductive, maternelle, du nouveau-né et de l'adolescent (SSRMNA). Le leadership en matière de plaidoyer exige une conscience politique, un courage éthique et la capacité d'interagir avec les structures de pouvoir pour agir sur les inégalités et les déterminants sociaux de la santé (3,4).
Prise de décision rapide	Capacité d'évaluer rapidement des situations cliniques, éthiques et organisationnelles complexes et de prendre des mesures opportunes, fondées sur des données probantes, qui donnent la priorité à la sécurité, à la dignité et à l'autonomie des femmes et des nouveau-nés, en particulier dans des contextes de SSRMNA urgents, instables ou imprévisibles.
Sécurité culturelle	Approche qui va au-delà de la compétence culturelle pour inclure une réflexion critique sur le pouvoir, les privilèges, les préjugés institutionnels et les inégalités systémiques au sein des systèmes de santé. Le leadership en matière de sécurité culturelle implique la création d'environnements où les femmes et les communautés se sentent respectées, entendues et en sécurité, et où les soins sont dispensés sans discrimination ou coercition. Les leaders de la pratique sage-femme ont la responsabilité de remettre en question les pratiques culturellement dangereuses et de soutenir des modèles de soins inclusifs (14,30).
Sponsor	Un sponsor est un collègue expérimenté qui recommande activement votre avancement, use de son influence pour vous ouvrir des portes et défend publiquement vos compétences auprès des décideurs qui ont un pouvoir sur votre carrière.

Références

1. Zarbiv G, Ellen ME. Autonomy and independence: a critical imperative for midwifery. BMJ Global Health [Internet]. 1er mai 2025 ; 10(6) : e019184. Disponible ici : <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2025-019184>
2. Confédération internationale des sages-femmes. Guide du leadership de la pratique sage-femme | Confédération internationale des sages-femmes [Internet]. Confédération internationale des sages-femmes. 2024. Disponible ici : <https://internationalmidwives.org/fr/resources/guide-du-leadership-de-la-pratique-sage-femme/>
3. Confédération internationale des sages-femmes. Définition et champ de compétences de la sage-femme | Confédération internationale des sages-femmes [Internet]. Confédération internationale des sages-femmes. 2025. Disponible ici : <https://internationalmidwives.org/fr/resources/3675/>
4. Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), Organisation mondiale de la Santé (OMS), Confédération internationale des sages-femmes (ICM). L'état de la pratique de sage-femme dans le monde 2021 : accompagner le personnel de santé pour répondre aux besoins des femmes, des nouveau-nés et des adolescents partout dans le monde. New York : UNFPA (2021). Disponible ici : <https://www.unfpa.org/sowmyhttps://www.unfpa.org/sowmy>
5. Corbin A, Darling E, Pearce-Kelly T, Wise K. The Application of health leadership competencies around the world to the Canadian midwifery Profession: A scoping review. Canadian Journal of Midwifery Research and Practice [Internet]. 17 avril 2024 ; 20(1) : 18–30. Disponible ici : <https://cjmrp.com/index.php/cjmrp/article/view/41>
6. Kebede BF, Aboye T, Genie YD, Tesfa TB, Hiwot AY. The effect of leadership style on midwives' performance, Southwest, Ethiopia. Journal of Healthcare Leadership [Internet]. 1er mars 2013;26 (1):e59-64. Disponible ici : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36925723/>
7. Aluora JA. The global power of transformational leadership in nursing and midwifery. Nurse Leader [Internet]. 2 oct 2024;23(1):25–8. Disponible ici : <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.09.011>
8. Hersey P. Management of Organizational behaviour: Leading human resources. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson; 2013.

9. Pezaro S, Zarbiv G, Jones J, Feika ML, Fitzgerald L, Lukhele S, et al. Characteristics of strong midwifery leaders and enablers of strong midwifery leadership: An international appreciative inquiry. *Midwifery* [Internet]. 29 mars 2024;132:103982. Disponible ici : <https://doi.org/10.1016/j.midw.2024.103982>
10. Crawford K, Geregi N, Bailey C, Brown J, Sitang M, Aines PZ, et al. Evaluation of a cross cultural peer-support program to develop midwifery leadership: A multimethod study. *Midwifery* [Internet]. 15 juil 2025;148:104526. Disponible ici : <https://doi.org/10.1016/j.midw.2025.104526>
11. Dreyfus SE. The Five-Stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science Technology & Society* [Internet]. 27 mai 2004 ; 24(3) : 177–81. Disponible ici : <https://doi.org/10.1177/0270467604264992>
12. Health Workforce and Service Delivery (HWD). Technical brief on strengthening the nursing and midwifery workforce to improve health outcomes: Government Chief Nursing and Midwifery Officers (GCNMOs) in the WHO European Region [Internet]. 2022. Disponible ici : <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5975-45740-65795>
13. Benner P. From novice to expert excellence and power in clinical nursing practice. *AJN American Journal of Nursing* [Internet]. 1 déc 1984;84(12):1479. Disponible ici : <https://doi.org/10.1097/00000446-198412000-00025>
14. Lewis M. Midwifery Leadership in a Changing World—Why is this so challenging? A reflective commentary. *Healthcare* [Internet]. 29 sep 2025 ; 13(19) : 2473. Disponible ici : <https://doi.org/10.3390/healthcare13192473>
15. West M, Eckert R, Collins B, Chowla R. Caring to change [Internet]. mai 2017. Disponible ici : https://assets.kingsfund.org.uk/f/256914/x/0b76247d02/caring_to_change_2017.pdf
16. Confédération internationale des sages-femmes. Code de déontologie international pour les sages-femmes. 2026. Disponible ici : Code de déontologie international pour les sages-femmes | International Confederation of Midwives
17. Hasan F, Thakkar A, Sahoo AK, Goyal W, Seth K, Jayakumar SS, et al. Leadership and Ethical Decision-Making in Healthcare Management. *Health Leadership and Quality of Life* [Internet]. Déc 2024 30;3. Disponible ici : <https://doi.org/10.56294/hl2024.379>
18. Ominyi J, Nwedu A, Agom D, Eze U. Leading evidence-based practice: nurse managers' strategies for knowledge utilisation in acute care settings. *BMC Nursing* [Internet]. 6 mars 2025;24(1):252. Disponible ici : <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02912-5>

19. Rodríguez-Martín S, Greig Y, Shaw E, McKellar L, Kuipers Y. Strategies and interventions used to provide communication education for midwifery students. A scoping review. *Nurse Education in Practice* [Internet]. 13 mai 2024 ; 78:103995. Disponible ici : <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2024.103995>
20. Health Workforce (HWF). Global Competency and Outcomes Framework for Universal Health Coverage [Internet]. 2022. Disponible ici : <https://www.who.int/publications/i/item/9789240034662>
21. Bond C, Plotkin L, Stacey G, Westwood G. Nurses' and midwives' perception of the leadership skills and attributes required of future leaders. *British Journal of Nursing* [Internet]. 2024 Nov 7;33(20):984–92. Disponible ici : <https://doi.org/10.12968/bjon.2024.0142>
22. Archer Y, Chasle B, Macpherson A, Wilson V. Advancing quality and safety culture in healthcare: Insights from the evaluation of an Improvement Science Program for Nurses and midwives. *Journal of Advanced Nursing* [Internet]. 10 jan 2025 ; 81(6) : 3296–307. Disponible ici : <https://doi.org/10.1111/jan.16697>
23. Adesina I, Joham AE, Hamad N, De Silva Pincha Baduge MS, Garth B, Nguyen TV, et al. Intersectionality in healthcare leadership: a scoping review on the career experiences of racially and ethnically minoritised women health professionals. *International Journal for Equity in Health* [Internet]. 30 sep 2025 ; 24(1) : 245. Disponible ici : <https://doi.org/10.1186/s12939-025-02608-x>
24. Phillips G, Sharma D, O'Reilly G, Romero L, Cameron P. Developing emergency care systems in low-income and middle-income countries: a scoping review to examine the role of leadership and governance. *BMJ Open* [Internet]. 1er déc. 2025 ; 15(12) : e102624. Disponible ici : <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2025-102624>
25. Spanos S, Leask E, Patel R, Datyner M, Loh E, Braithwaite J. Healthcare leaders navigating complexity: a scoping review of key trends in future roles and competencies. *BMC Medical Education* [Internet]. 3 juil 2024;24(1):720. Disponible ici : <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4>
26. Van De Water BJ, Mann J. Key components of developing midwifery preceptors: a pathway to strengthen midwifery education and care in low resource settings. *BMC Global and Public Health* [Internet]. 27 nov 2025;3(1):109. Disponible ici : <https://doi.org/10.1186/s44263-025-00225-y>
27. Blomgren J, Wells MB, Erlandsson K, Amongin D, Kabiri L, Lindgren H. Putting co-creation into practice: lessons learned from developing a midwife-led quality improvement intervention. *Global Health Action* [Internet]. 6 nov. 2023 ; 16(1) : 2275866. Disponible ici : <https://doi.org/10.1080/16549716.2023.2275866>

28. Endalamaw A, Khatri RB, Mengistu TS, Erku D, Wolka E, Zewdie A, et al. A scoping review of continuous quality improvement in healthcare system: conceptualization, models and tools, barriers and facilitators, and impact. BMC Health Services Research [Internet]. 19 avr 2024;24(1):487. Disponible ici : <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0>
29. Trotter R. Midwives: critical in every crisis – A call to action for International Day of the Midwife [Internet]. Royal College of Midwives. 2025. Disponible ici : <https://rcm.org.uk/blog/2025/04/midwives-critical-in-every-crisis-a-call-to-action-for-international-day-of-the-midwife/>
30. Hoffman R, Ranadive R, Herold A. Leadership techniques and skills. Physician Leadership Journal [Internet]. 10 juin 2025 ; 12(4) : 29–34. Disponible ici : <https://doi.org/10.55834/plj.7158453816>
31. Attawet J, Bhandari P, Lewis T, Wang C, Qiu Y. Midwives’ preparedness for climate change impacts on maternal and child health: A scoping review. Women and Birth [Internet]. 1er oct 2025;38(6):102112. Disponible ici : <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2025.102112>
32. Yousaf M, Khan MM, Paracha AT. Effects of inclusive leadership on quality of care: the mediating role of psychological safety climate and perceived workgroup inclusion. Healthcare [Internet]. 11 nov 2022;10(11):2258. Disponible ici : <https://doi.org/10.3390/healthcare10112258>
33. Curtis E, Jones R, Tipene-Leach D, Walker C, Loring B, Paine SJ, et al. Why cultural safety rather than cultural competency is required to achieve health equity: a literature review and recommended definition. International Journal for Equity in Health [Internet]. 2019 Nov 14;18(1):174. Disponible ici : <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1082-3>
34. Nanjundeswaraswamy TS, Nagesh P, Bharath S, Vignesh KM. Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. Human Resources Management and Services [Internet]. 20 juin 2024 ; 6(3) : 3477. Disponible ici : <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477>
35. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology [Internet]. 2006 Jan 1;3(2):77–101. Disponible ici : <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Annexe 1 : Remerciements

L'ICM remercie les personnes et les organisations dont l'expertise et le soutien ont contribué à l'élaboration des Compétences de leadership. Nous tenons à remercier tout particulièrement la professeure Jacqueline Dunkley-Bent OBE, auteure des Compétences de leadership. Les membres du groupe de travail sont énumérés ci-dessous.

Rondi Elizabeth Anderson, Ph. (conseillère principale en SRMNI, projet Hope, États-Unis) ; Farah Babaey, Ph. (cheffe du bureau de la maïeutique, Iran) ; Sarah Bar-Zeev, Ph. (Burnet Institute, Australie) ; Catherine Beavis (Queensland Health, Australie :) ; CJ Blennerhassett (Association canadienne des sages-femmes, Canada) ; Johanna Blomgren, Ph.D. (Chercheuse, Suède); Angela Brown (Adelaide University, Australie); Abigail Corbin (IWK Health, Canada) ; Dorota Ćwiek, Ph.D. (Pomeranian Medical University, Pologne) ; Praise Dahunsi (infirmière sage-femme, Nigeria) ; Prof. Jessica Ellis (infirmière sage-femme, États-Unis) ; Amaka Elochukwu (infirmière diplômée, sage-femme et infirmière de santé publique, Nigeria) ; Fiona Gibb (Royal College of Midwives, Écosse) ; Gagan Gupta (UNICEF, États-Unis) ; Solomon Hailemeskel, Ph.D. (conseiller sage-femme, Pays-Bas) ; Stephanie Heys, Ph.D. (sage-femme consultante, Royaume-Uni) ; Shaaïma Ibrahim (spécialiste de la santé maternelle et néonatale, Jordanie) ; Sridevi Kanugula (sage-femme formatrice, Inde) ; Hannah Alice King (sage-femme, Grande-Bretagne) ; Abby Kra-Friedman, Ph. (Association des sages-femmes d'Israël, Israël :) ; Hayley Lange (sage-femme agréée, Émirats arabes unis); Keidy-Anet Lavrikov (cheffe de la pratique sage-femme, Estonie) ; Kelley Lennon (Australian College of Midwives, Australie) ; Kommalapati Mallika (professeure en pratique sage-femme, Inde) ; Stephanie Marriott (conseillère sage-femme, Pays-Bas); Prof. Jayne Marshall (professeure en pratique sage-femme, Royaume-Uni) ; Lisa Morgan, Ph.D. (sage-femme agréée, Canada); Agnes Chipulu Mwafulirwa (infirmière sage-femme formatrice, Zambie) ; Yeyis Biru Negero (sage-femme agréée, Éthiopie) ; Prasuna Nelluru (formatrice en pratique sage-femme, Inde) ; Prof. Marianne Nieuwenhuijze, Ph.D. (professeure en pratique sage-femme, Pays-Bas) ; Lilian Nuwabaine (sage-femme et spécialiste de la santé des femmes, Ouganda) ; Wendy Olayiwola (responsable nationale de l'équité pour les services de maternité, Royaume-Uni) ; Musarrat Rani (professeur associée, Pakistan) ; Miranie Safaringga (professeure adjointe, Indonésie) ; Duncan Shikuku, Ph.D. (spécialiste technique en maïeutique, Kenya) ; Nesrin Tahirova (sage-femme, Bulgarie) ; Teketel Tesfaye (conférencier, Éthiopie) ; Alison Weatherstone (sage-femme agréée, Australie) ; Feri Anita Wijayanti (sage-femme agréée, Indonésie) ; Gila Zarbiv (PhD (c), Israël).

Annexe 2 Thèmes des Compétences de leadership

Après une analyse thématique complète et la consultation du groupe de travail sur le développement des compétences, il a été conclu que, si toutes les compétences en matière de leadership sont importantes, six d'entre elles sont intrinsèquement intégrées dans d'autres compétences et ne sont donc pas distinctes. Plus précisément, **la conscience éthique, l'engagement des parties prenantes, la collaboration et la prise de décision responsable** sont déjà pris en compte dans les compétences de **leadership des personnes, de leadership relationnel et axé sur la communication**, et de **collaboration et résolution des conflits**. En outre, **la compassion et l'empathie, l'intégrité et la bonne gestion éthiques** sont systématiquement démontrées dans toutes les autres compétences. De plus, la **réflexion critique** a été intégrée à la compétence « **Réflexion systémique et stratégique** » en raison du recoupement clair de l'objectif et de l'application.

Séparer ces compétences entraînerait une duplication inutile et réduirait la clarté de l'objectif, étant donné que les comportements qu'elles représentent sont entièrement pris en compte dans les 12 compétences existantes des sages-femmes. En intégrant ces éléments dans les autres compétences, le cadre gagne en clarté, réduit les chevauchements et renforce sa capacité à évaluer l'efficacité du leadership et de la collaboration d'une manière cohérente et rationalisée.

Compétences de leadership suite à l'analyse thématique

Compétence	Description
Leadership de soi et développement personnel	A trait à la conscience de soi, à la pratique réflexive, à l'intelligence émotionnelle, à la résilience et à l'engagement en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie. Les sages-femmes leaders efficaces gèrent leur propre bien-être, leurs valeurs et leur développement professionnel pour maintenir leur pratique de leadership au fil du temps (6,7,8).
Leadership des personnes	Implique de diriger, de motiver et de soutenir les individus et les équipes par le biais de pratiques de gestion inclusives, respectueuses et éthiques. Cela inclut le développement des performances, la délégation et le maintien d'environnements de travail psychologiquement sûrs (9,10,11,12).
Leadership relationnel et axé sur la communication	Se concentre sur l'instauration de la confiance, une communication efficace, une écoute active et une influence fondée sur les relations qui dépasse les frontières professionnelles et culturelles. Le leadership relationnel s'aligne parfaitement sur les valeurs de la pratique sage-femme et est essentiel pour un travail d'équipe et une collaboration efficaces (8,13,14,15).

Compétence	Description
Leadership clinique et éthique	A trait au leadership fondé sur l'expertise clinique, les normes professionnelles et la prise de décision éthique. Les sages-femmes leaders guident la pratique fondée sur des données probantes, défendent l'intégrité professionnelle et abordent les dilemmes éthiques dans la prestation des soins (14,15,16).
Réflexion systémique et stratégique	Consiste à comprendre les systèmes de santé comme étant des environnements complexes et interconnectés et à contribuer à la planification à long terme, à l'élaboration de politiques et à la réforme des systèmes. Cette compétence permet aux sages-femmes d'exercer une influence au-delà du cadre clinique (15,17,18,19,20).
Collaboration et constitution de coalitions	Implique de travailler efficacement entre les disciplines, les secteurs, les organisations et les communautés pour atteindre des objectifs communs. Il est essentiel de former des coalitions pour faire avancer les priorités de la pratique sage-femme au sein de systèmes sanitaires et sociaux plus larges.
Plaidoyer, politiques et responsabilité sociale	Englobe la capacité à défendre les femmes, les nouveau-nés, les communautés et la profession de sage-femme dans la SSRMNA, et à influencer les politiques qui s'attaquent aux inégalités et défendent les droits humains (3,4).
Formation, mentorat et renforcement des capacités	A trait au perfectionnement des autres à travers l'enseignement, l'encadrement, le mentorat, la supervision et le renforcement de la main-d'œuvre. Les sages-femmes leaders jouent un rôle essentiel dans le renforcement des capacités de leadership entre les générations (2,8,26).
Amélioration de la qualité, innovation et maîtrise des données	Implique de mener une amélioration continue de la qualité, d'utiliser des données et des preuves pour éclairer la prise de décision et de favoriser l'innovation dans la prestation de services et la formation (4,21,22).
Équité, inclusion et sécurité culturelle	A trait à un leadership qui s'attaque activement aux déséquilibres de pouvoir, à la discrimination et aux inégalités systémiques, et qui promeut des soins et des lieux de travail culturellement sûrs et respectueux (14,20,23).
Leadership opérationnel et en situation de crise	Implique de diriger efficacement dans des situations d'urgence, des situations très stressantes et des environnements opérationnels, y compris en déployant le personnel, en prenant des décisions rapides et en maintenant la continuité des services (14,20,29).
Intégrité et bonne gestion éthiques	A trait à un leadership responsable fondé sur la redevabilité, la transparence, la gouvernance éthique et la bonne gestion des ressources afin de garantir la durabilité et la confiance du public (30,34).
Communication efficace	Englobe une communication claire, opportune et respectueuse pour tous les publics et dans tous les contextes, y compris cliniques, organisationnels et politiques (35,36).

Compétence	Description
Compassion et empathie	Reflète un leadership centré sur la personne, émotionnellement intelligent et sensible aux besoins des femmes, des nouveau-nés, des familles et des collègues, ce qui est essentiel pour assurer des soins maternels sûrs et respectueux (3, 13,37).
Réflexion critique	A trait au raisonnement analytique, à la résolution de problèmes et à la capacité à évaluer les preuves, les risques et les impacts sur le système afin de prendre des décisions éclairées en matière de leadership (13,18,19,20).
Collaboration et résolution des conflits	Implique de gérer les désaccords de manière constructive, de négocier des solutions et de maintenir des relations efficaces au sein des équipes et des systèmes (14,30).
Durabilité environnementale et climatique	A trait à l'intégration de la sensibilisation à l'environnement, de pratiques durables et d'un leadership respectueux du climat dans les soins, la formation et la prestation de services des sages-femmes. Consiste à promouvoir une prise de décision respectueuse de l'environnement, à réduire l'impact des soins de santé sur l'environnement et à plaider en faveur de services maternels et néonataux équitables et à l'épreuve du changement climatique, tout en influençant les autres dans le sens d'un changement durable (31,32).

Annexe 3 : Méthodologie de l'élaboration des Compétences de leadership des sages-femmes

Un examen approfondi de la littérature évaluée par les pairs et de la littérature grise a été entrepris afin d'identifier les cadres, modèles et études existants relatifs au leadership de la pratique sage-femme. Des recherches ont été faites sur la base de données CINAHL et la plateforme OVID ainsi que sur des sites professionnels portant sur la maïeutique et le leadership dans le domaine de la santé. Les mots-clés suivants combinés ont été utilisés dans la recherche : « sage-femme », « leadership », « compétence », « capacité », « développement professionnel » et « leadership en matière de soins de santé ».

Malgré des recherches approfondies, on a constaté une pénurie notable de documents portant spécifiquement sur le leadership dans le domaine de la pratique sage-femme, ce qui révèle une importante lacune dans la littérature. Au total, 158 articles ont été initialement localisés, dont 114 ont été exclus en raison de leur manque de pertinence, de leur redondance ou du fait qu'ils n'étaient pas suffisamment axés sur les compétences de leadership dans la pratique sage-femme.

Les 44 articles restants ont fait l'objet d'une analyse thématique afin d'identifier les concepts, les capacités et les comportements récurrents associés à un leadership efficace au sein de la profession de sage-femme. L'analyse thématique a suivi le processus décrit par Braun et Clarke (35), à savoir :

1. Familiarisation avec les données en lisant plusieurs fois les articles
2. Codage des principales idées, énoncés et descriptions des pratiques de leadership
3. Regroupement des codes par thèmes préliminaires reflétant les tendances se dégageant de la littérature
4. Révision et affinement des thèmes pour assurer l'homogénéité interne et l'hétérogénéité externe

Ce processus a d'abord permis d'identifier 18 thèmes, qui ont ensuite été ramenés à 12 compétences uniques en supprimant les doublons et en consolidant les concepts qui se recoupent. Voir le Tableau 1.

Après l'analyse documentaire, des consultations ont été menées avec les membres des comités professionnels régionaux de l'ICM pour les régions du Pacifique occidental, de l'Asie du Sud-Est et d'Amérique. Les participants ont eu une discussion structurée, guidée par des questions clés, afin d'affiner les compétences. Les points suivants ont été examinés :

1. Pertinence

- a) Dans quelle mesure cette compétence est-elle essentielle pour un leadership efficace de la sage-femme ?

2. Clarté et portée

- a) La description est-elle claire, complète et compréhensible ?
- b) Certains éléments sont-ils ambigus, manquants ou inutiles ?

3. Applicabilité contextuelle

- a) Cette compétence s'applique-t-elle à différents niveaux de leadership (clinique, organisationnel, systémique) ?
- b) Existe-t-il des contextes dans lesquels cette compétence est particulièrement importante ou moins pertinente ?

4. Suggestions d'amélioration

- a) Souhaitez-vous suggérer des changements au niveau de la formulation, de la structure ou de l'orientation ?

Les autres CPR (Afrique, Europe et Méditerranée orientale) n'ont pas participé à cette étape en raison du calendrier de leurs réunions, qui ont eu lieu après que les compétences ont été soumises à la ratification dans le cadre des processus de gouvernance de l'ICM.

Grâce à ce processus itératif d'analyse documentaire, d'analyse thématique et de consultation d'experts, l'ensemble des compétences finales de leadership des sages-femmes a été rédigé afin de fournir des recommandations fondées sur des données probantes, adaptées au contexte et adaptables au niveau mondial pour le développement professionnel, l'évaluation organisationnelle et le renforcement des capacités de leadership de la pratique de sage-femme.