

6. Développement du personnel												
Stade élémentaire			Stade intermédiaire			Stade avancé			Avant-garde			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Orientation stratégique</b>	Les membres du personnel sont censés prendre l'initiative de rechercher des possibilités de formation ou d'avancement de carrière. Le personnel de l'INSP participe parfois à des formations dispensées par des groupes externes, mais elles sont souvent sans rapport avec les activités de l'INSP.			Les responsables et le personnel recherchent activement des occasions de développement professionnel pour les membres du personnel, mais celles-ci ne sont pas nécessairement liées aux buts de l'INSP.			L'INSP considère son personnel comme une de ses ressources les plus importantes et cherche à l'aider à se développer par des moyens qui contribuent à l'œuvre de l'organisation.			L'INSP a une stratégie de ressources humaines à long terme (liée à son plan stratégique) pour guider son investissement dans la formation et le développement du personnel. Son investissement stratégique dans le développement professionnel, qui prévoit la planification de la relève, assure son succès présent et futur.		
<b>Systèmes</b>	La sélection des membres du personnel à envoyer en formation se fait souvent en fonction de leurs relations personnelles avec les décideurs et les donateurs. Les leaders et managers aident rarement les membres du personnel à planifier leur avancement de carrière.			L'INSP a des processus informels pour guider la sélection des membres du personnel à envoyer en formation. Quelques membres chevronnés servent de mentor à d'autres membres du personnel, mais les relations de mentorat s'établissent au gré des circonstances et sont plutôt de courte durée.			L'INSP a des processus en bonne et due forme tout à fait transparents pour la sélection des membres du personnel à envoyer en formation. Il apporte des outils et des recommandations pour le mentorat et la création de plans de développement professionnel. Beaucoup de membres du personnel ont des plans de développement professionnel, mais ils ne sont pas toujours réalistes. Les managers et membres du personnel sont peu nombreux à tirer parti des programmes de mentorat.			La plupart des membres du personnel ont des plans de développement professionnel incluant des objectifs à long terme. Ces plans sont régulièrement actualisés pour répondre à leurs besoins et à ceux de l'INSP. De nombreux managers et membres du personnel tirent parti de programmes de mentorat en bonne et due forme qui maintiennent le lien entre mentors et mentorés partout dans l'INSP.		
<b>Ressources</b>	L'INSP n'a pas de ressources pour mettre au point et dispenser une formation à son personnel. Il rejette souvent les occasions de formation du personnel, même lorsque les coûts sont pris en charge, parce qu'il ne peut pas obtenir les autorisations requises ou parce qu'il n'a pas de personnel pour remplacer les stagiaires pendant qu'ils sont en formation.			L'INSP a peu de ressources pour la formation. Le personnel n'est pas en mesure de suivre une formation en externe, à moins qu'elle ne soit financée par des donateurs. L'INSP a mis au point quelques cours de formation, mais il a peu de ressources pour les dispenser.			L'INSP soutient à la fois la formation en interne et la participation du personnel à différentes formations externes, dont des formations de longue durée pour quelques employés en prévision des besoins futurs. L'INSP a des experts de la formation qui veillent à ce que ses programmes répondent à des normes de qualité.			L'INSP utilise différentes méthodes de formation afin que son personnel soit à l'avant-garde de la santé publique et préparé à répondre aux besoins futurs. L'INSP a des experts de la formation, ainsi que des technologies mettant les cours à la portée des membres du personnel en mission sur le terrain ou ayant un handicap.		
<b>Qualité</b>	L'INSP a de nombreux besoins critiques qui ne sont pas satisfaits parce que son personnel n'a pas les compétences requises et a peu de possibilités de se former. L'INSP ne dispense pas de formation. Peu de membres du personnel ont une formation au leadership ou au management.			Les formations dispensées par l'INSP utilisent parfois des programmes et documents de grande qualité provenant d'autres sources, mais les cours mis au point par l'INSP sont souvent de mauvaise qualité. Aucune formation n'est disponible dans plusieurs domaines essentiels, comme le leadership et le management.			Les formations de l'INSP intègrent les principes de l'enseignement aux adultes et répondent aux besoins de différents styles d'apprentissage. Les possibilités de formation offertes au personnel s'étendent des domaines techniques jusqu'au leadership et au management.			Les formations de l'INSP sont des modèles pour beaucoup d'organisations et ses programmes et méthodes sont largement partagés. L'investissement de l'INSP dans le développement du personnel l'aide à bien surmonter les départs de membres essentiels lorsqu'ils prennent leur retraite ou changent d'employeur.		
<b>Collaboration</b>	Les membres du personnel savent qu'il arrive souvent qu'ils n'aient pas les compétences pour faire leur travail, et il arrive souvent que leurs responsables ne soient pas en mesure de les guider et les conseiller. Certains membres du personnel pensent que la sélection des personnes à envoyer en formation n'est pas équitable.			Les membres du personnel savent que l'INSP fait des efforts pour trouver des possibilités de formation qui répondent à leurs besoins. Cependant, certains sont mécontents du faible nombre de possibilités, du manque d'orientation et de mentorat, ainsi que de l'absence de processus en bonne et due forme pour la sélection des personnes à envoyer en formation.			Le personnel est heureux d'avoir de nombreuses possibilités de formation. Cependant, beaucoup de membres du personnel ne savent pas exactement comment faire progresser leur carrière. Ils cherchent activement des mentors et une orientation professionnelle, mais ils n'arrivent pas toujours à les obtenir.			Les membres du personnel ont des plans de développement de carrière bien définis et connaissent les façons de progresser. Ils attachent de l'importance à leur appartenance à l'INSP et se sentent valorisés par celui-ci. Nombre d'entre eux participent à des programmes de mentorat en bonne et due forme.		
<b>Impact</b>	Les membres du personnel ne peuvent pas contribuer autant à l'œuvre de l'INSP qu'ils ne le pourraient s'ils étaient mieux formés. Il arrive régulièrement que des membres du personnel quittent l'organisation pour faire progresser leur carrière, relever de nouveaux défis ou acquérir de nouvelles compétences parce que les possibilités au sein de l'INSP sont limitées.			Au fur et à mesure que les compétences du personnel de l'INSP augmentent, la qualité de son travail s'améliore. Cependant, il reste de nombreux écarts entre le travail que l'INSP a besoin d'accomplir et les compétences et l'expérience de son personnel. Vu le peu de possibilités d'avancement, beaucoup de personnes formées quittent l'INSP pour prendre des emplois mieux rémunérés auprès d'ONG et d'autres groupes.			La plupart des membres du personnel de l'INSP ont les compétences requises pour bien faire leur travail. Au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur carrière, ils arrivent à obtenir la formation nécessaire pour continuer de réussir. Cependant, les départs de membres essentiels peuvent perturber le fonctionnement de l'organisation, en l'absence de planification de la relève ou de personnel possédant des compétences transversales.			Les membres du personnel de l'INSP sont très compétents et loyaux. La rotation du personnel est faible, et en cas de départ d'un membre clé, l'INSP est en mesure de combler le vide rapidement. En investissant dans le personnel de manière stratégique, l'INSP pose les bases de son succès futur.		