

1. Planification											
Stade élémentaire			Stade intermédiaire			Stade avancé			Avant-garde		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Orientation stratégique	L'orientation stratégique de l'INSP reflète principalement l'avis de ses responsables et les priorités du Ministère de la Santé et des donateurs, et elle change souvent. Les buts et priorités à long terme ne sont pas explicites.		L'INSP a une vision et une mission énoncées par écrit et s'est donné des buts ou des priorités stratégiques. Quelques efforts ont été faits pour les communiquer au personnel. Quelques composantes de l'INSP ont essayé d'élaborer un plan d'action ou plan stratégique.			L'INSP a une vision, une mission et des buts clairement définis, ainsi que des buts et activités, qui sont largement partagés au sein de l'organisation. Plusieurs composantes de l'INSP exécutent des processus de planification systématiques.			La vision, la mission et les buts de l'INSP sont bien connus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ils inspirent les différents acteurs et les encouragent à apporter leur concours à l'INSP et à collaborer avec lui. Les plans de toutes les grandes unités de l'INSP concordent avec celui de l'organisation.		
Systèmes	L'INSP n'a peut-être pas de vision, de mission et de buts d'ensemble formulés par écrit. S'il en a, ils ont été rédigés par un petit nombre de personnes et n'ont pas été mis au point suivant un processus de planification en bonne et due forme.		L'INSP est en train d'établir des processus en bonne et due forme pour définir ou réviser sa vision et sa mission et pour mieux définir ses buts, en veillant à ce qu'ils s'harmonisent tous bien entre eux. Il n'a pas de systèmes pour suivre son impact.			L'INSP actualise régulièrement ses plans afin de prendre en compte les changements et les occasions à saisir en interne et en externe ; cependant, il arrive souvent que cette actualisation soit trop fréquente et entraîne un manque de continuité et de direction, ou qu'elle ne soit pas assez fréquente. L'INSP a quelques systèmes pour mesurer la progression vers ses buts.			L'INSP a des systèmes, outils et processus complets pour mesurer la progression vers ses buts. La progression est examinée régulièrement et le plan est ajusté selon les besoins. L'INSP attache une importance prioritaire à faire en sorte que les plans restent adaptés aux réalités du moment.		
Ressources	Les priorités de l'INSP sont souvent déterminées par des partenaires externes. Après déduction des salaires et des autres coûts incompressibles, ce qui reste des ressources limitées attribuées par l'État est alloué selon les préférences des responsables de l'INSP plutôt que selon une réflexion stratégique sur le long terme.		L'INSP obtient parfois l'aide de personnes formées et rompues à la planification stratégique. L'INSP fait quelques efforts pour promouvoir les buts et priorités stratégiques énoncés et pour mobiliser des ressources dans ce sens, mais les donateurs déterminent toujours une grande partie de son programme.			L'INSP fait appel à des experts afin que les processus de planification et les résultats soient de haute tenue. L'INSP se sert souvent de ses plans pour allouer les ressources et déterminer les priorités pour l'obtention de nouvelles ressources. Les ressources sont plus faciles à obtenir, car les donateurs savent comment elles seront utilisées pour atteindre des buts clairement définis.			L'INSP a du personnel formé et rompu à la planification. La plupart des membres du personnel comprennent l'importance des plans d'action et des plans stratégiques. Les ressources sont allouées selon les plans de l'INSP et ceux de ces composantes. Les responsables de l'INSP collaborent avec ses composantes à la mise au point de plans particuliers visant à accroître le financement dans les domaines stratégiques.		
Qualité	La capacité de l'INSP à connaître une croissance systématique dans les domaines stratégiques essentiels est limitée par l'absence de plan stratégique.		Les énoncés de vision et de mission de l'INSP sont éloquentes. Certaines parties de son plan stratégique sont de haute tenue et assez détaillées pour modeler le travail de l'INSP.			Les plans stratégiques de l'INSP sont d'assez haute tenue pour servir à la fois en interne et en externe. L'absence de plans détaillés pour certaines composantes majeures de l'INSP constitue une limitation.			L'INSP actualise ses plans selon l'évolution des circonstances pour qu'ils restent adaptés aux réalités du moment et gère efficacement l'équilibre entre la nécessité de maintenir leur actualité et le risque de changer trop souvent de priorités. Il encourage la planification des priorités stratégiques qui recoupent les domaines de plusieurs composantes de l'organisation.		
Collaboration	Peu de membres du personnel prennent part à des discussions sur la stratégie et l'orientation de l'INSP.		Certains membres du personnel prennent part à des discussions sur la vision, la mission et les priorités de l'INSP. Les managers et le personnel commencent à mettre le travail en adéquation avec la mission et les buts de l'INSP.			Le personnel participe activement au processus de planification. La plupart des membres du personnel comprennent comment leur travail s'imbrique dans les plans d'ensemble de l'INSP et de ses composantes.			La participation du personnel à la planification, à la mise en œuvre des plans et au succès dans l'obtention de ressources aide à lui faire épouser la vision, la mission et les buts de l'INSP. Le personnel sait qu'il contribue de façon importante à la réalisation de la vision, de la mission et des buts de l'INSP.		
Impact	Les activités de l'INSP n'ont souvent aucun lien entre elles et ne sont pas orientées vers l'accomplissement d'une mission, d'une vision et de buts d'ensemble. L'INSP change constamment de cap, démarre de nouvelles initiatives et en abandonne d'autres, et gaspille ainsi du temps et des ressources.		L'effort de l'INSP pour mettre ses activités et son fonctionnement en adéquation avec ses buts commence à l'aider à recueillir des fonds supplémentaires. Les capacités augmentent lentement dans quelques domaines prioritaires.			Le plan stratégique de l'INSP et les plans stratégiques de ses composantes l'aident à progresser vers ses buts. Certaines occasions sont perdues parce que les plans ne sont pas actualisés ou parce que certaines parties importantes de l'organisation n'ont pas de plans détaillés. Les partenaires et le personnel sont parfois dérouterés par la rapidité des changements de priorités.			L'actualité des plans de l'INSP et son succès dans leur mise en œuvre aident l'organisation à obtenir les ressources requises et à les utiliser pour parvenir à un fort impact. La concordance du plan global de l'INSP avec les plans de ses composantes contribue également à ce succès. La productivité du personnel est accrue par le sentiment d'appartenir à une organisation dynamique investie d'une mission.		