

2. Leadership et management											
Stade élémentaire			Stade intermédiaire			Stade avancé			Avant-garde		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Orientation stratégique	Les leaders et managers se concentrent sur les activités quotidiennes et ne pensent guère aux priorités à long terme.		Les leaders et managers essaient de se concentrer sur les buts d'ensemble, mais ils passent une trop grande partie de leur temps à gérer les problèmes quotidiens et les événements perçus comme des urgences (tels que les demandes des hauts fonctionnaires).			Les leaders et managers se concentrent généralement sur l'accomplissement de la vision, de la mission et des buts à long terme. Cependant, ils perdent le cap en cas d'événements inattendus ou perçus comme des urgences.			Les leaders et managers tiennent fermement le cap sur la réalisation de la vision, de la mission et des buts à long terme, ce qui inspire l'engagement du personnel et des différents acteurs envers l'INSP. Même lors des événements inattendus, les leaders et managers restent concentrés sur le long terme.		
Systemes	L'INSP a peu de systèmes pour assister les leaders et managers. Les leaders et managers ne disposent pas d'un accès rapide à des données exactes sur le budget ou les ressources humaines. Les employés font rarement l'objet d'une évaluation individuelle en bonne et due forme.		Les leaders et managers ont accès à des données sur le budget et sur les ressources humaines, mais elles sont souvent inexactes ou incomplètes. Les leaders et managers procèdent périodiquement à des évaluations individuelles des employés, mais elles sont superficielles et le personnel ne les trouve pas utiles.			Les leaders et managers utilisent les données des systèmes de gestion (du budget, des ressources humaines, etc.) pour améliorer le rendement et l'efficacité. Les entretiens d'évaluation individuelle du personnel donnent parfois lieu à des plans destinés à faire acquérir de nouvelles compétences aux employés ou à faire progresser leurs carrières.			Les systèmes de l'INSP aident les leaders et managers de tous les échelons à utiliser les données sans difficulté pour suivre et améliorer les performances. Les leaders et managers sont tenus de procéder périodiquement, à une évaluation individuelle de chaque employé, qui doit être assortie de plans pour l'aider à s'améliorer et à acquérir de nouvelles compétences.		
Ressources	Les leaders et managers de l'INSP ont peu ou pas de formation aux principes et pratiques de base du leadership et du management.		Certains leaders et managers bénéficient d'une formation et d'un mentorat pour améliorer leurs compétences. Les leaders et managers essaient de mettre les postes en adéquation avec la formation et les compétences des membres du personnel, mais beaucoup restent sous-employés ou suremployés.			La plupart des leaders et managers ont été formés au leadership et au management. Les leaders et managers essaient d'affecter les membres du personnel à des postes correspondant à leur formation et à leurs compétences, et les aident à obtenir la formation et le mentorat nécessaires pour améliorer leurs performances.			Tous les leaders et managers ont été formés au leadership et au management. Les membres du personnel non-cadre sont appelés à faire preuve de compétences de management adaptées à leurs postes. Les leaders et managers aident les membres du personnel à progresser dans leur emploi et à prendre plus de responsabilités.		
Qualité	Les leaders et managers changent souvent de priorités. L'absence de gestion efficace des ressources humaines et du budget entraîne également de l'inefficacité et une baisse de la qualité et de productivité du travail. Beaucoup de membres du personnel sont sous-employés ou occupent des postes ne correspondant pas à leurs qualifications.		Au fur et à mesure que les leaders et managers mettent les activités et le fonctionnement en adéquation avec les buts à long terme, les membres du personnel comprennent mieux leurs rôles et arrivent à travail de manière plus autonome. La meilleure gestion des ressources humaines et matérielles améliore la productivité et la qualité du travail. Cependant, les leaders et managers traitent beaucoup de problèmes mineurs comme des crises, ce qui nuit aux progrès.			La plupart des activités de l'INSP sont en adéquation avec ses buts à long terme. Beaucoup de leaders et managers de l'INSP emploient des pratiques de leadership et de management telles que la bonne gestion du temps et la délégation, et encouragent leur personnel à les appliquer lui aussi.			Les leaders et managers de l'INSP utilisent l'évaluation à 360 degrés et d'autres méthodes d'évaluation pour améliorer les performances. L'INSP cherche à employer les meilleures pratiques de leadership et de management, en dialoguant régulièrement avec d'autres secteurs pour découvrir les meilleures approches.		
Collaboration	Les leaders et managers communiquent avec le personnel au gré des circonstances. Le manque de ressources, un sentiment de désordre et d'incertitude et un manque d'autonomisation du personnel font baisser son moral et son engagement envers l'INSP.		Les leaders et managers utilisent des réunions ou d'autres approches pour aider le personnel à comprendre les priorités de l'INSP. Au fur et à mesure que les leaders et managers se concentrent sur le long terme et autonomisent le personnel, son moral et son engagement s'améliorent. Cependant, le personnel est souvent contrarié par son manque de ressources et de compétences.			Les leaders et managers communiquent avec le personnel de différentes façons. Ils rappellent au personnel la grande importance de sa contribution à l'œuvre de l'INSP. Ils donnent au personnel des occasions d'acquérir de nouvelles compétences et de participer à la planification et à d'autres activités à l'échelle de l'INSP, ce qui renforce son engagement.			Les leaders et managers ne veillent pas seulement à ce que les membres du personnel apprécient le fait de travailler à l'INSP, mais aussi à ce qu'ils se sentent valorisés en tant que personnes. Les leaders et managers s'appliquent régulièrement à aider les membres du personnel à faire progresser leurs connaissances et leurs carrières, et font d'autres efforts tangibles qui démontrent leur engagement à leur égard.		
Impact	L'impact de l'INSP est limité en grande partie par le fait que les leaders et managers se concentrent le court terme. Tout en est affecté, de la mobilisation des ressources à la satisfaction du personnel.		Le rendement et l'efficacité de l'INSP s'améliorent au fur et à mesure de l'amélioration globale du leadership et du management. La confiance et l'investissement du personnel et des autres acteurs dans l'INSP augmentent.			Le travail de l'INSP est généralement en bonne adéquation avec sa vision et ses buts, et se traduit par des progrès démontrables vers leur accomplissement. La présence de leaders et managers compétents à tous les échelons de l'INSP améliore le rendement, l'efficacité, l'investissement des acteurs et la satisfaction du personnel.			Les leaders et managers de chaque échelon peuvent rendre compte de la façon dont le travail de leur équipe contribue aux buts de l'INSP. L'INSP fait l'objet de beaucoup d'admiration et de confiance à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Son leadership et son management sont des modèles pour d'autres INSP.		