

5. Gestion des ressources humaines (RH)												
Stade élémentaire			Stade intermédiaire			Stade avancé			Avant-garde			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Orientation stratégique	L'INSP n'a pas de plan d'effectif. Les décisions de recrutement reposent sur ce que les donateurs sont prêts à financer ou sur la crise la plus récente.			L'INSP a un plan d'effectif et de recrutement du personnel pour combler des carences de longue date.			Le plan d'effectif de l'INSP est relié à son plan stratégique, mais ils se concentrent surtout sur les besoins actuels.			Le plan d'effectif de l'INSP est guidé par son plan stratégique et répond aux besoins actuels et futurs. Il est actualisé régulièrement. L'INSP a l'effectif voulu pour accomplir ses buts et se tenir à la pointe de l'innovation dans les pratiques de santé publique.		
Systemes	Il y a des politiques de RH pour certains problèmes, mais elles ne sont ni diffusées, ni facilement disponibles. L'INSP n'a pas de processus d'évaluation individuelle en bonne et due forme. L'INSP n'a pas défini de compétences de base pour la plupart des postes.			L'INSP a établi des politiques de RH sur certains sujets, mais elles ne sont pas actualisées. Les managers procèdent parfois à des évaluations individuelles en bonne et due forme, mais ils abordent rarement les questions de développement du personnel. L'INSP n'a pas défini de compétences de base pour certains postes techniques.			L'INSP a des politiques de RH exhaustives, largement distribuées et faciles d'accès pour le personnel. Les managers procèdent régulièrement à des évaluations individuelles approfondies, accompagnées de plans de développement professionnel pour nombre de membres du personnel, mais ces plans ne sont pas toujours stratégiques ou réalistes. L'INSP a défini des compétences de base pour la plupart des postes.			Les documents de RH et de définition des compétences de base de l'INSP servent de modèle pour d'autres organisations. La plupart des membres du personnel ont un plan de développement professionnel, qui est régulièrement actualisé pour répondre à ses besoins et à ceux de l'INSP.		
Ressources	L'INSP a peu d'expertise des questions de RH. La gestion du temps de présence et d'autres aspects des RH se fait sur papier en raison d'un manque d'ordinateurs et de logiciels.			L'INSP n'a pas d'expert en RH, mais ses responsables s'assurent parfois le concours d'autres organisations pour mettre au point les politiques et les plans. Des ordinateurs et logiciels facilitent la gestion des RH, mais il arrive souvent que ces systèmes fonctionnent mal, ou pas du tout.			L'INSP a des experts en RH, qui veillent à ce que les politiques soient actualisées. Le logiciel de gestion des RH de l'INSP donne aux managers la possibilité d'accéder aux données de RH (salaires et primes, antécédents professionnels, formation, etc.) ; cependant, ces informations ne sont pas toujours à jour actualisées.			Les experts en RH de l'INSP confèrent régulièrement avec les managers et le personnel. Les systèmes informatiques des RH sont faciles à utiliser et donnent des informations actualisées. Différents outils aident les managers à réaliser les évaluations individuelles et à trouver des façons d'aider les membres du personnel à progresser dans leur carrière.		
Qualité	Les compétences des membres du personnel et des nouvelles recrues ne correspondent pas toujours à ce qui est requis pour leurs postes. Comme les politiques des RH ne sont pas largement connues, les managers ont tendance à aborder les processus des RH de manière peu systématique.			La plupart des membres du personnel et des nouvelles recrues ont les compétences de base requises pour leurs postes. Les managers ne sont pas toujours au fait des politiques de RH ; quand ils le sont, ils essaient de les appliquer.			Les membres du personnel et les nouvelles recrues ont les compétences requises pour exceller dans leur emploi ou se voient offrir des possibilités de les acquérir. Les politiques des RH sont diffusées et les managers essaient de les appliquer équitablement. Cependant, il arrive parfois qu'ils n'aient pas les compétences ou les connaissances requises pour le faire.			Tous les membres du personnel sont encouragés à continuer d'améliorer et d'élargir leurs compétences et leurs connaissances. Les managers reçoivent une formation sur l'application équitable des politiques des RH, et des spécialistes des ressources humaines se tiennent à leur disposition pour intervenir en cas de problème.		
Collaboration	Le personnel est mécontent parce qu'il ne comprend pas les règles et politiques des RH. En raison d'un manque de transparence, le personnel ne peut pas déterminer s'il est traité équitablement.			Bien que les managers et le personnel comprennent certaines règles et attentes des RH, il y a souvent des litiges longs à résoudre parce que les règles manquent de clarté ou sont appliquées de différentes manières.			Les membres du personnel comprennent généralement les politiques des RH et se sentent traités équitablement. L'INSP utilise des processus clairs et transparents pour résoudre les litiges.			Les membres du personnel et les cadres communiquent de manière ouverte sur les attentes, le développement des compétences, la qualité du travail et le rendement. Les membres du personnel se sentent encouragés par l'INSP et par leurs managers.		
Impact	Des carences dans les compétences techniques et professionnelles réduisent la capacité de l'INSP à atteindre ses buts. Les membres du personnel croient qu'on les traite injustement.			L'INSP a du personnel pour exécuter la plupart de ses fonctions courantes. Les litiges sur les questions de RH sont courants et ont parfois des effets négatifs sur les relations et le rendement.			L'effectif de l'INSP correspond bien à sa mission et à ses buts. La loyauté du personnel est renforcée par la clarté des règles des RH de l'INSP et la perception qu'il traite équitablement son personnel et ses managers.			Les membres du personnel de l'INSP excellent généralement dans leur emploi. Ils comprennent que l'INSP investit dans leur carrière et ils manifestent leur reconnaissance et leur engagement par leurs efforts au nom de l'organisation.		