

| 2. Gestion des ressources humaines (RH) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|-------------------|---|---|--------|--|---|-----------|---|----|--|
| De base | | | En développement | | | Avancé | | | De pointe | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Orientation stratégique | L'INSP fonde ses décisions d'embauche en grande partie sur des facteurs externes, tels que la pression politique, le soutien des donateurs ou les relations personnelles. Le personnel est censé trouver lui-même des possibilités de formation, qui correspondent rarement aux besoins de l'INSP. | | | L'INSP s'efforce de plus en plus d'embaucher pour atteindre des objectifs stratégiques. Des efforts sont faits par les responsables/gestionnaires pour identifier les possibilités de formation du personnel afin de répondre aux besoins essentiels. | | | Le plan de recrutement de l'INSP est lié à son plan stratégique. Cependant, lors de l'embauche, l'INSP se concentre souvent sur les besoins immédiats. L'INSP accorde de plus en plus d'importance au développement du personnel et à la mise en place d'un environnement de travail favorable. | | | La dotation en personnel de l'INSP s'appuie sur son plan stratégique et répond aux besoins actuels et futurs. L'INSP investit stratégiquement dans le perfectionnement du personnel, y compris dans la planification de la relève, afin d'assurer son succès actuel et futur. | | |
| | L'INSP dispose de quelques documents sur la politique des ressources humaines, mais ils sont obsolètes et difficilement accessibles. Les compétences de base pour la plupart des postes ne sont pas définies. L'embauche et la sélection du personnel pour les opportunités de formation sont souvent basées sur des relations personnelles. Les évaluations formelles des performances sont rarement effectuées. | | | L'INSP a rédigé des politiques de ressources humaines sur certains sujets, mais elles sont souvent obsolètes et rarement partagées. Les compétences de base pour certains postes sont définies mais ne sont pas utilisées de manière cohérente. Des évaluations formelles des performances du personnel sont parfois effectuées, mais elles incluent rarement une discussion sur le perfectionnement du personnel. Des membres de la direction encadrent de manière informelle les membres du personnel subalterne. | | | L'INSP a mis en place des politiques de ressources humaines complètes qui sont largement diffusées et fréquemment mises à jour. Les compétences de base pour la plupart des postes sont clairement définies et l'accès équitable aux opportunités est une priorité. Les évaluations des performances sont effectuées régulièrement. De nombreux membres du personnel suivent des plans de perfectionnement professionnel, mais les possibilités d'avancement peuvent être limitées. Des programmes formels de mentorat ont été mis en place. | | | Les documents relatifs aux ressources humaines de l'INSP, y compris les descriptions des compétences de base, sont des modèles pour d'autres organisations. L'INSP met l'accent sur l'équité et l'inclusion dans les possibilités de formation et d'avancement offertes au personnel. La plupart des membres du personnel disposent de plans de développement professionnel actualisés. Des programmes rigoureux de mentorat et d'autres formes de soutien aident le personnel à progresser dans sa carrière. Des systèmes sont en place pour évaluer la satisfaction du personnel et répondre aux préoccupations sur le lieu de travail. | | |
| | L'INSP manque d'expertise en matière de ressources humaines. Il utilise des systèmes papier pour gérer le temps et les présences ainsi que d'autres aspects des ressources humaines. Les ressources pour la formation sont extrêmement limitées. Une mauvaise rémunération et de mauvaises conditions de travail contribuent à une rotation fréquente. | | | Les dirigeants/responsables manquent de formation en matière de ressources humaines et de gestion des ressources humaines. Les systèmes de données RH sont souvent dysfonctionnels. L'INSP soutient certaines formations, mais pas suffisamment pour répondre aux besoins les plus essentiels. Les tentatives d'amélioration de la rémunération et des conditions de travail n'ont eu qu'un impact limité. | | | Les dirigeants/responsables sont de plus en plus souvent formés à la gestion des ressources humaines. Les systèmes de données RH sont facilement accessibles, même s'ils ne sont pas toujours à jour. Les possibilités de formation pour le personnel comprennent des compétences techniques, ainsi que des sujets tels que le leadership et la gestion. Des salaires attrayants et de bonnes conditions de travail ont contribué au moral des employés et à la diminution du taux de rotation. | | | Les dirigeants/responsables investissent massivement dans les ressources humaines et leur gestion. Les systèmes de ressources humaines sont faciles à utiliser et les informations sont complètes et à jour. Le personnel reçoit une formation de qualité, tant pour son travail actuel que pour l'avancement de sa carrière. Le taux de rotation est faible en raison des salaires compétitifs, des bonnes conditions de travail et d'autres aspects positifs du travail à l'INSP. | | |
| Systèmes | | | Ressources | | | | | | | | | |

| | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|
| Qualité | Les compétences des membres du personnel ne correspondent souvent pas aux exigences de leur travail. Les cadres investissent peu dans la gestion des ressources humaines, en partie à cause de la mauvaise qualité des documents et des systèmes de ressources humaines et du manque de compétences en matière de gestion. Peu de membres du personnel reçoivent la formation nécessaire pour fonctionner de manière optimale. | La majorité des membres du personnel en place, y compris les nouvelles recrues, possèdent les compétences de base nécessaires à leur travail, mais pourraient bénéficier d'une formation complémentaire. Les cadres ne sont pas toujours familiarisés avec les politiques de ressources humaines. La qualité des formations élaborées par l'INSP est souvent médiocre. | Le personnel possède les compétences nécessaires pour accomplir son travail ou a la possibilité d'acquérir les compétences requises. L'INSP diffuse les politiques de ressources humaines et les met généralement en œuvre de manière équitable. Les formations élaborées par l'INSP sont de grande qualité. | L'INSP encourage tous les membres du personnel à développer en permanence leurs compétences et leurs connaissances. Les programmes de formation et les échelles de carrière de l'INSP sont des modèles pour de nombreuses organisations, et ses programmes et approches sont utilisés par beaucoup d'autres. |
| Participation | Le personnel est souvent frustré par le manque de clarté des politiques de ressources humaines et le sentiment d'être traité de manière inéquitable. Nombre d'entre eux craignent que leur formation et leurs compétences ne soient pas adaptées aux exigences de leur travail. | Les litiges sont souvent dus à des règles peu claires en matière de ressources humaines. Certains membres du personnel restent frustrés par le manque d'opportunités de formation et de mentorat. L'INSP ne déploie que des efforts limités pour répondre aux préoccupations du personnel. | Le personnel comprend généralement les politiques de ressources humaines et peut facilement accéder à la formation nécessaire pour son travail et pour progresser dans sa carrière. L'INSP déploie des efforts considérables pour assurer la satisfaction et la fidélisation du personnel. | Le personnel et les superviseurs communiquent ouvertement sur les attentes, le développement des compétences et les performances. Le personnel est régulièrement aidé pour progresser dans sa carrière. L'INSP donne la priorité à la satisfaction au travail et au maintien de l'emploi. |
| Impact | Un mauvais moral et des lacunes dans les compétences techniques et professionnelles ont un impact sur la capacité de l'INSP à atteindre ses objectifs. Les possibilités de formation des principaux membres du personnel sont limitées et la rétention du personnel est médiocre. | L'INSP dispose d'un personnel suffisant pour assurer la plupart des fonctions courantes, mais le manque de formation et la rotation fréquente du personnel ont un impact négatif sur le moral et les performances. | La dotation en personnel de l'INSP est conforme à sa mission et à ses objectifs. Les travailleurs ont généralement le sentiment d'être traités équitablement et d'être soutenus dans l'évolution de leurs compétences et de leur carrière, ce qui contribue à optimiser leurs contributions et à accroître leur loyauté envers l'INSP. | Les membres du personnel de l'INSP excellent généralement dans leur travail. Ils comprennent que l'INSP investit en eux et dans le lieu de travail. Ils témoignent de leur appréciation et de leur engagement par leurs efforts au nom de l'INSP. |