



PROJET DE PERFORMANCE DE L'INSTITUT PASTEUR DU MAROC ANNEE 2020



TABLE DES MATIERES

1^{ère}	PARTIE : PRESENTATION DE L'INSTITUT PASTEUR DU MAROC	
1.	Présentation succincte de la stratégie de l'Institut _____	4
2.	Présentation des crédits prévisionnels au titre de l'année 2020 _____	5
3.	Récapitulatif des crédits prévisionnels au titre de l'année 2020 par programme. _____	5
4.	Présentation des crédits par projets _____	6
5.	Programmation budgétaire triennale _____	7
2^{ème}	PARTIE : PRESENTATION DES PROGRAMME	
1.	Programme de Santé Publique _____	9
1.1	Responsable de programme _____	9
1.2	Acteurs de pilotage _____	9
1.3	Objectifs et indicateurs de performance du programme _____	9
1.4	Plan d'action opérationnel _____	16
2.	Programme de production et distribution des sérums, vaccins et produits biologiques _____	30
2.1.	Responsable de programme _____	30
2.2.	Acteurs de pilotage _____	30
2.3.	Objectifs et indicateurs de performance du programme _____	30
2.4.	Plan d'action opérationnel _____	32
3.	Programme de management stratégique et support _____	37
3.1.	Responsable de programme _____	37
3.2.	Acteurs de pilotage _____	37
3.3.	Objectifs et indicateurs de performance du programme _____	37
3.4.	Plan d'action opérationnel _____	59
3^{ème}	PARTIE DETERMINANTS DES DEPENSES	
1.	Déterminants des dépenses du personnel _____	10
2.	Déterminants des dépenses de MDD et d' <u>investissement par programme et par projet</u> _____	10

Partie 1 :
Présentation de l'Institut Pasteur du Maroc

1. Présentation succincte de la stratégie de l'institut

Cinquante-quatre ans après sa création, l'Institut Pasteur du Maroc demeure un acteur de santé publique incontournable dont la valeur ajoutée reflète à la fois la qualité des services qu'il délivre et la reconnaissance internationale des travaux qu'il conduit. Ainsi, l'Institut Pasteur entend inscrire son action au service du citoyen dans le cadre d'une stratégie ambitieuse centrée sur la performance.

La stratégie quinquennale de l'Institut Pasteur du Maroc 2019-2023 vient dans un contexte particulier marqué par des réalités politiques, institutionnelles et sociales et la Volonté Royale d'activer les changements adéquats de la politique de santé, particulièrement la Couverture Sanitaire Universelle et la gouvernance du système de santé. Ce plan stratégique a été élaboré suite à une démarche participative et inclusive associant les acteurs internes et les partenaires institutionnels. Ce qui a permis de prendre en considération les attentes et préoccupations des acteurs clés dans la définition des priorités d'action.

Le plan stratégique 2019-2023 constitue une opportunité pour faire face aux nouveaux défis de santé publique : transition épidémiologique et démographique, changement climatique, émergence de nouveaux risques infectieux et chimiques pour la santé de la population. Il donne la priorité au développement des pôles d'excellence en biologie médicale spécialisée, en médecine préventive de voyage, à la sécurisation du marché national en sérums, vaccins et produits biologiques stratégiques pour la sécurité sanitaire de notre pays, à la dynamisation de la recherche développement et à l'accroissement de son impact sur les enjeux de santé publique. Ce plan propose un mode innovant de gouvernance basée sur la performance et de financement basé sur le partenariat public privé.

La vision qui sous-tend le plan stratégique ambitionne de positionner l'IPM en tant qu'Institut National de Santé Publique qui contribue à la protection de la santé de la population par une expertise de santé publique de haut niveau et une production pharmaceutique de qualité et pérenne. Les valeurs communes qui guident le choix des objectifs et des actions stratégiques sont : la performance, la proximité, la responsabilité et la reddition des comptes, la qualité et l'efficacité.

Pour ce faire, la stratégie de l'IPM 2019-2023, s'appuie sur 3 programmes complémentaires et cohérents, à savoir :

- **Programme 1** : Santé Publique ;
- **Programme 2** : Production, distribution des sérums, vaccins et des produits biologiques ;
- **Programme 3** : Management stratégique et support.

Ces trois programmes se déclinent en 28 objectifs stratégiques et 94 actions. Ces objectifs et actions portent sur les domaines d'activité suivants : Biologie médicale, médecine préventive, santé environnement, recherche, enseignement pasteurien, production des sérums et vaccins, distribution des sérums et vaccins, production des milieux de culture et produits biologiques, management stratégique et support. Les objectifs et actions stratégiques sont déclinés en plan d'action opérationnel.

2. Présentation des crédits prévisionnels au titre de l'année 2020

Tableau 1 : Récapitulatif des crédits prévisionnels du Budget de l'IPM par chapitre

Chapitre	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2020/ Budget 2019
Personnel	67 718 856	69 055 795	+2%
MDD	106 857 115	172 545 000	+61%
Investissement (*)	10 000 000	10 000 000	-
TOTAL	184 575 971	251 600 795	+36%

3. Récapitulatif des crédits prévisionnels au titre de l'année 2020 par programme

Tableau 2 : Récapitulatif des crédits prévisionnels du Budget de l'IPM par programme

Programmes	Budget 2019	Budget 2020 par programme			Budget2020 / Budget 2019
		Chap. Personnel	Chap. MDD	Chap. MDD	
Programme 1 : Santé Publique	23 848 449	-	34 517 660	-	+45%
Programme 2 : Production, distribution des sérum, vaccins et des produits biologiques	65 131 592	-	110 831 800	-	+ 70%
Programme 3 : Management stratégique et support	85 595 930	69 055 795	27 195 540	10 000 000	+ 12%
TOTAL	174 575 971	69 055 795	172 545 000	10 000 000	+38%

4. Présentation des crédits par projets au titre de l'année 2020 :

4.1. Programme 1 : Santé Publique

Tableau 3 : Récapitulatif des crédits par projets relatifs au programme 1

Projets	Budget 2020 par projet		
	Chap. MDD	Chap. Inv.	TOTAL
Projet 1 : Biologie Médicale	10 903 000	-	10 903 000
Projet 2 : Médecine Préventive	19 954 100	-	19 954 100
Projet 3 : Santé Environnement	1 353 400	-	1 353 400
Projet 4 : Recherche	2 118 000	-	2 118 000
Projet 5 : Enseignement Pasteurien	189 160	-	189 160
TOTAL	34 517 660		34 517 660

4.2. Programme 2 : Production et distribution des sérums, vaccins et produits biologiques.

Tableau 4 : Récapitulatif des crédits par projets relatifs au programme 2

Projets	Budget 2020 par projet		
	Chap. MDD	Chap. Inv.	TOTAL
Projet 1 : Distribution des sérums, vaccins et produits biologiques	110 311 800	-	110 311 800
Projet 2 : Production des Sérums, vaccins et produits biologiques	-	-	-
Projet 3 : Production de Milieux de Culture et produits biologiques	520 000	-	520 000
TOTAL	110 831 800		110 831 800

4.3. Programme 3 : Pilotage et Support :

Tableau 5 : Récapitulatif des crédits par projets relatifs au programme 3

Projets	Budget 2020 par projet		
	Chap. MDD	Chap. Inv.	TOTAL
Projet 1 : Capital Humain	1 987 500	-	1 987 500
Projet 2 : Gestion Financière, Achat et Logistique	20 772 500	1 400 000	20 772 500
Projet 3 : Bâtiment, Equipement et Développement Digital	3 145 000	8 600 000	3 145 000
Projet 4 : Marketing et commercial	-	-	-
Projet 5 : Contrôle de Gestion et Qualité	420 000	-	420 000
Projet 6 : Partenariat et Communication	870 540	-	870 540
TOTAL	27 195 540	10 000 000	37 195 540

5. Programmation budgétaire triennale :

Tableau 6 : Programmation budgétaire triennale des crédits par nature de dépense

Projets	2019	2020	2021	2022
	Budget	Prévisions	Projections (5%)	Projections (5%)
Dépenses de personnel (*)	67 718 856	69 055 795	72 508 585	76 134 014
Dépenses de MDD	106 857 115	172 545 000	181 172 250	190 230 862
Dépenses d'investissement	10 000 000	10 000 000	15 000 000	15 000 000
TOTAL	184 575 971	251 600 795	268 680 835	281 364 876

(*) Ce montant sera revu à la baisse en cas de l'approbation de l'opération du départ volontaire à la retraite

Partie 2 :
Présentation des programmes

1. PROGRAMME 1 : SANTE PUBLIQUE

Dans une optique de rehausser la performance des fonctions de santé publique de l'Institut, il s'avère indispensable de mettre en place un centre d'excellence de biologie spécialisée, de mettre en œuvre la démarche qualité au sein des laboratoires de biologie médicale en vue de leur accréditation selon la norme ISO 15189, d'améliorer l'accès et la performance des services de vaccination et de conseil aux voyageurs, de rehausser le niveau de performance financière des prestations de sécurité sanitaire des aliments et de l'environnement.

1.1. Responsable du programme :

Responsable du département de Biologie et Médical

1.2. Acteurs de pilotage :

Les acteurs de pilotage du programme sont :

- Coordonnateur du Projet Médecine Préventive
- Coordonnateur du Projet Santé Environnement
- Coordonnateur du Projet Recherche en santé publique ;
- Coordonnateur du Projet Enseignement Pasteurien ;
- Coordonnateur du Programme de management stratégique et support
- Directeur Régional de la Santé à la Région Casablanca-Settat ou son représentant.

1.3. Objectifs et indicateurs de performance :

Projet de Biologie médicale :

1.3.1. Objectif de performance 1.1 :

D'ici 2023, augmenter d'au moins 50% le nombre des analyses de biologie médicale spécialisées mises en place.

1.3.1.1. Indicateur de performance 1.1.1 :

Nombre d'analyses de biologie médicale spécialisée mises en place.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	59	65	72	79	85	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'augmentation du nombre d'analyses de biologie médicale spécialisées réalisées localement par l'Institut.
- **Sources de données :** Système d'information **HEXALIS** relatif à la gestion des activités de biologie médicale.

1.3.2. Objectif de Performance 1.2 :

Augmenter annuellement de 20% le chiffre d'affaires des activités de biologie médicale

1.3.2.1. Indicateur de performance 1.2.1 :

Chiffre d'affaires réalisé par les activités de biologie médicale (KDHS)

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
KDHS	14 200	17 000	20 400	24 500	29 000	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'augmentation du chiffre d'affaires réalisé par les activités de biologie médicale.
- **Sources de données :** Système d'information **HEXALIS** relatif à la gestion des activités de biologie médicale.

1.3.3. Objectif de Performance 1.3 :

Accréditer 6 laboratoires de Biologie Médicale selon la norme ISO 15189 v 2012.

1.3.3.1. Indicateur de performance 1.3.1 :

Nombre de laboratoires de biologie médicale accrédités selon la norme ISO 15189 v 2012

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	0	0	02	02	02	2023

- **Précisions méthodologiques :** Il s'agit de comptabiliser le nombre de laboratoires de biologie médicale prêt à l'accréditation selon la norme 15189.
- **Sources de données :** Certificat d'accréditation.

Projet de médecine préventive :

1.3.4. Objectif de Performance 1.4 :

Augmenter de 10% chaque année la rentabilité financière des prestations de vaccination et de conseil des voyageurs.

1.3.4.1. Indicateur de performance 1.4.1:

Rentabilité financière réalisée par les prestations de vaccination et de conseil des voyageurs (KDHS)

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	1900	2100	2300	2500	2750	2023

- **Précisions méthodologiques :** La rentabilité financière annuelle sera mesurée en déduisant les charges du chiffre d'affaires.
- **Sources de données :** Système d'information SAGE relatif à la gestion des activités de vaccination.

1.3.5. Objectif de Performance 1.5 :

Augmenter de 10% annuellement la rentabilité financière des prestations de vaccination de l'adulte en milieu de travail

1.3.5.1. Indicateur de performance 1.5.1 :

Rentabilité financière réalisée par les prestations de vaccination et de de l'adulte en milieu de travail (KDHS)

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
MDHS	1210	1330	1463	1600	1760	2023

- **Précisions méthodologiques :** La rentabilité financière annuelle sera mesurée en déduisant les charges du chiffre d'affaires.
- **Sources de données :** Système d'information SAGE relatif à la gestion des activités de vaccination.

1.3.6. Objectif de Performance 1.6:

Améliorer la satisfaction des patients bénéficiant des soins prophylactiques contre la rage.

1.3.6.1. Indicateur de performance 1.6.1 :

Taux de satisfaction des patient bénéficiant de la prestation

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	70%	90%	90%	90%	90%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Mesure de taux de satisfaction des patient bénéficiant de la prestation
- **Sources de données :** Système de monitoring de la satisfaction des patients.

1.3.7. Objectif de Performance 1.7:

Rendre les prestations de vaccination conformes aux normes de bonnes pratiques

1.3.7.1. Indicateur de performance 1.7.1 :

Taux de conformité aux normes de bonnes pratiques de vaccination.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	70%	100%	100%	100%	70%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Le taux de conformité sera mesuré à l'aide des audits de conformité
- **Sources de données :** Rapports d'audits

Projet de santé environnement :

1.3.8. Objectif de Performance 1.8

Augmenter de 10% chaque année le chiffre d'affaires des activités de contrôle microbiologique des aliments.

1.3.8.1. Indicateur de performance 1.8.1 :

Chiffre d'affaires réalisée par les activités de contrôle microbiologique des aliments (MDHS).

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
MDHS	2,5	2,75	3	3,3	3,63	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du chiffre d'affaires annuel.
- **Sources de données :** Système d'information **TETRAED** relatif à la gestion des activités de contrôle des aliments et de l'environnement.

1.3.9. Objectif de Performance 1.9

Augmenter de 10% chaque année le chiffre d'affaires lié aux analyses physicochimiques de l'eau et des aliments.

1.3.9.1. Indicateur de performance 1.9.1 :

Chiffre d'affaires réalisé par les analyses physicochimiques de l'eau et des aliments.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
MDHS	0,50	0,55	0,6	0,7	0,77	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du chiffre d'affaires annuel.

Sources de données : Système d'information TETRAED relatif à la gestion des activités de contrôle des aliments et de l'environnement

1.3.10. Objectif de Performance 1.10

Augmenter annuellement de 50 % le nombre de prestations d'analyses de toxicologie

1.3.10.1. Indicateur de performance 1.10.1 :

Nombre de prestations d'analyse de toxicologie réalisées

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	70	100	150	225	340	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du nombre de prestations d'analyses de toxicologie.
- **Sources de données** : Système d'information **TETRAED** relatif à la gestion des activités de contrôle des aliments et de l'environnement

1.3.11. Objectif de Performance 1.11 :

Accréditer de nouvelles activités d'analyses microbiologiques et chimiques de l'eau et des aliments selon la norme ISO17025 v 2018.

1.3.11.1. Indicateur de Performance 1.11.1 :

Nombre de portées accréditées.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	18	18	20	22	25	2023

- **Précisions méthodologiques** : Il s'agit de comptabiliser le nombre de portées accréditées.
- **Sources de données** : Certificat d'accréditation.

Projet de recherche :

1.3.12. Objectif de Performance 1.12 :

D'ici 2023, 50% des projets de recherche menés par l'institut sont dédiés à la recherche et développement.

1.3.12.1. Indicateur de Performance 1.12.1 :

Proportion de projets de recherche et développement initiés

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	18%	26%	30%	40%	50%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Monitoring des projets de recherche et développement initiés
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

1.3.13. Objectif de Performance 1.13 :

Augmenter annuellement de 15% la production des publications scientifiques

1.3.13.1. Indicateur de performance 1.13.1 :

Nombre d'articles publiés

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	45	51	59	68	78	2023

- **Précisions méthodologiques :** Analyses bibliométrique :
- **Sources de données :** Base de données des publications scientifiques

1.3.14. Objectif de Performance 1.14

Editer et diffuser régulièrement la revue scientifique "The Moroccan Journal of Public Health"

1.3.14.1 Indicateur de Performance 1.14.1 :

Nombre de numéros de la revue "The Moroccan Journal of Public Health" édités et diffusés par an

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	0	2	2	2	2	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de revue édités et diffusés par an.
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

1.3.15. Objectif de Performance 1.15 :

Organiser régulièrement des colloques de santé publique

1.3.15.1. Indicateur de performance 1.15.1 :

Nombre de colloques de santé publique organisés annuellement

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	0	1	1	1	1	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de colloques de santé publique organisés annuellement.
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

Projet Enseignement pasteurien :

1.3.16. Objectif de Performance 1.16 :

Assurer l'organisation régulière de cours Pasteuriens nationaux et internationaux dans les domaines d'expertise de l'Institut.

1.3.16.1. Indicateur de performance 1.16.1 :

Nombre de Cours pasteuriens Nationaux organisés

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	6	7	8	9	10	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des activités d'enseignement
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

1.3.16.2. Indicateur de performance 1.16.2 :

Nombre de Cours pasteuriens Internationaux organisés.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	2	4	4	4	4	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi des activités d'enseignement
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

1.3.17. Objectif de Performance 1.17 :

Assurer des formations diplômantes en partenariat avec les universités

1.3.17.1. Indicateur de performance 1.17.1 :

Nombre de formations diplômantes organisées.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	0	2	3	4	5	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du nombre de formations diplômantes organisées
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

1.4. Plan d'action opérationnel :

PROGRAMME DE SANTE PUBLIQUE
PROJET DE BIOLOGIE MEDICALE

Objectif Stratégique 3 : Renforcer la performance des prestations de vaccination et de conseil aux voyageurs.

Action 3.1. Diversifier la gamme des prestations de vaccination et de conseil aux voyageurs

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis DH	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 1.1.1. Elaborer la conception de la plateforme	X				Centre de Biologie Médicale (CBM)	Bâtiments équipements (BE) Assurance qualité (AQ) Comité Biosécurité	-	Maquette plateforme validée
Activité 1.1.2 Recruter un prestataire externe pour l'aménagement de la plateforme	X				BE	CBM		Prestataire recruté
Activité 1.1.3. Aménager les locaux pour héberger la plateforme	X				Prestataire externe	BE CBM	2M	Locaux aménagés
Activité 1.1.4. Installer les équipements de la plateforme commune	X	X	X	X	BE	CBM	1 000 000	Equipements installés
Activité 1.1.5 Affecter l'équipe chargée de la gestion de la plateforme	X	X	X	X	Direction	CBM RH	-	Equipe affectée
Activité 1.1.6. Mettre en place les procédures de fonctionnement de la plateforme commune	X	X	X	X	CBM	AQ	-	Procédures mises en place
Activité 1.1.7. Développer régulièrement de nouveaux examens de biologie spécialisée	X	X	X	X	CBM	Division achats (DA) BE	500 000	Nouvelles analyses mises en place

Action 1.2. Elargir le portefeuille des clients bénéficiant des prestations de Biologie médicale

Activité 1.2.1. Assurer les prestations de biologie médicale pour les Ramédistes	X	X	X	X		CBM	5 000 000 (Par année)	Prestations réalisées
Activité 1.2.2. Assurer des prestations de biologie spécialisée en faveur des Laboratoires de biologie médicale privés	X	X	X	X	CBM	DA	1 000 000 (Par année)	Prestations réalisées

Objectif stratégique 2 : Accréditer les activités de biologie médicale selon la norme ISO 15189

Action 2.1. Mettre en conformité par rapport à la norme 15189 le dossier du personnel des laboratoires de biologie médicale

Activité 1.2.1. Mettre à jour l'organigramme fonctionnel du CBM	X				Comité pilotage qualité	AQ CBM	-	Organigramme validé
Activité 1.2.2. Etablir les fiches de fonction et les actualiser régulièrement	X	X	X	X	CBM	AQ RH	-	Fiches de fonction validées
Activité 1.2.3. Etablir les procédures relatives au dossier Personnel	X				AQ	AQ RH	-	Procédures validées
Activité 1.2.4. Renseigner les fiches d'habilitation du personnel	X	X	X	X	CBM	AQ RH	-	Fiches d'habilitation renseignées
Activité 1.2.5. Mettre à jour régulièrement les dossiers personnel	X	X	X	X	RH	CBM AQ	-	Dossiers personnel complétés
Activité 1.2.6. Mettre en place une habilitation croisée	X	X	X	X	CBM	AQ RH	-	Habilitation croisée effectuée
Activité 1.2.7. Faire signer les chartes de confidentialité	X	X	X	X	RH	CBM AQ	-	Chartes de Confidentialités signées
Activité 1.2.8. Etablir et mettre en œuvre le plan de formation continue	X	X	X	X	Développement du personnel	CBM AQ	10 000	Plan de formation validé

Action 2.2. Mettre en conformité par rapport à la norme 15189 le processus technique laboratoires de biologie médicale

Activité 2.2.1. Elaborer les procédures, modes opératoires et instructions rattachées au processus analytique	X	X	X	X	CBM	AQ	-	Taux de participation aux EEQ
Activité 2.2.2. Elaborer et mettre en œuvre la procédure de validation/vérification des méthodes	X	X	X	X	CBM	AQ	-	Rapport de vérification
Activité 2.2.3. Participer aux évaluations externes de la qualité	X	X	X	X	CBM	DA	-	Taux de non conformités corrigées
Activité 2.2.4. Désigner les responsables du suivi des équipements, de la demande d'achat et de la gestion du stock interne	X	X	X	X	Direction	CBM RH	-	Décision signée
Activité 2.2.5. Identifier et mettre en place les actions visant la maîtrise des risques pour l'ensemble des processus	X	X	X	X	CBM	Comité biosécurité AQ	-	Taux de non conformités corrigées
Activité 2.2.6. Réaliser le contrôle métrologique pour les équipements critiques	X	X	X	X	BE	CBM DA	-	Rapport de contrôle métrologique
Activité 2.2.7. Identifier et maîtriser les risques liés aux locaux, aux conditions environnementales et au système informatique	X	X	X	X	AQ	BE Système information (SI) CBM	-	Taux Des non conformités Corrigées
Activité 2.2.8. Elaborer et mettre en œuvre la procédure de gestion des systèmes d'information	X	X	X	X	AQ	SI CBM	-	Taux Des non conformités Corrigées

Action 2.3. Mettre en conformité par rapport à la norme 15189 le système de management de la qualité (SMQ)

Activité 2.3.1. Désignation du comité de pilotage du projet accréditation des Laboratoires du CBM	X				Direction	AQ CBM	-	Décision création du comité de pilotage
Activité 2.3.2. Valider la politique qualité des laboratoires de Biologie	X				Direction	AQ CBM	-	Politique validée
Activité 2.3.3. Elaborer le plan d'action du processus de SMQ	X				CBM	AQ	-	Plan d'action élaboré et validé
Activité 2.3.4. Mettre en place la procédure de gestion documentaire	X	X	X	X	CBM	AQ		Taux de mise en œuvre de la procédure
Activité 2.3.5. Compléter la rédaction des procédures spécifiques aux sous processus	X	X			CBM	AQ		Procédures validées
Activité 2.3.6. Etablir et mettre en place un plan Organisationnel de la qualité	X				AQ	CBM		Plan organisationnel validé
Activité 2.3.7. Etablir et mettre en œuvre les contrats d'engagement entre les laboratoires candidats à l'accréditation et les services support	X	X	X	X	AQ	CBM Structures du département support		Contrats signés
Activité 2.3.8. Assurer la veille règlementaire en biologie médicale	X	X	X	X	CBM	Assurance Qualité		Rapports de veille
Activité 2.3.9. Etablir et mettre en œuvre le planning d'audit annuel des processus concernés	X	X	X	X	CBM	Assurance Qualité		Rapports de veille
Activité 2.3.10. Etablir et mettre en œuvre le planning d'audit annuel des processus concernés	X	X	X	X	CBM	AQ		Proportion des écarts corrigés
Activité 2.3.11. Réaliser les audits internes de suivi des écarts	X	X	X	X	ACG	AQ CBM		Proportion des écarts corrigés
Activité 2.3.12. Mettre en place la gestion des non conformités	X	X	X	X	CBM	CBM		Manuel validé
Activité 2.3.13. Rédiger le manuel qualité du CBM	X				AQ	CBM		Manuel validé
Activité 2.3.14. Réaliser la revue de direction annuelle	X	X	X	X	AQ	CBM		Revue de direction réalisée

PROGRAMME DE SANTE PUBLIQUE
PROJET DE MEDECINE PREVENTIVE

Objectif Stratégique 3 : Renforcer la performance des prestations de vaccination et de conseil aux voyageurs.								
Action 3.1. Diversifier la gamme des prestations de vaccination et de conseil aux voyageurs								
Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis DH	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 3.1.1. Introduire de nouveaux vaccins dans les prestations de vaccination du voyageur	X	X	X	X	Centre de vaccination (CV)	Division sérums et vaccins (DSV)	500 000 chaque Année	Nouveaux Vaccins acquis et prestations assurées
Activité 3.1.2. Instaurer une consultation de retour du voyage et de médecine tropicale	X	X	X	X	CV			Service assuré
Activité 3.1.3. Elaboration et diffusion d'un guide sanitaire pour le voyageur	X	X	X	X	CV	Service Commm. (Com)	50 000	Guide édité et diffusé
Activité 3.1.4. Diversifier les supports d'information et de sensibilisation pour les voyageurs	X	X	X	X	CV	Com.	100 000 Chaque année	Supports d'information édités
Action 3.2. Rehausser la qualité des prestations de vaccination et conseil aux voyageurs ;								
Activité 3.2.1 Elaboration et mettre en œuvre un guide de vaccination et de conseil aux voyageurs pour les professionnels de santé	X	X	X	X	CV	Comité des experts AQ		Procédures mises en œuvre
Activité 3.2.2 Formation sur l'utilisation du guide	X	X	X	X	Développement du personnel	CV		
Action 3.3. Délocaliser au niveau régional les prestations de vaccination et conseil aux voyageurs								
Activité 3.3.2. Mettre à niveau le centre de vaccination de Tanger	X	X			BE	Conseil régional TTA	2 000 000	Centre mis à niveau

Action 4.1. Diversifier la gamme des prestations de vaccination en milieu de travail								
Activité 4.1.1. Elargir le paquet des prestations de vaccination de l'adulte en milieu de travail	X	X	X	X	CV	DSV	300 000 chaque Année	Nouveaux Vaccins acquis et prestations assurées
Activité 4.1.1 Elaboration et mettre en œuvre un guide de vaccination en milieu de travail pour les professionnels de santé	X	X	X	X	CV	Comité des experts AQ		Procédures mises en œuvre
Action 4.2. Elargir le portefeuille des bénéficiaires des prestations de vaccination en milieu de travail								
Activité 4.2.2. Etablir et mettre en œuvre des conventions de prestations de vaccination en milieu de travail	X	X	X	X	CV	Coopération et partenariat Commercial		Rapport d'activités
Objectif Stratégique 5 : Renforcer les prestations du Centre National de Référence Anti-Rabique pour mieux répondre aux besoins du patient mordu								
Action 5.2. Participer aux efforts de sensibilisation et d'information de la population contre le risque rabique								
Activité 5.2.1. Célébrer annuellement la journée mondiale de lutte contre la rage	X	X	X	X	CV	Com CBM	20 000	Rapport d'activités
Activité 5.2.2. Diversifier les activités de communication/sensibilisation anti rage humaine	X	X	X	X	Com	CV	30 000	Rapport d'activités

PROGRAMME DE SANTE PUBLIQUE
PROJET DE SANTE ENVIRONNEMENT

Objectif Stratégique 6 : Rehausser la performance des prestations de sécurité sanitaire des aliments et de l'environnement.

Action 6.1 Elargir la gamme des prestations de santé environnement et diversifier le portefeuille client

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis DH	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 6.1.1. Mettre en place 100 paramètres de toxicologie	X	X	X	X	Service toxicologie (toxico)	Division Achats (DA)	100 000 (chaque année)	Nombre de paramètres Implantés
Activité 6.1.2. Mettre en place des analyses de chimie alimentaire	X	X	X	X	Service de chimie (chim)	DA	100 000 (chaque année)	Nombre d'analyses Réalisées
Activité 6.1.3. Renforcer les activités de contrôle analytique des produits cosmétiques	X	X	X	X	DSPAÉ	Centre Tit Mellil	50 000 (chaque année)	Nombre de produits cosmétiques analysés
Activité 6.1.4. Développer et mettre en œuvre de nouvelles conventions de prestation de contrôle et expertise en santé environnement	X	X	X	X	DSPAÉ	Coopération/ partenariat	-	Nombre de conventions mises en oeuvre

Objectif Stratégique 7 : Elargir le label d'accréditation des activités de contrôle microbiologique des aliments et accréditer les activités physicochimiques et toxicologiques.

Action 7.1. Maintenir le label d'accréditation des activités de contrôle microbiologique des aliments et l'élargir à d'autres paramètres.

Activité 7.1.1. Participation aux contrôles de qualité externe	X	X	X	X	DSPAÉ	DA	10 000 Chaque année	Nombre de contrôle réalisés
Activité 7.1.2. Etalonnage des équipements critiques	X	X	X	X	BE	DSPAÉ	10 000 Chaque année	Nbre étalonnages
Activité 7.1.3 Réalisation d'audit d'évaluation interne et externe	X	X	X	X	ACG	DSPAÉ	-	Rapports audit

PROGRAMME DE SANTE PUBLIQUE
PROJET DE RECHERCHE

Objectif Stratégique 8 : Positionner la recherche développement comme priorité stratégique.

Action 8.1 : Développer un test de diagnostic moléculaire des leishmanies (Point Of Care)

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateurs de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 8.1.1 Optimisation des protocoles	X				Equipe Leishmanioses	IPT, Institut National des Sciences. USA	-	Protocole optimisé
Activité 8.1.2 Transfert de technologie	X	X	X	X	Equipe Leishmanioses	IPT	-	Technologie transférée
Action 8.2 : Identifier les composés naturels pour lutter contre les bactéries multi résistantes								
Activité 8.2.1. Identifier la plante d'intérêt médicinal	X				Equipes de bactériologie moléculaire et médicale	CNRST FST Beni Mellal DSPAP	80.000	Plante Identifiée
Activité 8.2.2. Extraire les substances actives	X			Substance Extraite				
Activité 8.2.3. Etudier l'activité antibactérienne et anti biofilm des substances préparées	X			Activité Étudiée				
Action 8.3. Développer un test de diagnostic rapide de la résistance à la rifampicine								
Activité 8.3.1. Préparation scientifique et collaboration	X				Equipe mycobactéries et tuberculose	IP St Petersburg	-	Collaboration Préparée
Activité 8.3.2 Acquisition de lecteur et de produits nécessaires (Amorce, sonde, etc.)	X					Division achat	-	Lecteur acquis

Action 8.4 : Mettre en place une plateforme de culture cellulaire								
Activité 8.4.1. Elaboration et signature des conventions de partenariat	X				Département recherche et enseignement (DRE)	CBM Société Merck LS Coopération	-	Convention Signée
Activité 8.4.2. Concevoir le projet de mise en place de la plateforme	X						-	Projet conçu
Activité 8.4.3 Préparation des locaux et mise en place des équipements	X	X			Bâtiment équipements	DRE CBM	-	Locaux préparés
Action 8.5 : Développer un test de détection rapide de de l'infection à Helicobacter pylori et de sa résistance à la clarithromycine								
Activité 8.5.1 : Mise en place d'une plateforme de diagnostic de H. pylori	X				Equipe H. Pylori et Pathologies gastriques	CHU Casa CBM		Plateforme mise en place
Activité 8.5.2. Acquisition des réactifs pour 100 tests	X					DA	5000	Réactifs achetés
Activité 8.5.3. Récolte et analyse des échantillons	X					CHU Casa CBM	-	Echantillons analysés
Activité 8.5.4. Validation de la technique par des contrôles	X					Partenaires	-	Technique validée
Action 8.6 : Identifier des bio marqueurs pour une médecine personnalisée en cancérologie								
Activité 8.6.1 Identification des biomarqueurs dans un training set	X				Equipe Onco-virologie	CNESTEN Université Rouen IPT, IPP DSPAE	-	Taux de biomarqueurs identifiés
Activité 8.6.2. Purification des molécules toxiques	X						-	Molécules purifiées
Activité 8.6.3. Caractérisation des molécules toxiques	X						-	Molécules toxiques caractérisées
Activité 8.6.4. Développement des nanobodies	X						-	Nanododies développés

Action 8.7. Mettre au point une nouvelle génération des anti venins issus de la Biotechnologie

Activité 8.7.1. Etablir la carte peptidique des venins	X				Equipe venins et toxines	Laboratoire Atheris – Genève DSPAE	30 000	Carte peptidique des venins
Activité 8.7.2. Purification des fractions toxiques	X						30 000	Fractions Purifiées
Activité 8.7.3. Purification des molécules toxiques	X						60 000	Molécules toxiques purifiées
Activité 8.7.4. Caractérisation des molécules toxiques	X						100 000	Molécules toxiques caractérisées
Activité 8.7.5. Développement des nonobodies	X	X	X	X			200 000	Nanododies développés
Activité 8.7.6 Evaluation de l'efficacité de l'antivenin scorpionique chez la souris et corrélation des résultats <i>in vivo</i> et <i>in vitro</i>	X						Rapport d'évaluation	

Action 8.8. Développer de nouveaux anticancéreux à base des venins,

Activité 8.8.1. Identification et purification des molécules anti-cancer du venin de scorpions et serpents Marocains	X				Equipe venins et toxines	IP-Italie IP-Corée	-	Molécules purifiées
Activité 8.8.2. Test de cytotoxicité des venins et de ses fractions purifiées sur des cellules normales et cancéreuses	X						-	Test de cytotoxicité réalisé

Action 8.9 : Développer les tests de dosage sérique des venins et des anti venins

Activité 8.9.1. Test ELISA pour le dosage des venins et des anti venins dans le sang des patients envenimés (Pour les envenimations scorpioniques)	X				Equipe venins et toxines	Institut Bioclon	Sponsorisé par bioclan	Validation clinique de l'antivenin scorpionique
Activité 8.9.2. Analyse des résultats par le logiciel prism de dosage des venins et des antivenins dans le sang des patients envenimés (Pour les envenimations scorpioniques)	X							Résultats analysés

Objectif Stratégique 9 : Renforcer la visibilité de la production scientifique de l'institut

Action 9.1. Editer et diffuser la revue " The Moroccan Journal of Public Health "

Activité 9.1.1. Constitution de comité de lecture et de rédaction	X				Direction	Experts IPM	-	Comités constitués
Activité 9.1.2. Edition et diffusion de deux numéros par an	X				Comités de rédaction et de lecture	Service Com	-	Numéros édités et diffusés
Action 9.2. Organiser annuellement un colloque de santé publique								
Activité 9.2.1. Etablir et valider la feuille de route pour L'organisation du colloque	X				DRE	Comité de Direction	-	Feuille de route validée
Activité 9.2.1. Constitution des comités d'organisation et Scientifique	X	X	X	X			-	Comités constitués
Activité 37.2 : Mettre en œuvre la feuille de route pour l'organisation du colloque	X	X	X	X	Comité d'organisation et scientifique	Direction	Sponsors	Rapport d'organisation du colloque
Action 9.3. Renforcer la diffusion des productions scientifiques de l'Institut dans les manifestations scientifiques nationales et internationales								
Activité 9.3.1 Financer les missions de déplacement à l'intérieur du pays pour participer aux manifestations de santé publique	X	X	X	X	Direction	RH Division Financière	30 000 (chaque année)	Rapport de mission
Activité 9.3.2 Faciliter l'identification des financements pour financer les missions de déplacement à l'étranger pour participer aux manifestations de santé publique	X	X	X	X	Direction	Coopération	-	Rapport de mission

PROGRAMME DE SANTE PUBLIQUE
PROJET DE L'ENSEIGNEMENT PASTEURIEN

Objectif Stratégique 10 : Renforcer l'offre de formation pasteurienne en santé publique								
Action 10.1 : Développer de nouveaux cours pasteurien nationaux								
Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 10.1.1 Organisation du Cours pasteurien sur la Santé des Voyageurs	X	X	X	X	Service Enseignement (SE) Centre vaccination	Université Paris 13 Université Paris 6 Institut PasteurParis S. Com.	180 000	Rapport du cours
Activité 10.1.2 Organisation du cours pasteurien sur L'antibiorésistance	X	X	X	X	SE Equipe Bactériologie Moléculaire	CHU Ibn Rochd	80 000	Rapport du cours
Activité 10.1.3 Cours en ligne sur la Bio-informatique appliquée à La Médecine Génomique	X	X	X	X	SE Equipe Bio-Informatique	SI H3ABioNet/ AGM	-	Rapport du cours
Activité 10.1.4 The 4th iteration of H3ABioNet's Introduction to Bioinformatics Course (on line)	X	X	X	X	SE Equipe Bio-Informatique	SI H3ABioNet/ AGM	-	Rapport du cours
Activité 10.1.5 16S rRNA Microbiome Intermediate Bioinformatics course (on line)	X	X	X	X	SE Equipe Bio-Informatique	SI H3ABioNet/ AGM	-	Rapport du cours
Activité 10.1.6. Atelier sur l'analyse biostatistique des données sanitaires	X	X	X	X	SE Equipes Epidémio/Bio-Informatique	SI S. Com.	30 000	Rapport de L'atelier
Activité 10.1.7. Cours Pasteurien de méthodologie de recherche clinique	X	X	X	X	SE Equipes	SI S. Com.	30 000	Rapport du cours

					Epidémiologie/Bio-Informatique			
Activité 10.1.8. Cours sur la gestion des biorisques	X				SE Comité Biosécurité	Frontline Healthcare workers Foundation	Sponsor	Rapport du cours
Action 10.2 : Développer de nouveaux cours pasteurien internationaux								
Activité 10.2.1 Innovative Horizon Europe & H2020 proposal writing course	X				SE	European Fund Management Consulting	Sponsor	Rapport du cours
Action 10.3 : Développer des programmes de formation diplômants en partenariat avec les Universités								
Activité 10.3.1 Certificat universitaire sur la Biosécurité et Bio sureté	X	X	X	X	Comité biosécurité SE	Université Mohamed VI Sciences de la Santé (UM6SS)	Payant	Rapport d'activités
Activité 10.3.1. Certificat universitaire sur l'Hygiène Hospitalière	X	X	X	X	Comité biosécurité SE	UM6SS	Payant	Rapport d'activités
Action 10.4 : Renforcer la qualité de l'offre de formation Pasteurienne								
Activité 10.4.1 : Elaborer et mettre en œuvre une procédure de gestion d'une action de formation	X	X	X	X	SE	Assurance Qualité	-	Procédure validée et mise en oeuvre

2. PROGRAMME 2 : PRODUCTION ET DISTRIBUTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES.

Dans un but de reprendre la production locale des sérums, vaccins et produits biologiques et renforcer les activités de commercialisation des produits pharmaceutiques, une mise en place d'une unité de production locale des sérums, vaccins et produits biologiques en mode de Partenariat Public Privé (PPP) s'avère nécessaire pour augmenter le chiffre d'affaires des activités commerciales pharmaceutiques et renforcer la sécurité des produits pharmaceutiques commercialisés par l'Institut et d'accroître la rentabilité financière des activités de production des milieux de culture.

2.1 . Responsable de programme

Responsable de la division des sérums, vaccins.

2.2 . Acteurs de pilotage :

- Responsables du programme de management stratégique et support et collaborateurs concernés ;
- Coordonnateur du projet de médecine préventive et collaborateurs concernés.

2.3 . Objectifs et indicateurs de performance du programme :

Projet de production des sérums et vaccins

2.3.1. Objectif de Performance 2.1

Assurer l'approvisionnement du marché national en vaccins, sérums et produits biologiques produits localement.

2.3.1.1. Indicateur de performance 2.1.1. :

Degré de mise en œuvre du projet PPP relatif à la production locale des vaccins, sérums

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	15%	30%	50%	60%	70%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de la mise en œuvre du projet PPP
- **Sources de données :** Rapport de l'état d'avancement du projet.

Projet de distribution des sérums et vaccins

2.3.2. Objectif de Performance 2.2. :

Augmenter de 10% annuellement le chiffre d'affaires des activités commerciales pharmaceutiques

2.3.2.1. Indicateur de performance 2.2.1 :

Chiffre d'affaires des activités commerciales pharmaceutiques (MDHS)

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
MDHS	67	74	81	89	98	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du chiffre d'affaires annuel.
- **Sources de données :** Système d'information sage 1000

2.3.3. Objectif de Performance 2.3. :

Mettre en conformité les activités pharmaceutiques aux bonnes pratiques de distribution BPD.

2.3.3.1. Indicateur de performance 2.3.1 :

Taux de conformité au référentiel des BPD

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
MDHS	60%	80%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Taux de conformité sera mesuré à l'aide des audits de conformité
- **Sources de données :** Rapports d'audits

Projet de production des milieux de cultures et produits biologiques

2.3.4. Objectif de Performance 2.4. :

Augmenter annuellement de 10% le chiffre d'affaires de production et distribution des milieux de Culture et produits biologiques.

2.3.4.1. Indicateur de performance 2.4.1 :

Chiffre d'affaires lié à la distribution des milieux de culture et produits biologiques (KDHS)

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
MDHS	1,43	1,6	1,75	1,9	2,1	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du chiffre d'affaires réalisé.
- **Sources de données :** Solution informatique sage 1000.

2.3.5. Objectif de Performance 2.5. :

Mettre en conformité les activités de production des milieux de culture aux normes de bonnes pratiques de production BPP (ISO 9001 et 11133).

2.3.5.1. Indicateur de performance 2.5.1 :

Taux de conformité aux normes BPP

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	50%	70%	80%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Taux de conformité sera mesuré à l'aide des audits de conformité
- **Sources de données :** Rapports d'audits

2.4 . Plan d'action opérationnel :

PROGRAMME DE PRODUCTION ET DISTRIBUTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES
PROJET DE PRODUCTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES

Objectif stratégique 11 : Assurer la production locale des sérums et vaccins en mode de Partenariat Public Privé (PPP)

Action 11.1. Etablir le contrat PPP avec le partenaire privé pour la mise en place d'une unité pharmaceutique de production des sérums et vaccins

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 11.1.1. Mettre en place le comité de pilotage (COFIL) pour superviser la passation du contrat	x	x	x	x	Direction	Division sérums et vaccins (DSV)	-	Décision du COFIL
Activité 11.1.2. Recruter l'assistance technique pour accompagner la transaction PPP	x				Organisme de coopération internationale (OCI)	COFIL	Financement OCI	Contrat de recrutement
Activité 11.1.3. Lancer l'appel d'offre ouvert sans présélection	x				COFIL	Assistance technique (AT)	-	AO lancé
Activité 11.1.4. Mener le dialogue compétitif	x				COFIL	AT	-	Rapport de dialogue

PROGRAMME DE PRODUCTION ET DISTRIBUTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES

PROJET DE DISTRIBUTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES

Objectif stratégique 12 : Renforcer la performance des activités de distribution des sérums, vaccins et produits biologiques

Action 12.1. Elargir la gamme des sérums, vaccins et produits biologiques distribués pour une meilleure protection de la santé publique

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 12.1.1. Prospection de nouveaux sérums, vaccins et produits biologiques prioritaires pour la santé publique	X	X	X	X	DSV	Coopération	-	Nombre de nouveaux contrats
Activité 12.1.2. Procéder à l'enregistrement de nouveaux vaccins et produits biologiques identifiés	X	X	X	X	DSV	Direction médicament et Pharmacie	-	Nombre de produits enregistrés
Activité 12.1.3 Organiser des journées d'information pour la promotion de nouveaux produits enregistrés	X	X	X	X	Marketing et commercial	DSV S.Com	Sponsor	Rapport d'activités
Activité 12.1.4. Prospecter de nouveaux marchés public et privés pour la commercialisation des produits enregistrés	X	X	X	X	Marketing et commercial	DSV	150 à 200 M Chaque année	Chiffre d'affaires
Action 12.2. Adapter les activités pharmaceutiques de l'IPM aux bonnes pratiques de distribution (BPD)								
Activité 12.2.1. Finaliser la rédaction, la validation et la mise en œuvre des procédures de stockage et distribution des produits pharmaceutiques	X	X	X	X	DSV	Assurance Qualité (AQ)	-	Procédures validées
Activité 12.2.2. Corriger les écarts soulevés par les audits de la direction du médicament	X	X			DSV	AQ Bâtiments équipements	-	Taux de correction écarts
Activité 12.2.3. Organiser régulièrement des audits internes et externes de conformité aux BPD	X	X	X	X	ACG Auditeurs externes	DSV AQ	-	Rapports Rapports d'audit d'audit

PROGRAMME DE PRODUCTION ET DISTRIBUTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES
PROJET DE PRODUCTION DES MILIEUX DE CULTURE ET PRODUITS BIOLOGIQUES

Objectif stratégique 13 : Accroître la rentabilité financière des activités de production des milieux de culture et produits biologiques

Action 13.1. Mise en conformité des activités de production aux normes des bonnes pratiques de fabrication (BPF)

Activités	Année d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis DHS	Indicateur d de suivi suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 13.1.1. Réaménagement des locaux de production des milieux de culture	X	X			Bâtiments Equipements	Division production milieux culture	2M	Taux de réalisation
Activité 13.1.3. Elaboration, validation et mise en œuvre des Procédures de bonnes pratiques de production	X	X	X	X	Division production milieux culture	Assurance qualité	-	Procédures validées
Activité 13.1.4. Réaliser des audits de conformité	X	X	X	X	ACG Auditeurs externes	Division production milieux culture	-	Rapport Rapport d'aud d'audit
Activité 13.1.5. Mener des actions de correction des écarts	X	X	X	X	Division production milieux culture	Assurance qualité	-	
Action 13.2. Elargir et diversifier la gamme des milieux de culture produits et commercialisés								
Activité 13.2.1. Dépôt du dossier de déclaration de l'activité de production des milieux de culture au niveau de la DMP	X				Division production Milieux culture	DSV DMP	-	Dossier déposé

Activité 13.2.2. Enregistrement des milieux de culture de Lowenstein Jensen simple et imprégné aux antibiotiques (12 produits)	X				Division production Milieux culture	DSV DMP	-	Produits enregistrés
Activité 13.2.3. Enregistrement des milieux de culture à base de sang de cheval et de mouton	X				Division production Milieux culture	DSV DMP	-	Produits enregistrés
Activité 13.2.3. Production et commercialisation des produits enregistrés	X	X	X	X	Division production Milieux culture	Commercial	1 M Chaque année	Chiffre d'affair



3. PROGRAMME 3 : Programme de Management Stratégique et Support

Ce programme s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la bonne gouvernance prônée par la constitution Marocaine 2011, tenant aussi compte de la réforme budgétaire de la loi organique N° 130-13 relative à la loi de finance du 2 Juin 2015. De ce fait, ce programme prévoit l'adaptation du cadre législatif et réglementaire de l'IPM pour accompagner son développement, l'instauration d'une gestion axée sur les résultats et la performance, un renforcement du système de contrôle de gestion et de l'audit interne et la généralisation d'une démarche qualité institutionnelle.

De surcroît, ce programme prévoit également l'instauration du management des risques et le renforcement du réseau de partenariat et de coopération de l'Institut.

3.1. Responsables du programme :

Chef de la division audit et contrôle de gestion / Chef du département support

3.2. Acteurs de pilotage :

- Responsables du programme de management stratégique et support.
- Coordonnateur du projet Capital Humain.
- Coordonnateur du projet Gestion Financière, Achat et Logistique.
- Coordonnateur du projet Bâtiment, Equipement et Développement Digital.
- Coordonnateur du projet Marketing et commercial.
- Coordonnateur du projet Contrôle de Gestion et Qualité.
- Coordonnateur du projet Partenariat et Communication.

3.3. Objectifs et indicateurs de performance :

Projet Capital Humain

3.3.1. Objectif de Performance 3.1 :

Elaborer le Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) de l'IPM.

3.3.1.1. Indicateur de Performance 3.1.1 :

Taux d'avancement dans l'élaboration du REC

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	80%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Examen des différents livrables du projet
- **Sources de données :** livrables du projet

3.3.2. Objectif de Performance 3.2 :

Mettre en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

3.3.2.1. Indicateur de Performance 3.2.1 :

Taux de réalisation de la GPEC

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	40%	80%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Examen des documents relatifs aux plan de recrutement, formation continue et des prévisions de départ à la retraite.
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

3.3.3. Objectif de Performance 3.3 :

Développer et mettre en œuvre un plan de formation continu annuel.

3.3.3.1. Indicateur de Performance 3.3.1 :

Taux de réalisation du plan de la formation.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	10%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du taux de réalisation du plan de la formation
- **Sources de données :** Rapport des comptes rendus des sessions de formation continue.

Projet Gestion Financière

3.3.4. Objectif de Performance 3.4 :

Améliorer les Délais de traitement et de paiement des dossiers fournisseurs (En dehors dossiers Vaccins Sérums)

3.3.4.1. Indicateur de Performance 3.4.1 :

Délai moyen annuel de traitement et de présentation au trésorier payeur des dossiers fournisseurs (sur année en cours).

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Jours	20 j	15 j	10 j	10 j	10 j	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'indicateur concernant les délais de traitement des dossiers fournisseurs.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.4.2. Indicateur de Performance 3.4.2 :

Délai moyen annuel de paiement des dossiers fournisseurs

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Jours	198 j	100 j	80 j	70 j	60 j	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'indicateur concernant le délai de paiement des dossiers fournisseurs.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.5. Objectif de Performance 3.5 :

Améliorer le taux d'émission des budgets de fonctionnement et d'investissement.

3.3.5.1. Indicateur de Performance 3.5.1. :

Taux d'émission du budget de fonctionnement sur les exercices antérieurs.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	81%	90%	90%	90%	90%	2023

Précisions méthodologiques : Suivi du taux d'émission du budget de fonctionnement sur les exercices antérieurs.

- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.5.2. Indicateur de Performance 3.5.2 :

Taux d'émission du budget de fonctionnement sur l'exercice en cours.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	60%	70%	80%	90%	90%	2023

Précisions méthodologiques : Suivi du taux d'émission du budget de fonctionnement sur l'exercice en cours.

- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.5.3. Indicateur de Performance 3.5.3 :

Taux d'émission du budget d'investissement sur les exercices antérieurs

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	26%	50%	60%	70%	80%	2023

Précisions méthodologiques : Suivi du taux d'émission du budget d'investissement sur les exercices antérieurs.

- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.5.4. Indicateur de Performance 3.5.4 :

Taux d'émission du budget d'investissement sur l'exercice en cours

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
%	24%	70%	70%	70%	70%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du taux d'émission du budget d'investissement sur l'exercice en cours
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.6. Objectif de Performance 3.6 : :

Améliorer l'efficacité du système de facturation de l'IPM

3.3.6.1. Indicateur de Performance 3.6.1 :

La proportion des factures émises et transmises aux clients dans un délai de 48 H « Hors factures des marchés publics et clients conventionnés » .

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	50%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'indicateur concernant de délai d'émission et de transmission des factures.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.6.2. Indicateur de Performance 3.6.2 :

La proportion des factures « clients conventionnés » émises et transmises aux clients dans un délai maximum de 48 heures après la fin de chaque mois.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	40%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'indicateur concernant de délai d'émission et de Transmission des factures.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.6.3. Indicateur de Performance 3.6.3 :

La proportion des factures « clients secteur public » émises et transmises aux clients dans un délai maximum de 48 après la réception du BL signé et cacheté

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	25%	80%	85%	90%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'indicateur concernant de délai d'émission et de transmission des factures.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.7. Objectif de Performance 3.7 :

Améliorer continuellement le taux de recouvrement des créances échues de l'IPM.

3.3.7.1. Indicateur de Performance 3.7.1 :

Taux de recouvrement des créances échues relevant de l'exercice en cours

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	80%	85%	90%	90%	90%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du taux de recouvrement des créances échues relevant de l'exercice en cours
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.7.2. Indicateur de Performance 3.7.2:

Taux de recouvrement des créances relevant des exercices antérieurs

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	80%	85%	90%	90%	90%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du taux de recouvrement des créances échues relevant des exercices antérieurs
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.8. Objectif de Performance 3.8 :

Produire régulièrement les arrêtés comptables conformément à la réglementation en vigueur.

3.3.8.1. Indicateur de Performance 3.8.1 :

Nombre des arrêtés établis et communiqués à la Direction.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	3	4	4	4	4	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre des arrêtés établis et communiqués à la Direction.
- **Sources de données :** Relevé des arrêtés émis

3.3.9. Objectif de Performance 3.9 :

Mettre en place un système de comptabilité analytique à l'IPM

3.3.9.1. Indicateur de Performance 3.9.1 :

Taux d'implantation du système de comptabilité analytique à l'IPM.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	20%	50%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Mesure et suivi du Taux d'implantation du système de comptabilité analytique à l'IPM.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.10. Objectif de Performance 3.10 :

Elaborer et mettre en œuvre un plan d'achat annuel

3.3.10.1. Indicateur de Performance 3.10.1 :

Taux de mise en œuvre du plan d'achat annuel

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	75%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du taux de mise en œuvre du plan d'achat annuel
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.11. Objectif de Performance 3.11 :

Améliorer le délai de traitement des dossiers de paiement des fournisseurs

3.3.11.1. Indicateur de performance 3.11.1 :

Proportion des dossiers de paiement fournisseurs traités et transmis pour mandatement dans un délai n'excédant pas 30 j.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	50%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de l'indicateur concernant de délai de traitement et de transmission des dossiers de paiement fournisseurs.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.12. Objectif de Performance 3.12 :

Limiter le recours au paiement par réquisition

3.3.12.1. Indicateur de performance 3.12.1 :

Nombre de paiements effectués par réquisition

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	55	25	15	10	05	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de paiements effectués par réquisition
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

3.3.13. Objectif de Performance 3.13 :

D'ici 2023, atteindre l'objectif de zéro rupture de stock.

3.3.13.1. Indicateur de performance 3.13.1 :

Nombre de produits/articles ayant fait l'objet de rupture de stock

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	30	15	10	05	0	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre des ruptures.
- **Sources de données :** Reporting de la solution informatique sage 1000.

Projet Bâtiment, Equipement

3.3.14. Objectif de Performance 3.14 :

Elaborer un schéma directeur d'aménagement des locaux de l'IPM.

3.3.14.1. Indicateur de Performance 3.14.1 :

Taux d'avancement dans l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des locaux de L'IPM.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du taux d'avancement du schéma directeur d'aménagement des locaux de L'IPM.
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

3.3.15. Objectif de Performance 3.15 :

Accélérer la mise en œuvre des projets de construction et de réhabilitation des locaux de l'IPM

3.3.15.1. Indicateur de Performance 3.15.1 :

Taux d'avancement du projet de réhabilitation du laboratoire anapath et bâtiment atelier

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	80%	100%	100%	100%	100%	2023



- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de réhabilitation.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.2. Indicateur de Performance 3.15.2 :

Taux d'avancement du projet de construction d'un local pour déchet.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	0%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de réhabilitation.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.3. Indicateur de Performance 3.15.3 :

Taux d'avancement du projet de réhabilitation du bâtiment sérums et vaccins

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	60%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de réhabilitation.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.4. Indicateur de Performance 3.15.4 :

Taux d'avancement du projet d'aménagement de la plateforme commune de BM et la plateforme commune de l'environnement et santé

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	0%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux d'aménagement.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.5. Indicateur de Performance 3.15.5 :

Taux d'avancement du projet réhabilitation du bâtiment d'informatique

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	0%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de réhabilitation.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.6. Indicateur de Performance 3.15.6 :

Taux d'avancement du projet de réhabilitation du local pour stock des produits chimiques.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de réhabilitation.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.7. Indicateur de Performance 3.15.7 :

Taux d'avancement du projet de réhabilitation des bâtiments support, pilotage et direction

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	50%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de réhabilitation.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.8. Indicateur de Performance 3.15.8 :

Taux d'avancement du projet de construction du centre de vaccination à Tanger.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	50%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi des travaux de construction.
- **Sources de données** : PVS des réunions de chantier.

3.3.15.9. Indicateur de Performance 3.15.9

Taux d'avancement du projet de construction de la salle d'attente et de WC pour bâtiment de finance.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	30%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi des travaux de construction.
- **Sources de données** : PVS des réunions de chantier.

3.3.15.10. Indicateur de Performance 3.15.10 :

Taux d'achèvement des travaux de construction et d'aménagement du nouveau bâtiment d'analyse.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	70%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi des travaux de construction et d'aménagement.
- **Sources de données** : PVS des réunions de chantier.

3.3.15.11. Indicateur de Performance 3.15.11

Taux d'avancement du projet d'aménagement de la bibliothèque et du Musé de L'IPM.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	0%	30%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi des travaux d'aménagement.
- **Sources de données** : PVS des réunions de chantier.

3.3.15.12. Indicateur de Performance 3.15.12 :

Taux d'avancement des travaux de réhabilitation VRD extérieur.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	50%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de réhabilitation.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.15.13. Indicateur de Performance 3.15.13 :

Taux de mise en norme des installations techniques de l'IPM

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	20%	50%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des travaux de mise en norme.
- **Sources de données :** PVS des réunions de chantier.

3.3.16. Objectif de Performance 3.16 :

Assurer la maintenance de la totalité des équipements techniques critiques

3.3.16.1. Indicateur de Performance 3.16.1 :

Taux de couverture des équipements techniques critiques par la maintenance.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	30%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi des contrats de maintenance.
- **Sources de données :** Solution informatique sage 1000.

3.3.17. Objectif de Performance 3.17 :

Assurer le contrôle métrologique de la totalité des équipements techniques critiques

3.3.17.1. Indicateur de Performance 3.17.1 :

Taux de couverture des équipements techniques critiques par la métrologie

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	20%	50%	100%	100%	100%	2023

- Précisions méthodologiques : Suivi des contrats de métrologie.
- Sources de données : Solution informatique sage 1000.

Projet développement digital

3.3.18. Objectif de Performance 3.18 :

Elaborer le schéma directeur SI .

3.3.18.1. Indicateur de Performance 3.18.1 :

Taux d'avancement dans l'élaboration du schéma directeur SI

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- Précisions méthodologiques : Suivi des activités d'élaboration.
- Sources de données : Rapport d'activités.

3.3.19. Objectif de Performance 3.19 :

D'ici 2023, la totalité des processus métiers et support de l'Institut sont dématérialisés et Intégrés.

3.3.19.1. Indicateur de Performance 3.19.1 :

Proportion de dématérialisation du processus de gestion budgétaire

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	80%	100%	100%	100%	100%	2023

- Précisions méthodologiques : Suivi des activités de dématérialisation
- Sources de données : Rapport d'activités.

3.3.19.2. Indicateur de Performance 3.19.2 :

Taux d'implantation de la plateforme de collaboration

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- Précisions méthodologiques : Suivi des activités de développement de la plateforme de collaboration
- Sources de données : Rapport d'activités.

3.3.19.3. Indicateur de Performance 3.19.3

Nombre d'interfaces des modules et solutions informatiques assurées.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	15	17	19	21	22	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du nombre d'interfaces
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

3.3.19.4. Indicateur de Performance 3.19.4

Taux de digitalisation de la transmission des résultats de biologie médicale

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du taux de digitalisation de transmission des résultats
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

3.3.19.5. Indicateur de Performance 3.19.5

Taux de digitalisation de la prise de rendez-vous à l'IPM

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du taux de digitalisation de prise de rendez-vous .
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

3.3.19.6. Indicateur de Performance 3.19.6 :

Taux de digitalisation des files d'attente.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du taux de digitalisation des files d'attente.
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

3.3.19.7. Indicateur de Performance 3.19.7 :

Taux de digitalisation des activités d'audit en Santé Environnement.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

Précisions méthodologiques : Suivi du taux de digitalisation des activités d'audit en Santé Environnement.

- **Sources de données** : Rapport d'activités.

3.3.20. Objectif de Performance 3.20 :

Mettre le Système informatique (SI) conforme aux normes ISO 27001 et 27002.

3.3.20.1. Indicateur de Performance 3.20.1 :

Taux de conformité du SI aux normes ISO 27001 et 27002

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	10%	30%	45%	60%	80%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Audits de conformité.
- **Sources de données** : Rapports d'audits

Projet Marketing et Commercial

3.3.26. Objectif de Performance 3.26

Assurer la mise en œuvre du plan marketing de l'IPM

3.3.26.1. Indicateur de Performance 3.26.1 :

Taux de mise en œuvre du plan marketing de l'IPM

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
%	-	20%	50%	80%	1000%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de mise en œuvre du plan marketing de l'IPM.
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

3.3.27. Objectif de Performance 3.27

Assurer la mise en œuvre du plan commercial de l'IPM

3.3.27.1. Indicateur de Performance 3.27.1 :

Taux de mise en œuvre du plan commercial de l'IPM

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	0	01	01	01	01	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de mise en œuvre du plan commercial de l'IPM.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

Projet Contrôle de Gestion

3.3.27. Objectif de Performance 3.27 :

Élaborer et éditer les rapports de performance de l'Institut.

3.3.27.1. Indicateur de performance 3.27.1:

Nombre de rapport de performance à mi-parcours élaborés et édités.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	01	01	01	01	01	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de rapport de performance à mi-parcours élaborés et édités.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.3.27.2. Indicateur de performance 3.27.2:

Nombre de rapport de performance annuel élaborés et édités.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	01	01	01	01	01	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de rapport de performance annuel élaborés et édités.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.3.28. Objectif de Performance 3.28 :

Assurer la mise en œuvre du plan d'audit de l'Institut

3.3.28.1. Indicateur de performance 3.28.1 :

Taux de mise en œuvre du plan d'audit.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
%	20%	80%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi de la mise en œuvre du plan d'audit.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

Projet qualité et sécurité

3.3.29. Objectif de Performance 3.29 :

Certifier les Processus support de l'IPM selon la norme ISO 9001 v 2015

3.3.29.1. Indicateur de performance 3.29.1 :

Nombre de processus certifiés.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	0	06	06	06	06	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de processus support certifié.
- **Sources de données :** Organismes certificateurs.

3.3.30. Objectif de Performance 3.30 :

Accréditer 6 laboratoires de Biologie Médicale selon la norme ISO 15189 v 2012.

3.3.30.1. Indicateur de performance 3.30.1 :

Nombre de laboratoires de biologie médicale accrédités
selon la norme ISO 15189 v 2012

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	0	06	06	06	06	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de laboratoires de biologie médicale accrédités selon la norme ISO 15189 v 2012
- **Sources de données :** Organismes accréditeurs.

3.3.31. Objectif de Performance 3.31 :

Accréditation de nouvelles activités d'analyses microbiologiques et chimiques de l'eau et des aliments selon la norme ISO17025 v 2018

3.3.31.1. Indicateur de performance 3.31.1 :

Nombre de portées accréditer

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	18	18	20	22	25	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de portées accréditées.
- **Sources de données :** organismes accréditeurs.

3.3.32. Objectif de Performance 3.32 :

Mettre en conformité les activités pharmaceutiques aux bonnes pratiques de distribution BPD

3.3.32.1. Indicateur de performance 3.32.1 :

Taux de conformité au référentiel des BPD

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	60%	80%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Mener des audits de conformité pour les activités pharmaceutiques de l'IPM selon le référentiel des Bonnes Pratiques de Distribution.
- **Sources de données** : Rapport des audits de conformité.

3.3.33. Objectif de Performance 3.33

Mettre en conformité les activités de production des milieux de culture aux normes de bonnes pratiques de production BPP (ISO 9001 et 11133)

3.3.33.1. Indicateur de performance 3.33.1 :

Taux de conformité aux normes BPP.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	50%	70%	80%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Mener des audits de conformité des activités de production des milieux de culture, produits Biologique et Animaux de laboratoire aux normes iso 9001 et 11133
- **Sources de données** : Rapport des audits de conformité.

3.3.34. Objectif de Performance 3.34 :

Mettre en conformité les processus de l'IPM aux normes et référentiels de management du risque ISO 31000 et CWA 15793

3.3.34.1. Indicateur de performance 3.34.1 :

Taux de conformité aux normes et référentiels en vigueur

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	10%	50%	70%	90%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques** : Mener des audits de conformité pour les activités pharmaceutiques de l'IPM aux normes référentiels de management du risque ISO 31000 et CWA 15793.
- **Sources de données** : Rapport d'audits.

Projet de Partenariat

3.3.35. Objectif de Performance 3.35 :

Accroître le nombre de partenariat en rapport avec la Coopération Sud/ Sud

3.3.35.1 Indicateur de performance 3.35.1 :

Nombre de projets initiés en rapport avec la coopération Sud/ Sud.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	01	05	07	09	11	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du nombre des projets de coopérations conclus en rapport avec la coopération Sud/ Sud.
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

3.3.36. Objectif de Performance 3.36 :

Augmenter le nombre de projets de partenariat avec le RIIP ET l'IAMPHI

3.3.36.1 Indicateur de performance 3.36.1 :

Nombre de projets de partenariat initiés avec le RIIP et l'IAMPHI

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	01	04	04	04	04	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du nombre des projets initiés avec le RIIP et l'IAMPHI.
- **Sources de données** : Rapport d'activités

3.3.37. Objectif de Performance 3.37 :

Initier de nouveaux projets de partenariat avec les collectivités territoriales

3.3.37.1 Indicateur de performance 3.37.1 :

Nombre de projets de partenariat initiés avec les collectivités territoriales

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	03	06	08	10	03	2023

- **Précisions méthodologiques** : Suivi du nombre des projets de partenariat conclus avec les collectivités territoriales.
- **Sources de données** : Rapport d'activités.

3.3.38. Objectif de Performance 3.38 :

Accroître le nombre de projet avec les Universités Marocaines et les établissements de recherches.

3.3.38.1 Indicateur de performance 3.38.1 :

Nombre de projets initiés avec les universités Marocaines et les établissements de recherches

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	04	08	10	12	14	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre des projets conclus avec les universités marocaines et les établissements de recherches.
- **Sources de données :** Rapport d'activités.

3.3.39. Objectif de Performance 3.39 :

Initier de nouveaux projets de prestation de service avec des entreprises publiques et privées.

3.3.39.1 Indicateur de performance 3.39.1 :

Nombre de nouveaux projets de prestations de service initiés.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	06	08	12	14	16	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre des projets conclus avec des entreprises publiques et privées
- **Sources de données :** Rapport d'activités

Projet Communication

3.3.40. Objectif de Performance 3.40 :

Augmenter le nombre d'abonnés dans chacun des comptes de l'Institut dans les réseaux sociaux.

3.3.40.1. Indicateur de performance 3.40.1 :

Nombre d'abonnés dans le réseau FACEBOOK de l'IPM

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	60	500	1000	3000	+3000	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre d'abonnés dans le réseau FACEBOOK de l'IPM.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.3.40.2. Indicateur de performance 3.40.2 :

Nombre d'abonnés dans le réseau YOUTUBE de l'IPM

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	10	200	500	1000	+1000	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre d'abonnés dans le réseau YOUTUBE de l'IPM.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.3.41. Objectif de Performance 3.41 :

Restructurer le site web de l'Institut

3.3.41.1. Indicateur de performance 3.41.1 :

Taux de restructuration du site web de l'Institut

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Taux	0%	100%	100%	100%	100%	2023

- **Précisions méthodologiques :** Mesurer le taux de restructuration du site web de l'Institut intégralement par rapport à ce qui était prévu.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.3.42. Objectif de Performance 3.42

Organiser 2 journées Portes Ouvertes par an.

3.3.42.1. Indicateur de performance 3.42.1 :

Le nombre de journées portes ouvertes

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	1	2	2	2	2	2023

- **Précisions méthodologiques :** Mesure du nombre de journées portes ouvertes organisées.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.3.43. Objectif de Performance 3.43 :

Editer et diffuser trimestriellement la Lettre Pasteur

3.3.43.1. Indicateur de performance 3.43.1 :

Le nombre de numéros édités et diffusés.

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	1	4	4	4	4	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de numéros édités et diffusés.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.3.44. Objectif de Performance 3.44

Accroître l'intensité des activités d'information et de sensibilisation sanitaire

3.3.44.1. Indicateur de performance 3.44.1 :

Nombre d'activités d'information et de sensibilisation réalisées

Unité	2019 LF	2020 PLF	2021 Prévision	2022 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Nombre	1	4	6	12	12	2023

- **Précisions méthodologiques :** Suivi du nombre de parution médiatique par an.
- **Sources de données :** Rapport d'activités

3.4. Plan d'action opérationnel :

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET DU CAPITAL HUMAIN

Objectif stratégique 14 : Valoriser le capital humain et moderniser sa gestion.

Action 14.1. Elaborer et mettre en œuvre le Référentiel des Emplois et des Compétences (REC)

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 14.1.1. Elaboration d'un schéma directeur RH	X				RH	Développement personnel		Taux d'avancement
Activité 14.1.2. Recrutement d'un cabinet d'assistance technique pour la mise en place du REC	X				Division achat (DA)	RH	600 000	Cabinet recruté
Activité 14.1.3. Identification et recensement des Emplois types	X				RH	Cabinet D'étude	-	Emplois identifiés et recensés
Activité 14.1.4 Configuration du Référentiel emplois (Nomenclature et répertoire)	X				RH	Cabinet D'étude	-	Référentiel
Activité 14.1.5. Décrire les compétences requises actuelles et futures	X				RH	Cabinet D'étude	-	Taux d'avancement
Activité 14.1.6. Valider et mettre en œuvre le REC	X	X	X	X	RH	S. Développement Personnel	-	Rapport d'activités

Action 14.2. Mettre en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)								
Activité 14.2.1. Recrutement d'un cabinet d'assistance technique	X				DA	RH	300 000	Cabinet recruté
Activité 14.2.2. Mettre en place la démarche GPEC	X	X	X	X	Cabinet D'étude	RH	-	Toux implantation GPEC
Activité 14.2.3. Formation de l'équipe sur la démarche GPEC	X				Cabinet D'étude	RH	-	Rapport de formation
Action 14.3. Elaborer et mettre en place un plan de développement des compétences								
Activité 14.3.1. Evaluer les besoins en développement des compétences	X	X			Développement du personnel	RH	500 000.00 Chaque année	Cartographie des besoins
Activité 14.3.2. Elaboration et mise en place d'un plan de développement des compétences	X	X	X	X	Développement du personnel	Cabinets de Formation		Taux d'avancement
Action 14.4. Développer et mettre en œuvre un plan de promotion de la santé et de la sécurité au travail								
Activité 14.4.1. Etablir le plan d'action annuel pour sécurité et santé au travail et le valider par le comité d'hygiène et sécurité au travail	X				Développement du personnel Comité biosécurité	Comité hygiène et sécurité AQ	-	Plan validé
Activité 14.4.2. Suivre la mise en œuvre du plan d'action annuel de sécurité et santé au travail	X	X	X	X	Développement du personnel	Comité hygiène et sécurité Comité biosécurité AQ	400 000 Chaque année	Rapport d'activités
Activité 14.4.4. Etablir et diffuser les fiches de sécurité (FDS) pour tous les produits utilisés	X	X	X	X	Comité biosécurité	Développement du personnel AQ	-	Fiche de sécurité diffusés
Action 14.5. Renforcer le dialogue social avec les partenaires sociaux								
Activité 14.5.1. Elaborer et mettre en œuvre un calendrier annuel de dialogue avec les partenaires sociaux	X	X	X	X	RH	-	-	PV de réunions

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT

PROJET DE GESTION FINANCIERE

Objectif stratégique 15 : Renforcer la performance de la gestion financière

Action 15.1. Poursuivre le processus d'assainissement et de redressement de la situation financière de l'IPM

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 15.1.1. Apurer les restes à payer (RAP)/ budget de fonctionnement et d'investissement	X	X			Divion financière (DF) Division achats (DA)	Commission RAP	-	Taux de liquidation
Activité 15.1.2. Mettre en place les mécanismes correctifs appropriés pour assurer un traitement des dossiers de paiement dans les délais requis	X	X	X	X	DF DA	Toutes les entités concernées		Délais de paiement des fournisseurs
Activité 15.1.3. Produire des rapports mensuels et/ou trimestriels sur la situation de l'exécution budgétaire et de trésorerie	X	X	X	X	DF	-		Rapports communiqués à l'ordonnateur
Activité 15.1.4. Adapter les procédures de gestion budgétaire, financière et comptable au nouveau mode de gestion en vigueur.	X				DF	Assurance Qualité (AQ)		Procédures validées
Action 15.2. Restructurer le système de facturation								
Activité 15.2.1. Réviser la procédure de facturation	X				DF	AQ SI		Procédure Révisée
Activité 15.2.2. Mettre en œuvre la nouvelle procédure de facturation	X	X	X	X	DF	Toutes les entités concernées		Procédure appliquée

Activité 15.2.3. Mettre en œuvre une interface entre HEXALIS/SAGE 1000 pour améliorer le traitement et la facturation des prestations du CBM.	X	X	X	X	SI	DF CBM	-	Interface mise en place
Action 15.3. Renforcer le processus de recouvrement des créances								
Activité 15.3.1. Instaurer une réunion mensuelle de suivi de l'état de recouvrement	X	X	X	X	DF	Toutes les entités concernées	-	Taux de recouvrement
Activité 15.3.2. Paramétrer l'application Sage en vue de permettre de ressortir systématiquement une balance âgée des clients	X	X	X	X	SI	DF	-	La Balance âgée
Activité 15.3.3. Mettre en place une solution informatique dédiée pour la gestion du recouvrement	X				SI	DF	-	Etat d'avancement
Activité 15.3.4. Assurer un suivi régulier des dossiers litigieux et en faire un Rapport périodique	X	X	X	X	DF	Cabinet d'avocat	-	Taux de recouvrement des dossiers litigieux
Action 15.4. Se conformer aux normes réglementaires comptables et fiscales								
Activité 15.4.1. Procéder à l'apurement comptable y compris les anciens suspens au niveau des états de rapprochement bancaires	X				DF	Cabinet d'Assistance et cabinet d'audit	-	Taux de régularisation de suspens
Activité 15.4.2. Assurer la production des arrêtés périodiques Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur	X	X	X	X	DF	Toutes les entités concernées	-	Etats de synthèse trimestriels
Action 15.5. Instaurer une comptabilité analytique pour optimiser les coûts et dépenses								
Activité 15.5.1. Finaliser l'exécution du marché relatif à la conception et à la mise en place de la comptabilité analytique	X	X						Rapport de l'état d'avancement du projet

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET ACHATS ET LOGISTIQUE

Objectif stratégique 16 : Optimiser le processus d'achat et de la logistique								
Action 16.1. Instaurer une planification annuelle prévisionnelle des achats								
Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 16.1.1. Collecter et consolider les besoins d'achats annuels	X	X	X	X	Division achats (DA)	Toutes les entités concernées	-	Besoins consolidés
Activité 16.1.2. Elaborer et valider un plan annuel des achats	X	X	X	X	DA		-	Plan validé
Activité 16.1.3. Assurer l'exécution du plan d'achat validé	X	X	X	X	DA		20 M	Rapport d'activité
Activité 16.1.4. Assurer le suivi régulier de la mise en œuvre du plan d'achat	X	X	X	X	DA		-	Taux d'exécution du plan
Action 16.2. Optimiser les procédures d'achat et de gestion des stocks								
Activité 16.2.1. Mettre à jour les procédures d'achat et de gestion des stocks	X				AQ	DA	-	Nombre de réquisition incombant à la DAMG
Activité 16.2.2. Informier et sensibiliser régulièrement les acteurs concernés sur les procédures d'achat et de gestion des stocks mises à jour	X	X	X	X	AQ	DA	-	Rapport d'activités
Activité 16.2.3. Assurer le suivi de la mise en œuvre des procédures d'achat et de gestion des stocks	X	X	X	X	DA	AQ	-	Taux de mise en œuvre

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET BATIMENTS ET EQUIPEMENTS

Objectif stratégique 17 : Mettre à niveau les bâtiments de l'IPM.

Action 17.1 : Elaborer un schéma directeur d'aménagement et de réhabilitation des locaux de l'IPM.

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures Partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 17.1.1 Élaborer un schéma directeur d'aménagement des locaux de l'IPM	X				Bâtiment et Equipement (BE)		-	Schéma élaboré
Activité 17.1.2 Elaborer et mettre en œuvre un plan d'entretien des bâtiments de L'IPM	X	X	X	X	BE			Plan élaboré
Action 17.2. Achever les travaux de construction et d'aménagement de nouveau bâtiment d'analyse								
Activité 17.2.1. Aménagement de la plateforme commune de biologie médicale BM	X				BE	DA CBM	2,5M	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.2.2. Aménagement de la plateforme commune de santé environnement	X	X			BE	DA DSPAE	1,5M	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.2.3. Achèvement des travaux de climatisation	X	X			BE	DA	-	Taux d'avancement des travaux

Activité 17.2.4. Acquisition d'un Groupe électrogène 250KVA	X	X	X		BE	DA	600 000	Groupe installé
Action 17.3. Réhabiliter les locaux vétustes du site de Casablanca								
Activité 17.3.1. Réhabiliter les bâtiments de sérums et vaccins Hormono, Anapath, génétiques, et administratifs	X				BE	DA	3,5M	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.3.2. Réhabiliter les locaux du centre de vaccination Contre la rage	X				BE	Conseil de ville Casa	Financement conseil de ville Casa	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.3.3. Réhabilitation du Bâtiment informatique	X	X			BE	DA	200 000	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.3.5. Réhabilitation du bâtiment de stock pour chimie	X				BE	DA	100 000	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.3.6. Réhabilitation du centre de vaccination et la salle de prélèvement	X				BE	DA	500 000	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.3.7. Construction du WC pour les bâtiments de support	X				BE	DA	150 000	Taux d'avancement des travaux
Action 17.4. Construire un local pour entreposage des déchets médicaux au site de Casablanca								
Activité 17.4.1 Étude et exécution des travaux de construction	X	X			BE	DA	150 000	Taux d'avancement des travaux
Action 17.5. Aménager un bâtiment pour la bibliothèque et le musée de l'IPM au site de Casablanca								
Activité 17.6. Aménager les locaux pour un nouveau Datacenter de l'IPM								

Activité 17.6.1. Etude et exécution des travaux relatifs à l'aménagement du nouveau Datacenter	X				BE	DA SI	1,2M	Taux d'avancement des travaux
Action 17.7. Réhabiliter les locaux vétustes du centre régional de Tanger								
Activité 17.7.1. Etude et exécution des travaux de réhabilitation	X				BE	DA Conseil Régional Tanger	1,5M	Taux d'avancement des travaux
Action 17.8. Construire un centre régional de vaccination et de conseil aux voyageurs à Tanger								
Activité 17.8.1. Etude et exécution des travaux de construction Du centre régional de vaccination à Tanger	X	X			BE	DA Conseil Régional Tanger	4M	Centre construit
Action 17.9. Mettre à niveau la voirie et les réseaux divers au site de Casablanca								
Activité 17.9.1. Mettre à niveau le réseau d'alimentation en eau potable	X	X	X		BE	DA	1M	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.9.2. Réaliser des travaux d'aménagement extérieur (éclairage solaire, réfection des regards et des trottoirs, banc public, mur de clôture ...).	X	X	X		BE	DA	1M	Taux d'avancement des travaux
Activité 17.9.3. Mettre à niveau les installations électriques de l'institut	X	X	X		BE	DA	1M	Taux d'avancement des travaux
Objectif stratégique 18 : Renforcer le programme de maintenance des équipements								
Action 18.1. Élargir les activités de maintenance à tous les équipements techniques								

Activité 18.1.1. Elaborer et mettre en place un programme de maintenance interne	X	X	X	X	Equipe maintenance (EM)	DA		Rapport d'activités
Activité 18.1.2. Mettre en place de nouveaux contrats de maintenance externe pour les équipements techniques critiques	X	X	X	X	EM	DA	500 000 Chaque année	Taux de réalisation
Action 18.2. Assurer le contrôle métrologique des équipements techniques								
Action 18.3. Certifier les pratiques de maintenance et de métrologie conformes aux normes ISO9001, ISO15189 et ISO17025								
Activité 18.3.1. Elaborer et mettre en œuvre les procédures de bonnes pratiques de la maintenance et du contrôle métrologique	X	X	X	X	EM	Assurance qualité	-	Procédures validées
Activité 18.3.2. Faire un audit de certification ISO9001, ISO15189 et ISO17025	X				Auditeur certificateur	EM AQ	-	Label de certification

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET DE DEVELOPPEMENT DIGITAL

Objectif Stratégique 19 : Finaliser la dématérialisation du système d'information								
Action 19.1. Optimiser l'exploitation des solutions informatiques								
Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 19.1.1 Mise en place d'une solution de collaboration	X				SI	Entités Concernées	340 000	Plateforme fonctionnelle
Activité 19.1.2 Migration du LIMS Hexalis vers la plateforme de virtualisation de l'IPM	X	X	X	X	SI	CBM	200 000	Hexalis migré vers plateforme virtualisée IPM
Action 19.2. Dématérialiser les actes de gestion des ressources humaines (Paie, congé...)								
Activité 19.2.1. Mise en place d'une solution de gestion de présence	X	X	X	X	SI	RH	500 000	Application Déployée
Action 19.3. Finaliser l'intégration des modules et composants du SI								
Activité 19.3.1. Mise en place d'interface Tetraed	X	X	X	X	SI		50 000	Interface fonctionnel
Action 19.4. Digitalisation des services offerts aux Clients/partenaires/Citoyens								
Activité 19.4.1. Gestion des RDV multicanal en ligne	X	X	X	X	SI	Assurance Qualité	500 000	RDV en ligne fonctionnel
Activité 19.4.2. Mise en place du module de transmission sécurisée des résultats de biologie médicale	X	X	X	X	SI	CBM	50 000	Envoi de résultat fonctionnel
Activité 19.4.3. Mise en place de la prescription déportée de biologie médicale	X	X	X	X	SI	CBM	200 000	Module fonctionnel

Activité 19.4.4. Digitalisation des opérations d'audit et de prélèvement santé environnement	X	X	X	X	SI	DPSAE	100 000	Processus Digitalisé
Objectif Stratégique 20 : Renforcer la sécurité du Système informatique								
Action 20.1. Renforcer les capacités du Datacenter de l'IPM								
Activité 20.1.1 Mise à niveau du réseau informatique de l'IPM	X	X	X	X	SI		700 000	Infrastructure réseau homogénéisée
Activité 20.1.2 Mise à niveau du système de firewalling	X	X	X	X	SI		500 000	Firewall nouvelle génération en service
Action 20.2. Généraliser la vidéo protection et la traçabilité des accès aux locaux à l'ensemble des sites de l'IPM								
Activité 20.2.1. Extension de la solution vidéoprotection/détection d'intrusion	X	X	X	X	SI	BE Biosécurité	400 000	Vidéoprotection généralisée

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET DE MARKETING ET COMMERCIAL

Objectif Stratégique 21 : Elaborer et mettre en œuvre une stratégie marketing en phase avec le plan stratégique								
Action 21.1. Mettre en place une structure et équipe dédiées aux activités de marketing de l'Institut								
Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis	
	2020	2021	2022	2023			Dhs	Indicateur de suivi
Activité 21.1.1. Créer dans l'organigramme une structure horizontale dédiée aux activités de marketing et du commercial	X	X	X	X	Direction	Direction du budget	-	Structure créée
Activité 21.1.2. Mettre en place une équipe dédiée aux activités de marketing	X	X	X	X	Direction	RH	-	Equipe constituée
Action 21.2. Planifier et mettre en œuvre un plan marketing des activités métier de l'Institut								
Objectif Stratégique 22 : Elaborer et mettre en œuvre une stratégie marketing en phase avec le plan stratégique								
Action 22.1. Mettre en place une structure et équipe dédiées aux activités commerciales de l'Institut								
Activité 22.1.1 Créer dans l'organigramme une structure horizontale dédiée aux activités de marketing et du commercial	X	X	X	X	Direction	Direction du budget		Structure créée
Activité 22.1.2 Mettre en place une équipe dédiée aux activités de marketing	X	X	X	X	Direction	RH		Equipe constituée

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT

PROJET D'AUDIT ET DE CONTROLE DE GESTION

Objectif Stratégique 23 : Renforcer le système du contrôle de gestion et de l'audit interne l'IPM.								
Action 23.1. Mettre en place un système de suivi de la performance								
Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 23.1.1. Concevoir un tableau de bord pour le suivi de la performance	X	X	X	X	Audit Contrôle de Gestion (ACG)	SI	-	Tableau De bord conçu
Activité 23.1.2. Paramétrer les indicateurs sur le système informatique	X	X	X	X	SI	ACG	-	Indicateurs paramétrés
Activité 23.1.3. Elaborer le rapport de performance à mi-parcours et à la fin de l'année	X	X	X	X	ACG	Entités Concernées	-	Rapports de performance
Activité 23.1.4. Organiser des réunions trimestrielles de feed back et suivi de la performance	X	X	X	X	ACG	Entités Concernées	-	
Action 23.2. Consolider l'organisation et la performance des activités d'audit réalisées au sein de l'institut								
Activité 23.2.1. Elaborer et mettre en place un plan annuel d'audit interne	X	X	X	X	ACG	Entités Concernées	-	Rapport d'activités
Activité 23.2.2. Elaborer un planning des réunions du comité d'audit de l'Institut et en assurer le suivi	X	X	X	X	ACG	Comité d'audit		Plan d'Audit adopté
Activité 23.2.3. Assurer la coordination des différentes activités d'audit réalisées au sein de l'IPM	X	X	X	X	ACG	Entités Concernées		P
Activité 23.2.4. Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des différentes missions et instances d'audit (interne et externe)	X	X	X	X	ACG	Entités Concernées		

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET D'AUDIT ET DE CONTROLE DE GESTION

Objectif stratégique 24 : Généraliser la démarche qualité et instaurer le management des risques à l'échelle de l'Institut

Action 24.1. Finaliser la démarche de certification ISO 9001 v 2015 des processus management stratégique et support

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateurs de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 24.1.1. Mettre en place un comité de pilotage du projet De certification des processus Management stratégique et Support et en assurer le secrétariat	X	X	X	X	Direction	Assurance Qualité (AQ)	-	Décision signée
Activité 24.1.2. Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du projet de certification ISO 9001	X	X	X	X	AQ	Entités concernées Cabinet conseil	200 000	Rapport d'activités
Action 24.2. Assurer le	suivi du projet	d'accreditation	des activités de biologie médicale selon la norme ISO 15189					
Activité 24.2.1. Mettre en place un comité de pilotage du projet D'accreditation des activités de biologie médicale et en assurer le secrétariat	X	X	X	X	Direction	AQ CBM	-	Décision signée
Activité 24.2.2. Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du projet d'accreditation des activités de biologie médicale	X	X	X	X	AQ	CBM	-	Rapport d'activités
Action 24.3. Assurer le suivi du projet d'extension de l'accreditation des activités de contrôle en santé environnement								

Activité 24.3.1. Mettre en place un comité de pilotage du projet D'extension de l'accréditation des activités de contrôle en santé environnement et en assurer le secrétariat	X	X	X	X	Direction	AQ DSPAE	-	Décision signée
Activité 24.3.2. Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du projet d'extension de l'accréditation des activités de contrôle en santé environnement	X	X	X	X	AQ	DSPAE	-	Rapport d'activités
Action 24.4. Assurer le suivi du projet de mise en conformité des activités pharmaceutiques aux normes de bonnes pratiques de distribution (BPD)								
Activité 24.4.1. Mettre en place un comité de pilotage du projet De mise en conformité des activités pharmaceutiques aux normes BPD	X	X	X	X	Direction	AQ DSV	-	Décision signée
Activité 24.4.2. Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du projet de mise en conformité des activités pharmaceutiques aux normes BPD	X	X	X	X	AQ	DSV	-	Rapport d'activités
Action 24.5 : Assurer le suivi du projet de mise en conformité des activités de Production des milieux de culture aux normes de bonnes pratiques de production (BPP)								
Activité 24.5.1. Mettre en place un comité de pilotage du projet De mise en conformité des activités de production des milieux de culture	X	X	X	X	Direction	AQ Division soutien scientifique (DSS)	-	Décision signée
Activité 24.5.2. Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du projet de mise en conformité des activités de production des milieux de culture aux normes BPP	X	X	X	X	AQ	DSS	-	Rapport d'activités

Objetif stratégique 25 : Instaurer un système de management du risque

Action 25.2. Développer et mettre en ouvre un plan de biosureté et biosécurité

Activité 25.2.1. Elaborer un plan d'action triennal de biosureté et biosécurité pour l'IPM	X				Comité biosécurité	AQ		Plan validé
Activité 25.2.2. Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan de biosureté et biosécurité	X	X	X	X	Comité biosécurité	AQ	200 000 Chaque année	Rapport d'activités

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET D'AUDIT ET DE CONTROLE DE GESTION

Objectif stratégique 26 : Renforcer le réseau de partenariat et de coopération de l'Institut

Action 26.1. Développer des projets de coopération sud-sud avec les institutions de santé publique de l'Afrique subsaharienne

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 26.1.1. Etablir une convention de partenariat avec le CDC Afrique	X				Coopération	CDC Afrique	-	Convention signée
Activité 26.1.2. Initier la mise en place d'un réseau nord-africain de Laboratoires pour contribuer à la surveillance de la résistance aux antibiotiques	X	X	X	X	Coopération Equipe antibiorésistance	CDC Afrique	Financement CDC Afrique	Rapport d'activités
Activité 26.1.3. Développer un programme d'accueil des cadres de La santé pour stages de perfectionnement	X	X	X	X	Coopération	Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI)	Financement AMCI	Rapport d'activités
Action 26.2. Dynamiser les projets		de	partenariat	avec les	membres du Réseau des Instituts Pasteur (RIIP)			
Activité 26.2.2. Faciliter le développement de projets de recherche et /ou d'enseignement communs avec les Instituts du réseau RIIP	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Nombre de projets développés
Action 26.3. Renforcer le partenariat avec les collectivités territoriales (Conseil régional, Conseil communal...)								

Activité 26.3.1. Développer et suivre la mise en œuvre de la convention de partenariat avec la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT)	X	X	X	X	Coopération	DGCT Entités IPM Concernées	-	Convention signée.
Action 26.4. Renforcer le partenariat avec les universités et les établissements de Recherche nationaux et internationaux								
Activité 26.4.1. Elaborer et suivre la mise en œuvre d'une convention de partenariat avec le Centre National de Recherche Scientifique et Technique	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Convention signée
Activité 26.4.2. Elaborer et suivre la mise en œuvre d'une convention de partenariat avec l'Université Mohammed VI des Sciences de la santé	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Convention signée
Activité 26.4.3. Renouveler et suivre la mise en œuvre de la convention de partenariat avec l'Université Hassan II de Casablanca	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Convention signée
Activité 26.4.4. Elaborer et suivre la mise en œuvre d'une convention de partenariat avec le CHU Ibn Rochd	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Convention signée
Activité 26.4.5. Elaborer et suivre la mise en œuvre d'une convention de partenariat avec l'Institut national de recherches halieutiques	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Convention signée
Activité 26.4.6. Elaborer et suivre la mise en œuvre d'une convention de partenariat avec l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Casa	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Convention signée

Action 26.5 : Développer le partenariat avec les établissements industriels : pharmaceutiques, cosmétiques, agroalimentaires et touristiques.

Activité 26.5.1 Elaborer et suivre la mise en œuvre des conventions de partenariat avec les établissements industriels pharmaceutiques, cosmétiques, agroalimentaires et les établissements touristiques.	X	X	X	X	Coopération	Entités IPM Concernées	-	Nombre de conventions conclues
--	---	---	---	---	-------------	------------------------	---	--------------------------------

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET D'AUDIT ET DE CONTROLE DE GESTION

Objectif stratégique 27 : Développer la communication institutionnelle pour renforcer la visibilité et la notoriété de l'IPM

Action 27.1. Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication institutionnelle

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Activité 27.1.1 Elaborer et assurer la mise en œuvre d'un Plan de communication institutionnel	X	X	X	X	S. Communication (Com)	Entités IPM concernées	200 000 Chaque année	Plan de com validé
Action 27.2. Promouvoir l'image de l'IPM dans les réseaux sociaux								
Activité 27.2.1 Etablir et mettre en œuvre un Rétro planning et un calendrier éditorial social Des publications et messages planifiés	X	X	X	X	Com	Entités IPM concernées	-	Rapport d'activités
Activité 27.2.2 Analyser les résultats et ajuster les actions, leurs contenus et leur planification	X	X	X	X	Com	Entités IPM concernées	-	Rapport d'activités
Action 27.3 : Restructurer le site web de l'Institut								
Activité 27.3.1 Recruter un prestataire externe pour la restructuration du site web	X				Com	DA	200 000	Rapport d'étude
Activité 27.3.2 Refondre le site web de l'Institut, tenant En compte des limites techniques et des besoins Des utilisateurs et des clients	X				Com Prestataire externe	Div com M. santé	-	Site web refondu

Activité 27.3.3 Assurer la mise à jour régulière du site web	X	X	X	X	Com	Entités IPM concernées	-	Site web mis à jour
Action 27.4 : Organiser régulièrement des journées portes ouvertes								
Activité 27.4.1 Elaborer et assurer la mise en œuvre d'un planning des journées portes ouvertes de l'Institut	X	X	X	X	Com	Entités IPM concernées	-	Planning validé
Action 27.5. Reprendre l'édition et la diffusion du bulletin d'information de l'Institut « Lettre Pasteur »								
Activité 27.5.1. Constituer un comité de rédaction du bulletin	X				Direction	Com	-	Décision Signée
Activité 27.5.2. Valider la maquette et rubriques du bulletin	X				Comité De rédaction	Com	-	Maquette validée
Activité 27.5.3. Assurer l'édition et la diffusion du bulletin	X				Com	Comité De rédaction	-	Bulletin diffusé
Action 27.6. Contribuer aux efforts d'information et de sensibilisation de la population pour une meilleure promotion de la santé								
Activité 27.6.1. Participer aux activités de célébration des journées mondiales de lutte contre les maladies	X	X	X	X	Com	Entités IPM concernées		Rapports d'activités
Activité 27.6.2. Réaliser en collaboration avec les mass médias des activités d'information et d'éducation sanitaire	X	X	X	X	Com	Entités IPM concernées Médias		Rapports d'activités

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET D'AUDIT ET DE CONTROLE DE GESTION

Objectif Stratégique 28 : Adapter le cadre législatif et réglementaire de l'IPM pour accompagner la réforme du système de santé publique

Action 28.1. Réviser le texte législatif portant création de l'IPM et élaborer ses textes d'application

Activités	Années d'exécution				Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2020	2021	2022	2023				
Action 28.2 : Elaborer le règlement intérieur de l'Institut								
Activité 28.2.1. Elaborer le projet de règlement intérieur (RI)	X				Groupe de travail	Comité de Direction	-	Projet RI élaboré
Activité 28.2.1. Soumettre le projet au CA pour approbation		X			Direction		-	Projet RI approuvé

Partie 3 : Déterminants des dépenses

1. Déterminants des dépenses de personnel :

1.1. Structure des effectifs du personnel de l'année 2019 :

Tableau 10 : Répartition par échelles/grades :

Echelles/grades	Effectif	%
Personnel d'exécution (Echelle 6 et assimilés)	17	7.5%
Personnel de maîtrise (Echelles 7 à 9 et assimilés)	33	14.6%
Cadres et cadres supérieurs (Echelles 10 et plus et assimilés)	176	77.9%
Total	226	100%

Tableau 11 : Répartition par services :

Services	Effectif	%
Services centraux : Site de Casablanca	202	89.4%
Services extérieurs : Centre Régional de Tanger	16	7%
Services extérieurs : Centre Tit-Mellil	08	3.6%
Total	226	100%

1.2. Répartition des dépenses de personnel :

Tableau 12 : Prévision des dépenses de personnel de l'année N (PLF)

	Dépense 2020	Effectif
Dépenses permanentes ⁵	49 349 970,76	226
Sorties de service ⁶	1 696 554,99	06
Opérations de recrutements ⁷		10
Opérations de réintégrations		0
Autres dispositions relatives à la révision de la rémunération ⁷		0
Avancements de grades et d'échelons ⁷	1 156 729,51	
	107 908,86	
Dépenses du personnel payées par la DPP ⁸	49 349 970,76	226
Dépenses du personnel payées par les comptables de la TGR	15 803 795,12	
Autres Dépenses du personnel (Formation, Allocations aux œuvres sociales....)	3 902 029,12	
Dépenses prévisionnelles de personnel	69 055 795	

2. Déterminants des dépenses de MDD et d'investissement par programme et par projet ou action.

2.1. Programme 1 : Santé Publique

2.1.1. Projet 1 : Biologie Médicale

Les masses les plus importantes des MDD sont :

Dépenses	Estimation
Achats de réactifs et produits de laboratoire	6 000 000
Achats de consommables de laboratoire	1 375 000
Achats des prestations de service – sous traitance des analyses -	1 500 000
Achats des prestations de service – collecte des prélèvements -	1 380 000

2.1.2. Projet 2 : Médecine préventive

Les masses les plus importantes des MDD sont :

Dépenses	Estimation
Achats de vaccins et sérums	18 473 700
Droits de douanes et transit	1 400 000

2.1.3. Projet 3 : Santé Environnement

Les masses les plus importantes des MDD sont :

Dépenses	Estimation
Achat de consommables de laboratoire	525 000

2.1.4. Projet 4 : Recherche

Les déterminants des MDD se présentent comme suit :

Dépenses	Estimation
Achats de réactifs et produits de laboratoire	1 680 000

2.1.5. Projet 5 : Enseignement Pasteurien

Dépenses	Estimation
Organisation de séminaire	139 160

2.2. Programme 2 : Production et distribution des sérums, vaccins et des Produits biologiques.

2.2.1. Projet 1 : Production des sérums, vaccins et produits biologiques

Les masses les plus importantes des MDD sont :

Dépenses	Estimation
Recrutement du cabinet juridique pour l'assistance à la sélection du partenaire PPP et la rédaction du contrat PPP	Fonds de coopération

2.2.2. Projet 2 : Distribution des sérums, vaccins et produits biologiques

Les masses les plus importantes des MDD sont comme suit :

Dépenses	Estimation
Achats de vaccins et sérums	104 684 300
Droits de douanes et transit	5 600 000

2.2.3. Projet 3 : Production des Milieux de culture et produits biologiques

Les masses les plus importantes des dépenses de fonctionnement sont :

Dépenses	Estimation
Achat de consommables de laboratoire	2250

2.3. Programme 3 : Management stratégique et Support

2.3.1. Projet 1 : Capital Humain

Les déterminants des MDD se présentent comme suit :

Dépenses	Estimation
Appointements, salaires, indemnité de responsabilité et véhicule	53 000 000
Cotisations à la CMR	6 450 895
Cotisation à l'AMO	2 300 000
Primes et gratifications	4 414 900
Achats des études	607 500

2.3.2. Projet 2 : Gestion Financière Achat et Logistique

Les déterminants des dépenses d'investissement et de fonctionnement se présentent comme suit :

Dépenses	Estimation
Impôts et Taxes	12 500 000
Nettoyage et jardinage	1 050 000
Installation technique	1 000 000

2.3.3. Projet 3 : Bâtiment, Equipement et Développement Digital

Les déterminants des dépenses d'investissement et de fonctionnement se présentent comme suit :

Dépenses	Estimation
Construction (Bâtiments, Agencement et aménagement des constructions)	4 600 000
Entretien et réparation de bien mobilier technique préventif	800 000
Matériel informatique	3 500 000
Entretien et réparation de bien et mobilier informatique	1 100 000

2.3.4. Projet 4 : Contrôle De Gestion et Qualité

Les déterminants des MDD se présentent comme suit :

Dépenses	Estimation
Achat de prestation de service-qualité et accréditation	300 000

2.3.5. Projet 5 : Communication et partenariat

Les déterminants des dépenses de fonctionnement se présentent comme suit :

Dépenses	Estimation
Cotisation	140 000
Travaux d'impression	300 000
Publicité, publication et relations publiques	200 000

2.3.6. Projet 6 : Marketing et Commercial

Les déterminants des dépenses d'investissement et de fonctionnement présentent comme suit :

Dépenses	Estimation
	-
	-

