



Plan Stratégique de l'Institut Pasteur du Maroc 2019 – 2023

*L'expertise pasteurienne au service
Du citoyen*





« [...] L'objectif qui doit être recherché par toutes les institutions, c'est d'être au service du citoyen. Si elles ne remplissaient pas cette mission, ces institutions seraient inutiles et n'auraient même pas de raison d'être. [...] »

Extrait du **discours de Sa Majesté le Roi** du 14 octobre 2016 prononcé à l'occasion de l'ouverture de la première session de la 1^{ère} année législative de la 10^e législature.



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 basé 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 gestion axée sur les résultats, la proximité, l'innovation, l'ouverture sur l'environnement national et international, la qualité et l'efficacité. Pour ce faire, le plan stratégique de l'IPM 2019-2023 se décline en trois **programmes stratégiques** :

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

Chaque programme stratégique est décliné à son tour en objectifs et actions stratégiques, regroupées par domaine d'activités. Les objectifs stratégiques ont été déclinés en objectifs de performance avec des indicateurs et cibles de performance afin de guider le pilotage de la mise en œuvre du plan stratégique.

Conscient des enjeux auxquels fait face notre système de santé, l'Institut Pasteur du Maroc s'engage à assumer pleinement son rôle de leadership en santé publique et de levier d'action dans la mise en œuvre de la réforme profonde du secteur de la santé, conformément aux directives de **SA MAJESTE LE ROI**, que DIEU l'ASSISTE et du Plan Santé 2025, piloté par notre département de tutelle.

Pr Abderrahmane Maaroufi
Directeur de l'Institut Pasteur du Maroc

SOMMAIRE	Pages
1. Introduction	
2. Contexte	
2.1. International	
2.1.1. Fonctions essentielles de santé publique	
2.1.2. Objectifs de développement durable	
2.1.3. Treizième programme de travail OMS	
2.1.4. Règlement sanitaire international	
2.2. National	
2.2.1. Transition épidémiologique	
2.2.2. Constitution 2011	
2.2.3. Hautes orientations Royales	
2.2.4. Programme gouvernemental 2016-2021	
2.2.5. Plan santé 2025	
3. Acquis à consolider et défis à relever	
3.1. Acquis	
3.1.1. Activités de Santé Publique	
3.1.1.1. Biologie médicale	
3.1.1.2. Vaccination et conseil aux voyageurs	
3.1.1.3. Santé environnement	
3.1.1.4. Recherche	
3.1.1.5. Enseignement	
3.1.2. Activités pharmaceutiques et produits biologiques	
3.1.2.1. Importation et magasinage des sérums et vaccins	
3.1.2.2. Distribution des sérums et vaccins	
3.1.2.3. Production des milieux de culture et animaux de laboratoires	
3.1.3. Management stratégique et support	
3.1.3.1. Audit et contrôle de gestion	
3.1.3.2. Assurance qualité	
3.1.3.3. Coopération et partenariat	
3.1.3.4. Marketing et communication	
3.1.3.5. Capital humain	
3.1.3.6. Gestion financière	
3.1.3.7. Achats et logistique	
3.1.3.8. Bâtiments et équipements	
3.1.3.9. Système informatique	

3.2. Défis et priorités d'action : 3.2.1. Activités de Santé Publique 3.2.2. Activités pharmaceutiques et produits biologiques 3.2.2. Management stratégique et support	
4. Plan Stratégique 4.1. Vision 4.2. Valeurs 4.3. Piliers, objectifs et actions stratégiques	
5. Plan d'action opérationnel	
➤ Annexes : Annexe 1 : Plan budgétaire Annexe 2 : Méthodologie de construction du plan stratégique	

1. Introduction

En 107 ans d'existence, l'Institut Pasteur du Maroc a traversé de nombreuses étapes depuis la création du premier Institut Pasteur à Tanger en 1911 suivi par celui de Casablanca avec son annexe de Tit Mellil en 1929, puis leur regroupement en juin 1967 en un seul Institut par la signature de la convention entre l'Institut Pasteur de Paris et le gouvernement. Cependant, les activités principales ont toujours porté sur la recherche sur les micro-organismes responsables de problèmes de santé publique et les vaccins et sérums nécessaires pour les combattre.

L'Institut Pasteur du Maroc (I.P.M.) est un établissement public créé par le Décret Royal N°176-66 du 23 juin 1967 tel qu'il a été modifié par le Décret Royal N°176-66 du 14 Rabia 1387 (23 juin 1967) placé sous la tutelle technique du Ministère de la Santé.

2. Contexte

2.1 Au niveau international

2.1.1. Fonctions essentielles de santé publique

Les fonctions essentielles de santé publique représentent un ensemble de mesures indispensables, qui relève de la responsabilité primaire de l'État. Elles sont fondamentales pour la réalisation de l'objectif de santé publique qui consiste à améliorer, promouvoir, protéger et restaurer la santé des populations grâce à une action collective. Le cadre des fonctions essentielles de santé publique (FESP) préconisé par l'OMS préconise 8 fonctions :

- Surveillance et suivi des déterminants de la santé, des risques, de la morbidité et de la mortalité,
- Préparation et réponse santé publique aux flambées épidémiques, catastrophes naturelles et autres situations d'urgence,
- Protection de la santé, y compris la gestion de l'environnement, la sécurité alimentaire, toxicologique et professionnelle,
- Promotion de la santé et prévention de la maladie y compris des mesures pour traiter les déterminants sociaux et les inégalités en santé,
- Assurer une gouvernance efficace de la santé, la législation sur la santé publique, le financement et les structures institutionnelles,
- Assurer un effectif suffisant et compétent en professionnels de santé pour assurer les missions de santé publique,
- Communication et mobilisation sociale pour la santé,
- Promotion de la recherche en santé publique pour informer et influencer les politiques et les pratiques.

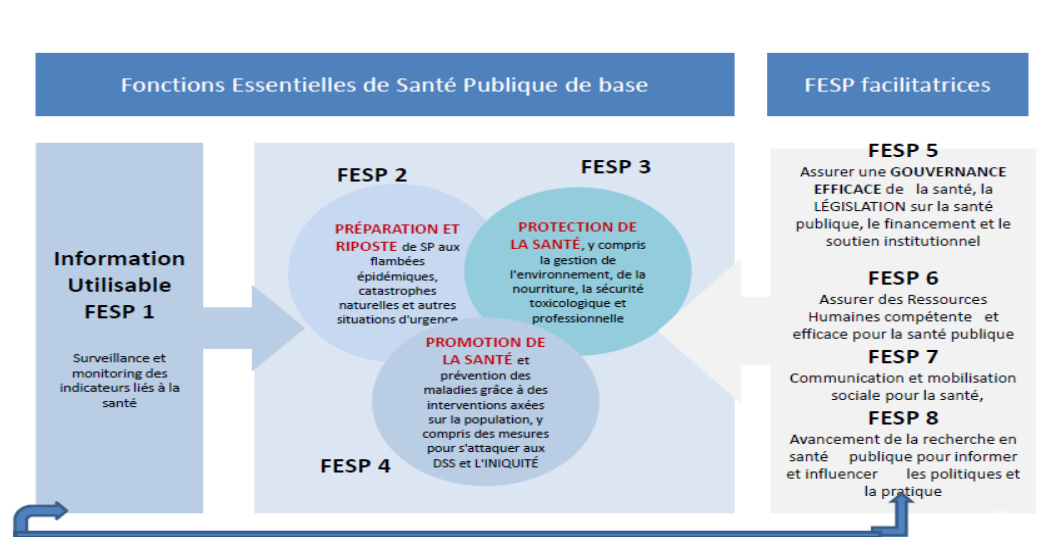


Figure n°1 : Fonctions essentielles de santé publique

Afin de guider la démarche de renforcement des capacités de notre système de santé publique, le Ministère de la santé a réalisé en 2015 avec l'appui de l'OMS, une évaluation de la performance des FESP, ce qui a permis de suggérer des recommandations pour améliorer ces performances dont les principales sont :

- Élaborer un plan de préparation aux situations d'urgence plus exhaustif, multisectoriel et pluridisciplinaire ;
- Définir un cadre politique et institutionnel clair pour la planification, l'organisation et l'opérationnalisation du plan de préparation et de riposte aux situations d'urgence en matière de santé publique ;
- Faire converger l'organisation, la gestion et la supervision des fonctions des laboratoires afin de soutenir les fonctions essentielles de santé publique ;
- Renforcer et assurer la supervision pour l'évaluation périodique des progrès accomplis dans la mise en œuvre des principales capacités en matière de santé publique prévues par le Règlement sanitaire international (2005) ;
- Développer une approche intersectorielle de la santé publique reposant sur le principe de "La santé dans toutes les politiques" ;
- Elaborer et institutionnaliser une approche systématique de la surveillance des facteurs de risque ;
- Réviser de manière exhaustive les stratégies nationales, notamment une législation efficace fondée sur des données probantes, liées à la prévention et à la lutte contre les maladies non transmissibles, en ce qui concerne les facteurs de risque majeurs liés au tabac, à l'alimentation et à l'activité physique ;
- Disposer de capacités et fournir des services sanitaires et sociaux adéquats dans les domaines de la santé bucco-dentaire, de la santé génésique, des toxicomanies et de la santé mentale ;
- Développer des capacités permettant d'élaborer des dossiers d'analyse et des documents de politique à l'aide des données probantes disponibles au niveau national et international afin de soutenir le processus décisionnel.

Les orientations stratégiques pour le développement de l'IPM s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de ces recommandations.

2.1.2. Objectifs de Développement Durable

En septembre 2015, les 193 Etats membres de l'ONU ont convenu d'atteindre à l'horizon 2030, quelque 17 objectifs de développement durable (ODD). Pratiquement tous ont une composante sanitaire ou contribueront à améliorer la santé mondiale. L'objectif 3 de développement durable est spécifiquement consacré à la santé et au bien-être. Il vise à permettre à tous de vivre en bonne santé et à promouvoir le bien-être de tous à tout âge. Dans le cadre de cet objectif, les Etats membres des NU, s'engageant d'une part à « mettre fin aux épidémies des maladies transmissibles » d'ici à 2030, comme celles du VIH, la tuberculose, le paludisme, l'hépatite virale, et à réduire la charge de mortalité liée aux Maladies Non Transmissibles.

2.1.3. Treizième programme de travail de l'OMS

Le treizième programme général de travail de l'OMS pour la période 2019-2023, dont l'objectif général est de garantir une vie en bonne santé et promouvoir le bien-être pour tous à tout âge, a fixé comme objectifs spécifiques :

- 1 milliard de personnes supplémentaires bénéficiant de la couverture sanitaire universelle.
- 1 milliard de personnes supplémentaires mieux protégées face aux situations d'urgence sanitaire.
- 1 milliard de personnes supplémentaires bénéficiant d'un meilleur état de santé et d'un plus grand bien-être.

Ceci témoigne de l'importance qui devrait être accordée à la sécurité sanitaire et la promotion de la santé dans toute stratégie de développement des établissements de santé.

2.1.4. Règlement Sanitaire International

Le Règlement Sanitaire International (RSI), adopté en 2005 par les 194 Etats Membres de l'OMS, engage les pays à se doter des capacités requises afin de prévenir, détecter, évaluer, notifier et déclarer les événements de santé publique d'intérêt national ou international, ceci afin d'en limiter la portée et de réagir avec une action de santé publique adaptée. Depuis l'adoption du RSI (2005), le Maroc a pris plusieurs dispositions pour faire de sorte à ce que les fonctions de santé publique pertinentes de veille, d'alerte et d'action soient en place et opérationnelles à tous les niveaux (central, régional et local) et utilisent des normes de qualité reconnues à l'échelle internationale.

Aujourd'hui, la diversité et la fréquence croissante des événements concernant des maladies infectieuses et d'autres risques pour la santé publique rappellent avec force le rôle fondamental que continue à jouer le RSI dans la sécurité sanitaire mondiale. A cet effet, une nouvelle dynamique a été créée par la communauté internationale sous l'égide de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) afin d'accélérer et d'unifier les efforts à déployer pour renforcer les systèmes de santé. Aussi, étant donné que l'application du RSI est un processus dynamique permanent qui doit constamment être évalué, maintenu et renforcé selon les besoins et que plusieurs pays restent encore confrontés à d'importantes difficultés pour appliquer pleinement le RSI, un nouveau cadre de suivi et d'évaluation a été proposé en 2015 suggérant d'adopter

des processus et un outil permettant de réaliser une évaluation extérieure conjointe et d'élaborer en conséquence un plan d'action national de sécurité sanitaire (PANSS).

Le Royaume du Maroc figure parmi les premiers pays au monde à s'engager dans le processus d'évaluation externe conjointe (EEC) des capacités requises par le RSI effectuée en 2016 et à élaborer en 2017, de façon consensuelle et participative, un Plan National d'Action de la Sécurité Sanitaire (PNASS) qui couvre la période 2018-2022. Ce plan a pour objectifs de :

- Accélérer le renforcement des capacités requises par le RSI de telle sorte à passer, selon le domaine technique considéré, de capacités absentes, limitées ou développées à des capacités démontrées et/ou durables ;
- Renforcer la préparation nationale aux situations d'urgence pour la sécurité sanitaire ;
- Favoriser une coordination et collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux pour une meilleure gestion des urgences de santé publique.

Pour atteindre ces objectifs, 44 actions prioritaires ont été développées couvrant 12 domaines techniques et englobant 215 mesures. Pour chacune des mesures, un financement a été estimé. La stratégie de l'IPM concernant le volet sécurité sanitaire s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PNASS et des exigences du RSI.

2.2. Au niveau national :

La stratégie de l'IPM 2019-2023 est élaborée dans un contexte national marqué par :

2.2.1. Transition épidémiologique

Ces dernières décennies, le Maroc a affiché un niveau avancé de transition épidémiologique. La transition dans le domaine de la santé au Maroc se caractérise par la croissance économique, l'augmentation de l'espérance de vie (Environ 75 ans), la diminution du taux de fécondité, et un changement majeur du profil épidémiologique. Ce changement est caractérisé par une charge croissante de maladies non transmissibles, qui sont actuellement à l'origine de près de 80 % de l'ensemble des décès au Maroc – les trois principales causes sont les maladies cardio-vasculaires (34 %), le diabète (12 %) et le cancer (11 %). Les traumatismes entraînent 7 % des décès. Les autres décès (18 %) sont imputables aux maladies transmissibles et aux problèmes de santé maternelle, périnatale et nutritionnelle. La prévalence populationnelle de l'hypertension artérielle est relativement élevée (29,3 %) ; celles de l'obésité et de l'hyperglycémie sont respectivement à 20 % et à 10,6 %.

2.2.2. Constitution 2011

La reconnaissance suprême du droit à la santé relève de la Constitution de 2011 qui fournit une perspective très riche sur la responsabilité de l'État dans ce domaine. Elle affirme le droit fondamental à la vie (article 20) à la sécurité (article 21) et à l'intégrité physique et morale des personnes (article 22). L'article 31 de la constitution précise que « L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit aux soins de santé, à la protection sociale, à la couverture médicale et à la solidarité mutualiste ou organisée par l'Etat, à l'accès à l'eau et à un environnement sain, au développement durable ». L'article 34 indique que « Les pouvoirs publics élaborent et mettent en œuvre des politiques destinées aux personnes et aux catégories à besoins spécifiques. A cet

effet, ils veillent notamment à : Traiter et prévenir la vulnérabilité de certaines catégories de femmes et de mères, des enfants et des personnes âgées, Réhabiliter et intégrer dans la vie sociale et civile les handicapés physiques sensorimoteurs et mentaux et faciliter leur jouissance des droits et libertés reconnus à tous.» D'autre part, l'article 156 dit que les « services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances. Ils rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard, aux obligations de contrôle et d'évaluation. » et selon l'article 157 « une charte des services publics fixe l'ensemble des règles de bonne gouvernance relatives au fonctionnement des administrations publiques, des régions et des autres collectivités territoriales et des organismes publics »

Ainsi la Constitution reconnaît de façon explicite le droit à l'accès aux soins de santé - et donc indirectement le droit à la santé. Elle agit, également à travers d'autres articles, sur un éventail très large de déterminants de la santé. Elle donne également une feuille de route sur la façon dont les services de santé doivent être gouvernés : équité, redevabilité, transparence, écoute : des services au service du citoyen.

2.2.3. Hautes Orientations Royales

- **Le message de Sa Majesté le Roi Mohammed VI** adressé aux participants à la 2^e Conférence nationale sur la santé (Marrakech, 1^{er}-3 juillet 2013) « *...Nous saisissons donc l'occasion de cette conférence pour réaffirmer Notre volonté constante d'inscrire la promotion du secteur de la santé parmi les grands chantiers essentiels du pays. Ceci tient à Notre conviction que le droit d'accès aux services de santé, qui a été consacré par la nouvelle Constitution du Royaume, constitue un des piliers majeurs pour la consolidation de la citoyenneté dans la dignité et pour la réalisation du développement humain global et intégré que Nous souhaitons pour Notre pays...* »
- **Le discours de Sa Majesté le Roi du 14 octobre 2016** à l'ouverture de la première session de la 1^{ère} année législative de la 10^e législature, rappelant : « *L'objectif qui doit être recherché par toutes les institutions, c'est d'être au service du citoyen. Si elles ne remplissaient pas cette mission, ces institutions seraient inutiles et n'auraient même pas de raison d'être.* »
- **Le message de Sa majesté le Roi Mohammed VI** adressé aux participants au Forum national de la haute fonction publique (Rabat, 28 Février 2018) « *L'administration marocaine, qu'elle soit centrale ou locale, aborde aujourd'hui un tournant majeur, qui exige que ses responsables s'impliquent avec vigueur dans la dynamique de changement économique et social* »
- **Le discours de Sa Majesté le Roi du 29 juillet 2018** : « [...] Redresser les anomalies qui entachent l'exécution du programme de couverture médicale RAMED et, parallèlement, refondre en profondeur le système national de santé, qui se caractérise par des inégalités criantes et une faible gestion. [...] »

2.2.4. Programme gouvernemental 2016-2021

En tant que bras armé de l'état, le développement de l'Institut Pasteur s'inscrit dans le cadre des priorités gouvernementales pour la période 2016-2021, en particulier la généralisation des prestations de santé. Au fait, le programme gouvernemental dans le domaine de la santé pour la période 2017-2021, particulièrement à la couverture médicale globale, au renforcement de l'accès aux prestations de santé, le renforcement des ressources humaines en santé et à la réforme du système de santé publique.

2.2.5. Plan santé 2025

La stratégie de l'IPM à l'horizon 2023 s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du plan santé 2025 qui s'appuie sur 3 grands Piliers (Organisation et développement de l'offre de soins en vue d'améliorer l'accès aux services de santé ; Renforcement des programmes nationaux de santé et de lutte contre les maladies ; Amélioration de la gouvernance et optimisation de l'allocation et de l'utilisation des ressources) déclinés en 25 axes d'intervention et 125 Actions. Plus spécifiquement, **10 axes** d'intervention concernent directement le champ d'intervention de l'IPM et qui sont :

- **Axe 7 : Améliorer l'accès au médicament et aux produits de santé ;**
- **Axe 9 : Consolider les programmes de la « Santé de la mère et de l'enfant » ;**
- **Axe 11 : Renforcer les programmes de lutte contre les maladies non Transmissibles ;**
- **Axe 13 : Lancer de nouveaux programmes et stratégies sanitaires ;**
- **Axe 14 : Renforcer les programmes de lutte contre les maladies transmissibles ;**
- **Axe 15 : Renforcer la veille et la sécurité sanitaire ;**
- **Axe 16 : Promouvoir les modes de vie sains et renforcer l'éducation pour la santé ;**
- **Axe 21 : Réviser l'organisation du secteur public de la santé ;**
- **Axe 22 : Favoriser le partenariat et la concertation ;**
- **Axe 24 : Améliorer le management et la performance des services de santé.**

3. Acquis à consolider et défis à relever

3.1. Acquis :

Les missions de l'Institut telles que décrites dans le Décret royal n° 176-66 du 14 rebia I 1387 (23 juin 1967) relatif à la création de l'IPM sont :

- **La recherche scientifique ;**
- **Enquêtes, expertises ou analyses relatives à la santé publique ;**
- **La contribution à l'enseignement et à l'encadrement ;**
- **La production et l'importation des sérums, vaccins, ferments et autres médicaments d'origines biologiques nécessaires pour la médecine humaine.**

Ces missions ont été complétées par l'article 27 de la Loi 17-04 portant code du Médicament et de la Pharmacie. Le site de Casablanca créé en 1929 abrite le siège avec son annexe à Tit Mellil où se trouvent l'animalerie et le laboratoire des analyses physiologiques et toxicologiques in vivo.

Pour mettre en œuvre ces missions, les activités de l'IPM sont organisées en trois domaines :

- **Activités de santé publique ;**
- **Activités pharmaceutiques et produits biologiques ;**
- **Activités de management stratégique et de support.**

3.1.1. Activités de Santé publique

Le Pôle de Santé publique comporte six domaines d'activité stratégiques ; à savoir : la biologie médicale, la vaccination et conseil aux voyageurs, la santé environnement, la production des milieux de culture, la recherche et l'enseignement.

3.1.1.1. Biologie médicale :

Les activités de biologie médicale sont organisées autour de 11 laboratoires :

- Laboratoire de virologie ;
- Laboratoire des Hépatites virales ;
- Laboratoire des Mycobactéries ;
- Laboratoire de Bactériologie-parasitologie ;
- Laboratoire de Biochimie et Immunochimie ;
- Laboratoire de Sérologie et allergologie ;
- Laboratoire de Biologie moléculaire ;
- Laboratoire de Cytogénétique et conseil génétique –hématologie ;
- Laboratoire d'Immuno –histocompatibilité ;
- Laboratoire d'Hormonologie et marqueurs tumoraux ;
- Laboratoire d'anatomopathologie-immunopathologie.

Les ressources humaines exerçant les activités de biologie médicale sont composées de 8 médecins, 39 cadres biologistes, 7 administrateurs, 5 techniciens de laboratoire et 2 infirmières. L'analyse des données de production de cette activité entre 2013 et 2018 montre que le chiffre d'affaires est en nette augmentation. Cette augmentation est particulièrement marquée pour les prestations destinées aux organismes subventionnés (Tableau N° 1).

Tableau N°1 : Chiffre d'affaires des activités de biologie médicale selon le type de clients

Type de Clients	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Particuliers</i>	9 798	10 089	9 262	9 511	9 058	8105
<i>Assurés de la CNOPS</i>	2 090	2 924	2 471	2 427	2 339	1966
<i>Organismes conventionnés</i>	261	563	1 469	1 913	1 750	3 045
<i>Labo privés</i>	194	176	239	401	161	-
<i>Ramédistes</i>	8 260	8 921	4 534	1 796	686	-
TOTAL	12 343	13 752	13 441	14 251	13 340	13 419

3.1.1.2. Vaccination et conseil aux voyageurs :

Les activités de vaccination et de conseil aux voyageurs sont assurées par une structure d'accueil et de vaccination, constituée de salles de consultation, de salles de vaccination préventive et/ou curative, des locaux administratifs où exercent 1 médecin, 3 infirmières et 3 cadres administratifs.

Les prestations de services fournies par cette activité sont axées sur la vaccination antirabique, la vaccination et conseil pour les voyageurs à destination des pays de l'Afrique subsaharienne et les pèlerins aux lieux saints de l'Islam.

L'analyse des données de production de cette activité entre 2013 et 2018 montre que le nombre de prestations a connu une progression importante durant les cinq dernières années, ce qui a permis de réaliser en 2018 un chiffre d'affaires de 22,2 MDH, soit une augmentation d'environ 200% par rapport à l'année 2013 (Tableau N°2 et figure N°2).

Tableau N°2 : Evolution du nombre d'actes et du chiffre d'affaires de l'activité de Vaccination et conseil aux voyageurs

.	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'actes	19 519	23 621	27 945	45 364	49 178	119 232	79 196
Chiffre d'affaires (en MAD)	5 730 213	6 703 826	7 336 767	9 668 185	16 335 918	21 930 460	22 269 616,4

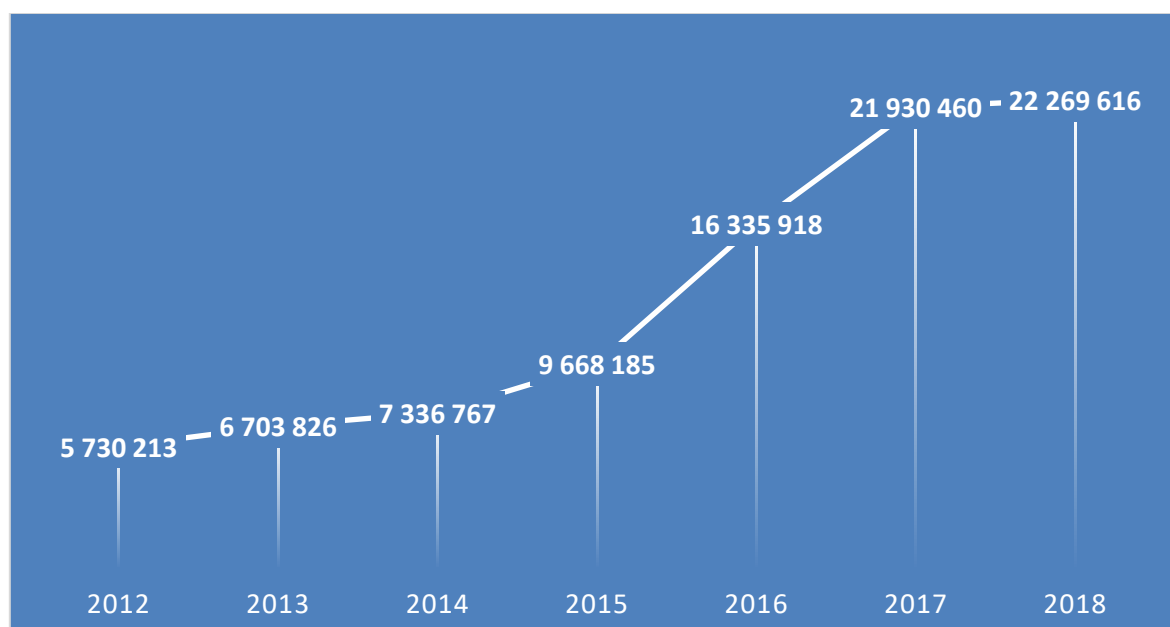


Figure N°2 : Evolution du chiffre d'affaires de l'activité de vaccination (en MAD)

3.1.1.3. Santé environnement

Depuis sa création, le laboratoire de sécurité des aliments et environnement œuvre pour le service de la population marocaine à travers des prestations d'analyses microbiologiques et physico-chimique des aliments, produits et environnement et la surveillance de l'émergence des pathogènes notamment les *Salmonella*, *Campylobacter*, *Shigella*, *Escherichia Coli*, *Legionella pneumophila* et *Listeria monocytogenes*.

En 2017, le laboratoire de microbiologie des aliments a été accrédité par le SEMAC (Service Marocain d'Accréditation) selon la Norme ISO 17025 sous la référence AL86/2017. Cette accréditation a été renouvelée en 2018. Le laboratoire est également reconnu par l'ONSSA comme laboratoire officiel pour contribuer au renforcement des capacités analytiques sur le plan national.

Afin de renforcer les capacités d'évaluation du risque chimique, le laboratoire de chimie analytique et de toxicologie de l'Institut a développé un plateau technique faisant appel aux techniques d'analyses chimique et toxicologique les plus performantes, capables d'identifier et de doser des substances chimiques organiques et inorganiques dans les tissus et les liquides des êtres vivants, les produits alimentaires, les produits de terroirs, les produits cosmétiques et dans l'environnement.

L'évolution du nombre des échantillons traités et du chiffre d'affaires en rapport avec la santé environnement sont présentées dans le tableau N°3.

Tableau N°3 : Evolution du nombre d'échantillons et du chiffre d'affaires en santé environnement

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'échantillons	5 365	5 418	4 854	4 474	4 904
Chiffre d'affaires (En MAD)	2 183 762,28	2 101 5841,19	1 976 927,06	2 042 910,15	2 374 990,59

3.1.1.4. Recherche

Restant fidèle à la tradition Pasteurienne, l'Institut Pasteur participe à l'effort national de développement et à l'amélioration de la qualité de la recherche et de l'enseignement en santé publique et aux efforts de rayonnement scientifique à travers par l'organisation de manifestations scientifiques (congrès, séminaires, ateliers etc....) et l'encadrement d'étudiants chercheurs, de résidents en médecine, en pharmacie, d'ingénieurs, ainsi que de techniciens de laboratoires.

➤ Activités de recherche et productions scientifiques

Les activités de recherche et d'enseignement sont assurées par le département de recherche et enseignement et portent sur différents thèmes de recherche allant de la microbiologie à la génétique humaine en passant par la biochimie.

Le personnel du département de recherche est composé de 45 chercheurs répartis en 18 équipes de recherche. Le tableau N°6 retrace la répartition par catégorie du personnel affecté à ce département :

Tableau N°6 : Répartition du personnel du département de recherche par catégorie

Statut	Catégorie	Nombre	
Chercheur	Directeur de recherche	03	19
	Chargé de recherche B	08	
	Chargé de recherche A	08	
Autres	Assistant médical - PhD	06	26
	Administrateur	01	
	Ingénieur-PhD	09	
	Médecin	04	
	Assistants de recherche	06	
	Total	45	

L'activité recherche au niveau de l'IPM est répartie en quatre pôles, à savoir : Pôle Bactériologie, Pôle Virologie, Pôles Parasitologie et Maladies Vectorielles, et Pôle Génétique. Les thématiques abordées sont orientées vers les priorités nationales de santé publique (Tuberculose, hépatites virales, IST, méningocoques, cancers, envenimation, virus hautement pathogènes, résistances aux antimicrobiens, maladies vectorielles ; génétique, etc...).

Durant ces dernières années, d'importants efforts ont été déployés dans le domaine de la formation du personnel de la recherche, l'acquisition d'équipements de pointe pour les différentes unités de recherche et l'aménagement de locaux répondant aux normes internationales.

Le département participe dans différentes unités de recherche organisées par différentes Facultés et Universités. De nombreuses conventions de partenariat ont été signées avec différents établissements universitaires résultant en des collaborations scientifiques et la formation doctorale des étudiants chercheurs. Ces derniers réalisent leurs projets de recherche dans des laboratoires de l'Institut Pasteur. Actuellement, 46 étudiants préparent leurs thèses de doctorat dans les différents laboratoires de l'IPM.

Les activités de recherche de l'Institut bénéficient d'un financement externe non négligeable. Ainsi, grâce à leur dynamisme, les équipes de recherche pasteurienne ont pu mobiliser durant les cinq dernières années une enveloppe budgétaire d'environ 8,7 millions de DH provenant de différents organismes nationaux et internationaux (CNRST, Union Européenne, Réseau des

Instituts Pasteur, OMS, ...) permettant de financer la réalisation de 32 projets de recherche (Tableau N°7).

Tableau N°7 : Nombre de projets financés décrochés par l'IPM entre 2014 et 2018.

ANNEE	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de projets financés	09	04	01	08	11
Montant de financement (DH)	1 418 000	465 000	600 000	3 623 500	2 604 000

Grâce à ces efforts, les chercheurs de l'IPM ont publié plus de 260 articles durant les cinq dernières années, et assurer l'encadrement de 222 projets de recherche de Masters et 46 projets de doctorats nationaux (figure N°3). Ce qui a permis à l'IPM d'occuper la 5^{ème} place parmi les universités et institutions nationales de recherche.

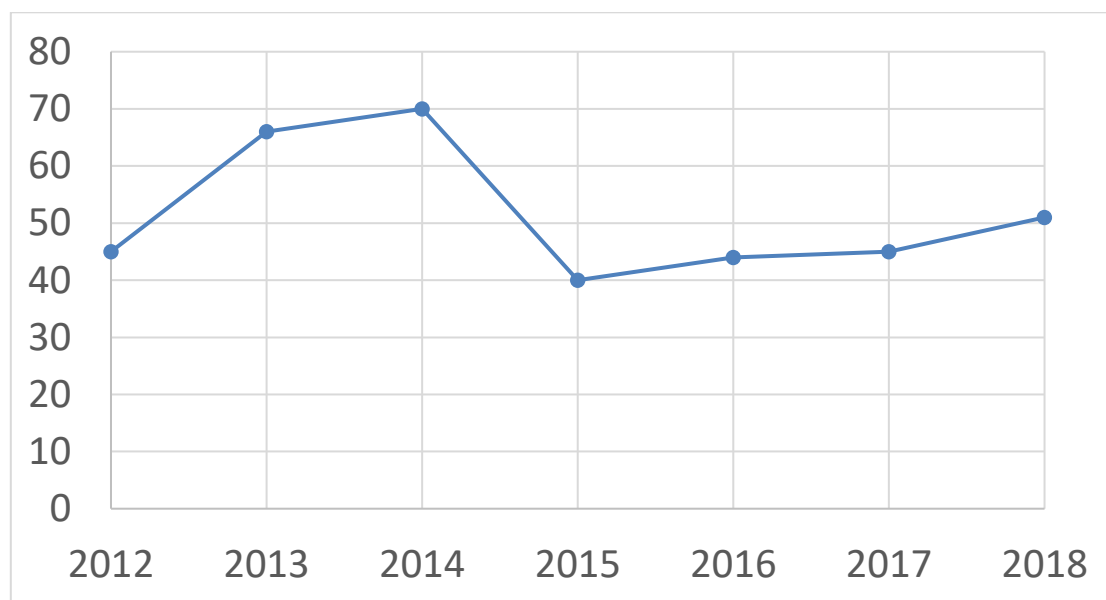


Figure N°3 : Evolution du nombre de publications scientifiques de l'IPM

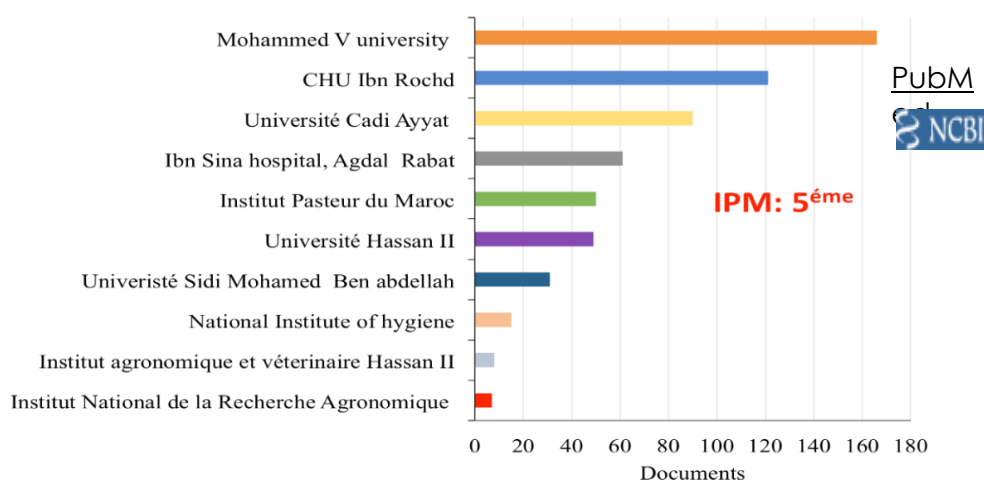


Figure N°4 : Classification bibliométrique des institutions de recherche

3.1.1.5. Enseignement

➤ Activités d'enseignement, d'encadrement et de manifestations scientifiques :

L'évolution du nombre des cours nationaux et internationaux ainsi que les manifestations scientifiques organisées par l'IPM entre 2014 et 2018 est présentée dans le tableau N°8.

Tableau N°8 : Bilan des cours et manifestations scientifiques organisés insérer l'année 2019

Activités	2014	2015	2016	2017	2018
Cours internationaux	-	01	02	02	02
Cours nationaux	-	-	-	-	02
Manifestations scientifiques (Journées, colloques, symposium workshop, conférences, atelier etc..)	04	07	03	02	02
Cours institutionnels : bio-informatique, biosécurité, qualité	02	03	05	05	07

3.1.2. Activités Pharmaceutiques

Les activités pharmaceutiques de l'IPM sont représentées essentiellement par l'importation et la distribution des sérums, vaccins et produits biologiques stratégiques pour approvisionner le marché national (public et privé) et contribuer ainsi à assurer la sécurité sanitaire de notre pays et à protéger la santé du citoyen. Ces activités sont assurées par une équipe de 10 collaborateurs : 01 Pharmacien responsable, un pharmacien assistant, 05 cadres supérieurs, 02 techniciens et un personnel de soutien.

3.1.2.1. Activités d'importation et de magasinage des sérums et vaccins :

Les activités d'importation et de magasinage des sérums et vaccins comportent les aspects suivants :

➤ Enregistrement réglementaire :

- ✓ Enregistrement et maintien des autorisations de mise sur le marché (AMM) des nouveaux produits pharmaceutiques dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- ✓ Mise en conformité des dossiers d'AMM à la réglementation pour les produits déjà commercialisés ;

➤ Importation et magasinage :

La gestion du magasin pharmaceutique regroupe les activités de réception, de stockage et de livraison des produits pharmaceutiques dans le respect des exigences réglementaires et celle des règles de bonnes pratiques de distribution (BPD). A cet effet, l'IPM dispose de deux chambres froides, où sont stockés tous les produits pharmaceutiques qu'ils soient en quarantaine ou libérés.

3.1.2.2. Activités de distribution des sérums et vaccins

Les activités de distribution et d'approvisionnement des sérums et vaccins concernent les Établissements publics (établissements de soins du Ministère de la santé, les services de santé des Forces armées Royales, les Bureaux Communaux d'Hygiène et les Centres Hospitaliers Universitaires) et les établissements du secteur privé (grossisteries, pharmacies d'officine et cliniques médicales).

➤ Pharmacovigilance :

Les activités de pharmacovigilance des produits distribués comportent deux volets :

- Gestion d'un système de collecte et de notification des événements relatifs aux effets indésirables des produits distribués par l'IPM ;
- La veille et la surveillance des informations relatives à la sécurité des produits pharmaceutiques, ainsi que les décisions de pharmacovigilance prises dans les autres pays.

Au total, le nombre de doses de vaccins et sérums distribués par l'IPM a connu ces dernières années une augmentation importante permettant de consolider le rôle de l'IPM en tant que **leader national dans l'approvisionnement** en matière de sérums, vaccins et produits biologiques (Tableau N°9).

Tableau N°9 : Evolution du nombre de doses des vaccins et sérums distribués

DESIGNATION	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VACCIN MENINGOCOQUE ACWY FL 10DOSES	0	2 636	2924	2886	190	41 500
VACCIN MENINGOCOQUE ACWY FL 1 DOSE	71 077	15 388	20 247	16160	33936	21 597
VACCIN FIEVRE JAUNE AMP	11 497	18 842	21 950	1090	7360	14 753
VACCIN TYPHIM FLACON 20DOSES	2 164	3 546	3716	674	2025	2 660
BCG CULTURE	3 594	2 904	3101	3160	5139	6 308
VACCIN HEPATITE B	1 150	1 386	1970	103	250	2 635
VACCIN RABIQUE BOITE 5 FLACON	47 454	50 000	50 540	48854	51697	64 268
VACCIN BCG FLACON	23 253	15 584	16 785	15237	19806	12 014
VACCIN DIPHTERIE TETANOS 1 DOSE	37 000	53 456	55 942	46556	60570	44 766
VACCIN ANTIGRIPE 1 DOSE	180 291	120 000	194 958	122 921	120 824	153 968
Sérum anti tétanique	593 516	502 356	533 177	546 759	757 554	60 0529
Sérum anti vipérin	-	-	100	250	-	-
Sérum antirabique 1000UI	5251	7424	3781	8839	6280	11 617

Le chiffre d'affaires réalisé par les activités de distribution des vaccins et sérums a connu une augmentation de 84% entre 2014 et 2018 (Tableau N°10).

Tableau N°10 : Chiffre d'affaires des activités de distribution des sérums et vaccins

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires (en KDhs)	40 142	41 407	36 116	55 865	60 694	60 973

3.1.2.3. Production des milieux de culture et des animaux de laboratoire

L'unité de production des milieux de culture et réactifs de laboratoires a été créée depuis 30 ans. A l'origine de sa création, la nécessité d'approvisionner les départements de l'IPM (clients internes) et le marché national en produits de laboratoires moins chers que ceux importés de l'étranger. La production des articles au sein de cette unité ; à savoir : milieux de culture, additifs et réactifs de laboratoires, a été initiée en 1989, et a connu un développement important passant par la mise en place de la production d'une gamme de milieux de culture déshydratés en 1991, puis l'ouverture en 1993, d'un bâtiment spécialisé pour la production de milieux de culture et réactifs de laboratoires prêts à l'emploi coulés en boîtes de pétri, tubes et flacons.

Les milieux de culture et réactifs de laboratoires produits sont destinés aux structures internes de l'IPM (laboratoires de biologie médicale, laboratoires de sécurité des produits alimentaires et environnement et laboratoires de recherche) et aux structures externes (laboratoires de santé publique du Ministère de la santé, laboratoires d'analyses médicales du privé, laboratoires d'analyses agro-alimentaires et laboratoires de l'industrie pharmaceutique).

Les tableaux 4 et 5 récapitulent respectivement l'évolution du nombre des milieux de culture livrés et le chiffre d'affaires réalisé entre 2013 et 2018.

Tableau N°11 : Evolution du nombre des milieux de culture produits

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'unités (Milieux de culture en tubes, flacons et boîtes Pétri) produites et livrées	59 242	51 722	74 975	80 736	81 410	39 397

Tableau N°12 : Evolution du chiffre d'affaires de la production des milieux de culture et Animaux de laboratoire (en KDH)

Montant (en KDH)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Production des milieux de culture et réactifs	675	629	802	918	934	478
Production d'animaux de laboratoires et tests in vivo	294	389	588	625	676	866
TOTAL	979	1 017	1 390	1 544	1 610	1 344

3.1.3. Activités de management stratégique et de support :

3.1.3.1. Audit et contrôle de gestion

Les activités de contrôle et d'audit sont assurées par une équipe de trois cadres supérieurs contrôleurs de gestion. Les principales activités réalisées par cette entité sont représentées dans le tableau N°11.

Tableau N°13 : Réalisation de l'activité audit et contrôle de gestion entre 2014 et 2018

Prestations	2014	2015	2016	2017	2018
Elaboration des rapports d'Audit	10	13	11	10	04
Confection des Tableaux de Bords	-	-	07	-	-
Procédures élaborées	03	01	-	04	-
Accompagnement des Cabinets Externes : Mise en place de la comptabilité Analytique et projet de certification ISO9001 des fonctions Support			01	01	02

3.1.3.2. Assurance qualité

L'IPM s'est engagé dans une démarche qualité institutionnelle coordonnée par une équipe de 3 cadres scientifiques qualitatifs relevant du service d'assurance qualité. Cette démarche qualité a consisté en :

- Réalisation de la cartographie globale des processus de l'IPM et élaboration de 17 Procédures générales et 37 Supports d'enregistrements ;
- Réalisation de la cartographie globale des processus du Centre de Biologie Médicale et élaboration d'un manuel de prélèvement, de 15 procédures concernant les processus pré et post-analytiques, de 13 Instructions de travail et 14 Supports d'enregistrements ;
- Réalisation de la cartographie globale des processus du Laboratoire de Microbiologie des Aliments et élaboration d'un manuel Qualité, de 35 Procédures, 26 Instructions de travail et 44 Supports d'enregistrements ;
- Réalisation de la cartographie globale des processus pharmaceutiques et élaboration de 10 procédures ;
- Réalisation d'audits et évaluations des laboratoires du Centre de biologie médicale, des laboratoires de Microbiologie des Aliments et de l'unité de Production des milieux de culture.
- Participation aux campagnes d'évaluation externe de la Qualité et aux essais inter-laboratoires.
- Organisation des revues de Direction annuelles.

En définitive, ces efforts de la démarche qualité ont permis de faire accréditer le laboratoire de Microbiologie des Aliments selon la norme **NM ISO/CEI 17025**, en 2017, avec une portée de 11 essais. Cette accréditation a été renouvelée en 2018 avec extension de sa portée à 07 essais supplémentaires. D'autres laboratoires sont en cours de finaliser les opérations de préparation à l'accréditation.

3.1.3.3. Capital humain :

La gestion des ressources humaines de l'IPM est structurée en deux services : Service de gestion du personnel et des affaires juridiques et service de développement des ressources humaines et formation. Une équipe de (6) cadres assure cette fonction.

➤ Evolution de l'effectif des ressources humaines :

Suite aux départs à la retraite, l'effectif des ressources humaines de l'Institut est passé de 256 à 216 collaborateurs entre 2012 et 2018, soit une diminution de 16% (figure N°5)

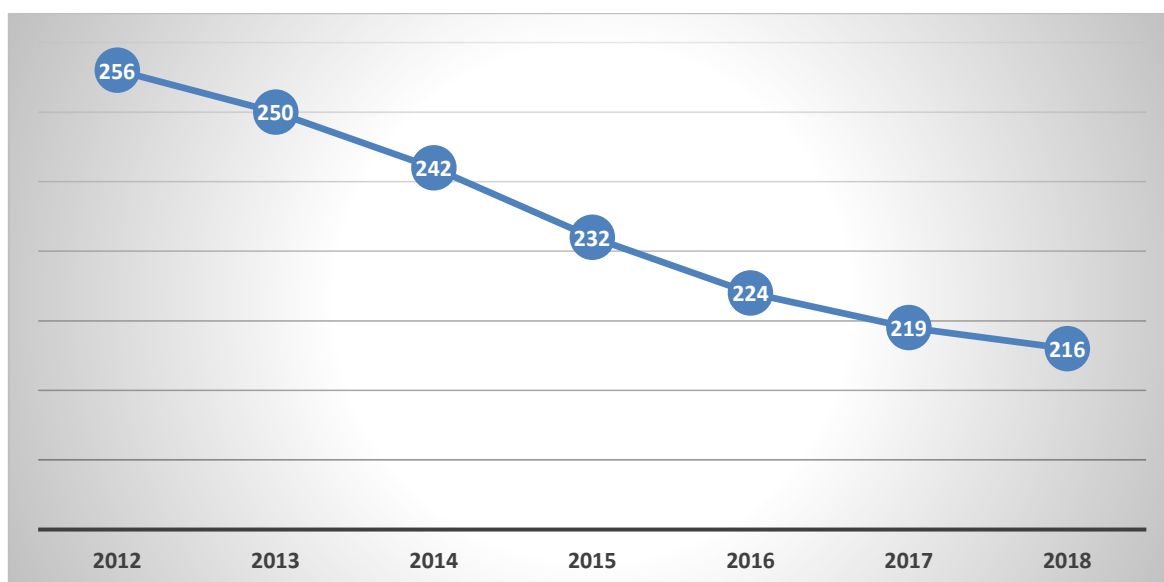


Figure N°5 : Evolution de l'effectif du personnel entre 2012 et 2018

➤ Répartition du personnel selon le profil :

En 2018, le $\frac{1}{4}$ de l'effectif de l'IPM dispose d'une licence en biologie et 23% disposent d'un diplôme de doctorat (Médecine, pharmacie, Es-Sciences et vétérinaire). Environ 16% du personnel possèdent un diplôme ne dépassant pas le niveau primaire ou secondaire. En outre, les profils ayant une formation en économie et en droit ne représentent que 6% du personnel de l'Institut (figure N°6).

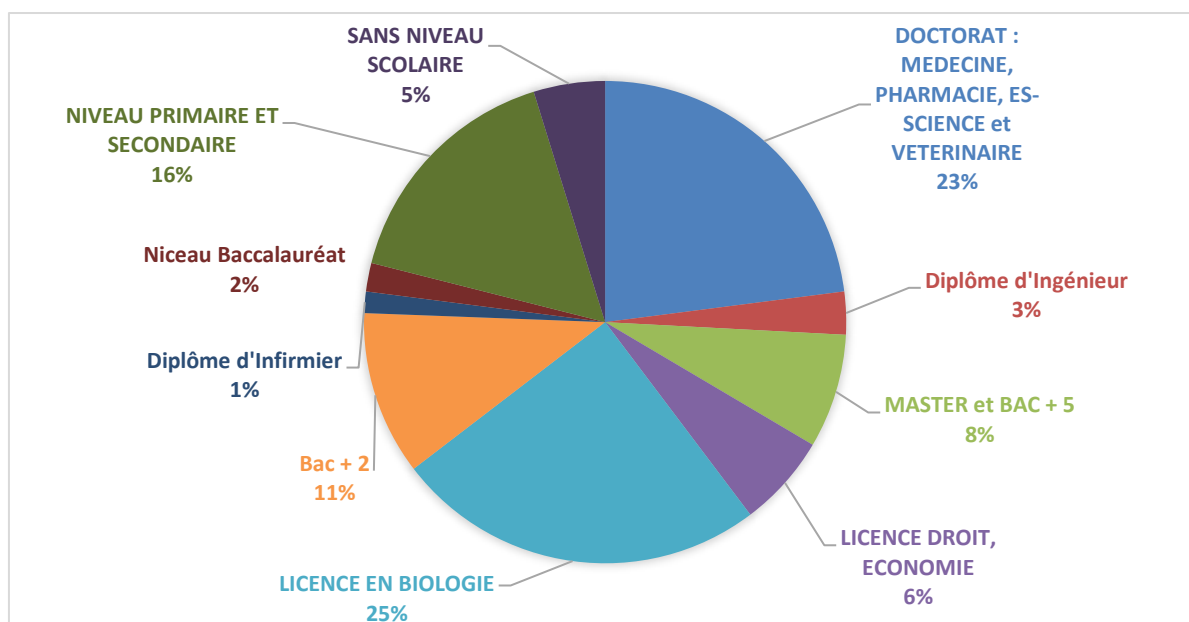


Figure N°6 : Répartition du personnel par profil

➤ **Répartition du personnel selon l'ancienneté :**

Plus des 2/3 du personnel de l'Institut ont une ancienneté dépassant les 20 ans de service. Les collaborateurs ayant une ancienneté de 10 à 20 ans représentent 16% de l'effectif total (figure N°7). Par conséquent, **53% du personnel de l'Institut partira à la retraite d'ici 2025** (figure N°8).

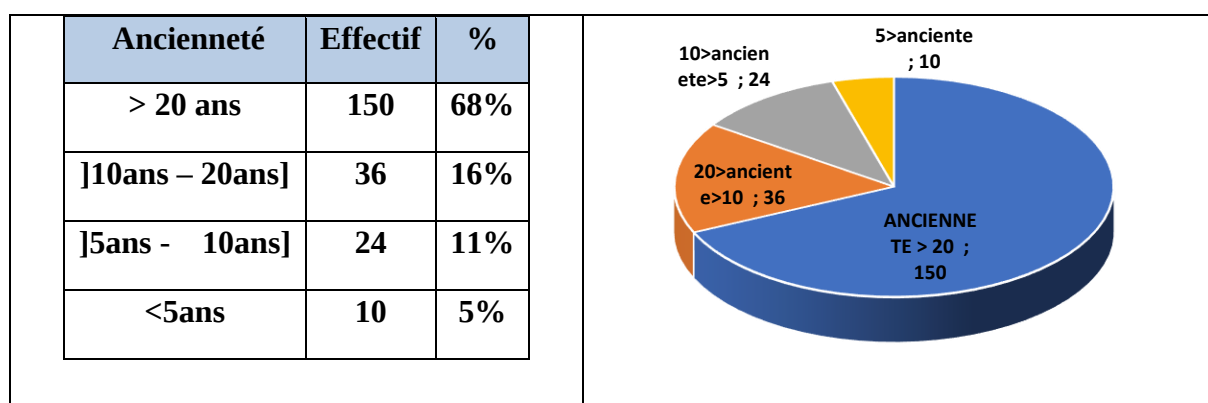


Figure N°7 : Répartition du personnel selon l'ancienneté

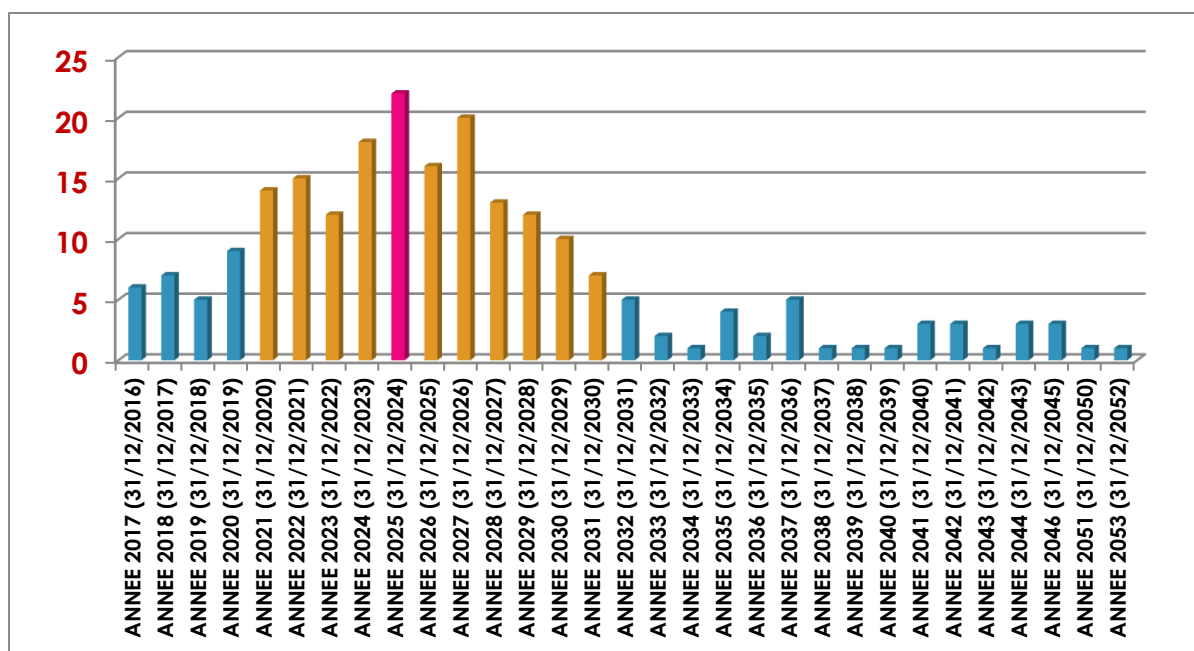


Figure N°8 : Plan de départ à la retraite de 2016 à 2051.

➤ Poids de la masse salariale

L'institut reçoit une subvention de fonctionnement d'un montant de 32 MDH. Cette enveloppe ne couvre que 51% de la masse salariale qui a atteint 63 MDH en 2018. La figure N°9 récapitule l'évolution du poids de la masse salariale de 2000 à 2018 par rapport à la subvention de fonctionnement. Face à cette situation, le lancement d'une opération de départ volontaire à la retraite pour dégraisser la masse salariale qui représente 43% des charges d'exploitation, devient une nécessité impérieuse. L'enveloppe de crédit prévue pour cette opération est estimée à 30 Millions de dirhams.

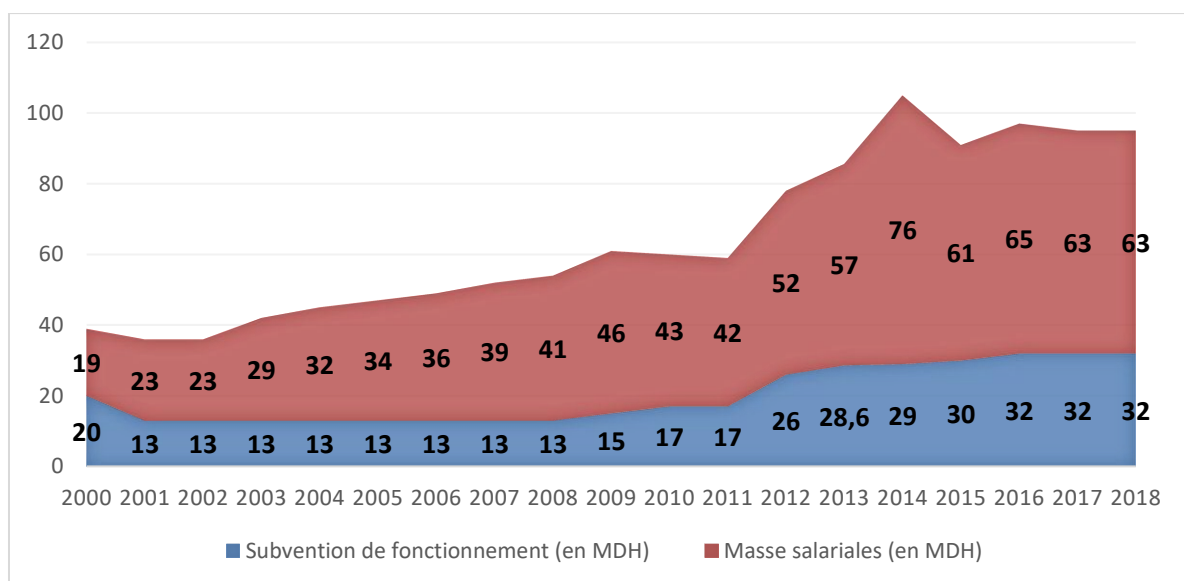


Figure N°9 : Evolution de la masse salariale/subvention de fonctionnement

➤ **Formation continue :**

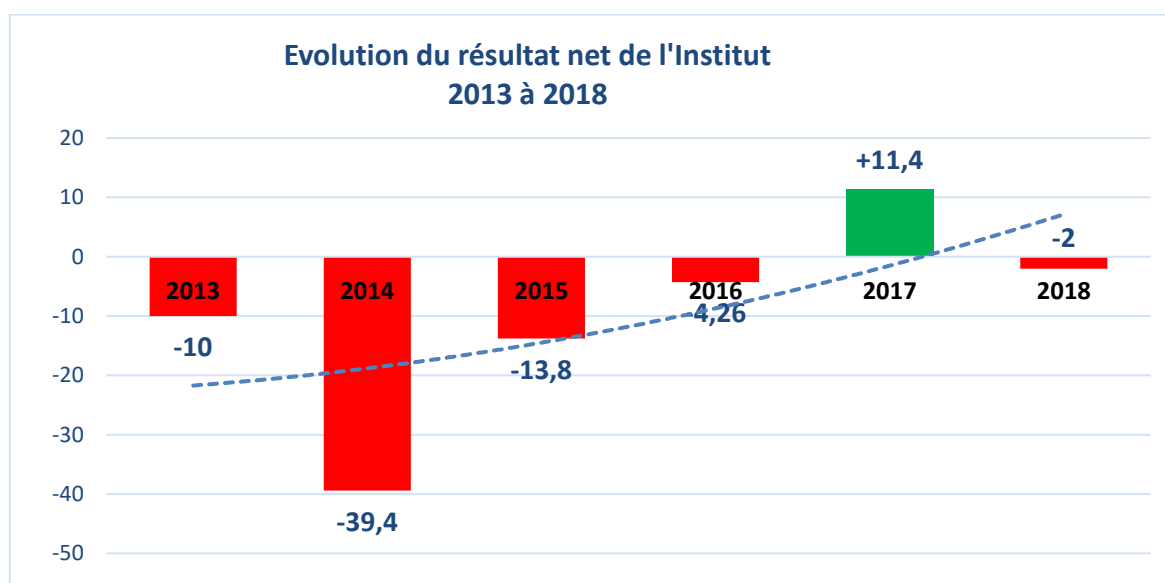
En 2017, l'IPM a mis en place un plan de formation continue qui a porté sur les thèmes suivants : l'achat et la logistique, la bureautique et les cours d'anglais. Au total, 10 sessions de formation continue ont été organisées, totalisant 312 heures de formation et 110 bénéficiaires, soit 46% de l'effectif total de l'IPM.

3.1.3.4. Gestion financière :

La fonction gestion financière est assurée par un effectif total de 16 personnes avec un chef de division et deux chefs de services. Les principaux acquis réalisés en matière de gestion financière sont les suivants :

➤ **Redressement de la situation financière de l'Institut**

L'année 2017 a connu pour **la première fois** durant les Cinq (5) dernières années la réalisation d'un résultat net positif de + 11,4 MDH. Cette performance est le fruit de l'augmentation du chiffre d'affaires des activités pharmaceutique et la signature de l'accord avec l'administration fiscale qui a permis à l'Institut de bénéficier d'une remise gracieuse de 25 Millions de dirhams. Le résultat net provisoire de l'année 2018 peut s'inscrire dans une tendance négative (- 2MDH) due essentiellement à la prise en charge de la provision du protocole d'accord signé le 28/12/2018 avec la DGI d'un montant de 9,3 MDH, ce qui a impacté l'évolution positive enregistrée en 2017 (figure N°10).



(*) : Le résultat de 2018 est donné à titre provisoire dans l'attente de la finalisation des travaux comptables de fin d'exercice

Figure N° 10 : Evolution des résultats nets de l'IPM

➤ Certification des comptes comptables

Les comptes comptables de l'Institut de 2013 à 2017 ont été **certifiés sans réserve** grâce, entre autres, à la mise en place du manuel des procédures comptables et la mise en place d'un système d'information dédié à la gestion comptable et financière. Ainsi, l'IPM est devenu **le premier établissement public sous tutelle du Ministère de la santé**, ayant obtenu une comptabilité générale certifiée sans réserve.

➤ Assainissement de la situation fiscale

Suite à plusieurs séances de négociation avec la Direction Générale des Impôts (DGI), **un premier accord** a été conclu entre l'administration fiscale et l'IPM en décembre 2017. Les principaux aspects de cet accord sont :

- Remise gracieuse de l'imposition sur les sociétés et la taxe professionnelle avec dégrèvement accordée à 100% de 604 996,00 MAD et 106 645,00 MAD, soit un total de 711 641,00 MAD.
- Annulation de l'imposition de la taxe professionnelle d'une valeur de 485 853,60 MAD, après présentation des documents justifiant d'une part, la double imposition et d'autre part, le reçu de paiement de cet impôt.

Ainsi, grâce à ce premier accord, la dette en impôts est passée de 35 725 611 MAD à 10 108 458 MAD. **Un second accord** a été établi entre la DGI et l'IPM en date du 28/12/2018, ce qui a permis de bénéficier d'une remise de 5 Millions de dirhams et **d'assainir définitivement** la situation fiscale de l'Institut

➤ Amélioration du taux d'apurement des restes à payer

Un grand effort a été déployé en 2017 et 2018 en matière de liquidation des restes à payer des fournisseurs. En effet, le taux d'apurement des restes à payer a atteint 78 % en 2017 et 80% en 2018 par rapport au budget de fonctionnement. La liquidation des restes à payer concernant l'activité d'importation des sérums et vaccins, principale activité génératrice de revenu de l'IPM, a atteint un taux de 92% en 2017. Néanmoins, le taux d'apurement relatif aux dépenses d'investissement reste bas variant de 25% à 28% (Tableau N°12).

Tableau N°14 : Evolution du taux d'apurement des restes à payer

Année	2015	2016	2017	2018
Taux d'apurement relatif aux dépenses de Fonctionnement	80%	80%	78%	80%
Taux d'apurement relatif aux dépenses d'investissement	17%	23%	28%	25%

➤ Amélioration du taux de recouvrement des créances

L'évolution du taux de recouvrement s'est inscrite dans un trend haussier durant les cinq dernières années. La meilleure performance a été réalisée en 2017 avec un taux de recouvrement de 78%. Ce résultat est dû à l'apurement des créances des communes dont le montant s'élève à 9,7 MDH. La figure N°11 récapitule l'évolution du taux de recouvrement de 2013 à 2018.

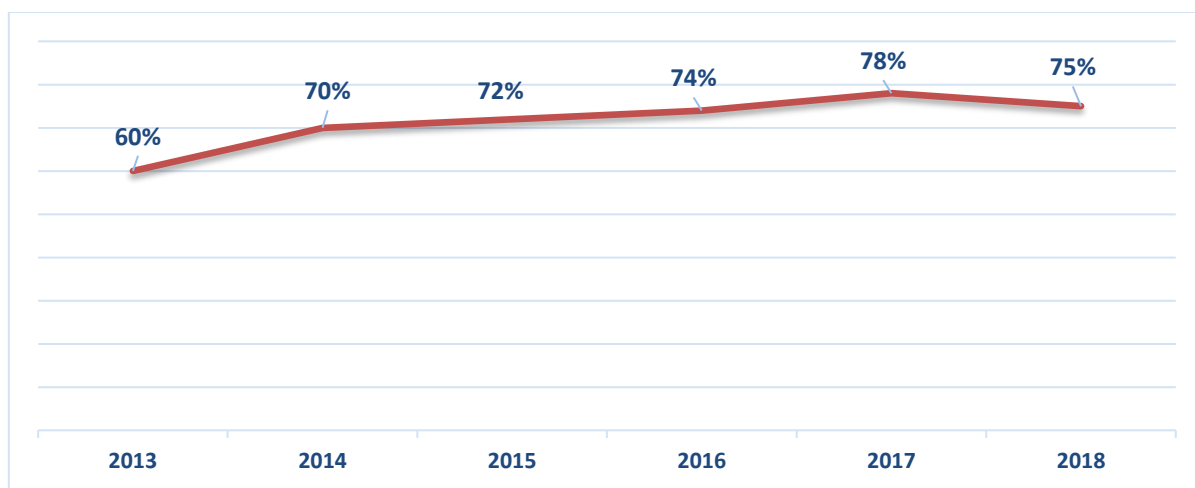


Figure N°11: Evolution du taux de recouvrement des créances

➤ Meilleure rigueur dans la gestion de la dépense publique

Grâce aux efforts de renforcement de la rigueur dans la gestion de la dépense publique, le processus de gestion financière de l'Institut a pu générer des gains importants s'élevant à 6 126 898 MAD au titre des années 2016, 2017 et 2018. Ces efforts ont porté essentiellement sur la formalisation et la mise en œuvre des procédures d'engagement et de liquidation des dépenses de l'Institut, la rigueur dans l'application des pénalités de retard en cas de non-respect des délais de livraison et l'annulation de certaines dettes fournisseurs qui n'étaient pas réclamées dans les délais réglementaires.

➤ Amélioration des performances de l'exécution budgétaire :

Durant les trois dernières années, l'Institut a adopté un rythme soutenu en matière d'exécution budgétaire. En effet, depuis 2016, les taux d'engagement de fonctionnement et d'investissement dépassaient les 83%. L'année 2018 a connu la réalisation d'une performance exceptionnelle avec un taux d'engagement de fonctionnement de 99% et d'investissement de 94% (Figure N°12).

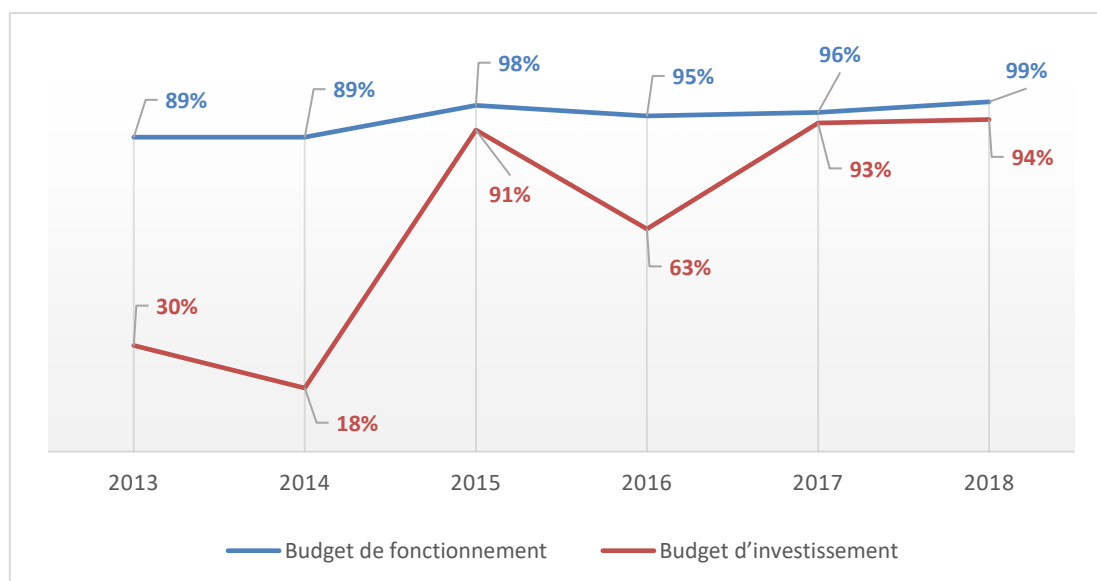


Figure N°12 : Graphique relatif à l'évolution du taux d'engagement des crédits

Le taux d'émission sur le budget de fonctionnement a connu une évolution soutenue depuis 2013 à 2018. Cette évolution est due à l'effort déployé en matière de liquidation des dettes fournisseurs propre à l'exercice. La Figure N°13 représente l'évolution du taux d'émission du budget de fonctionnement

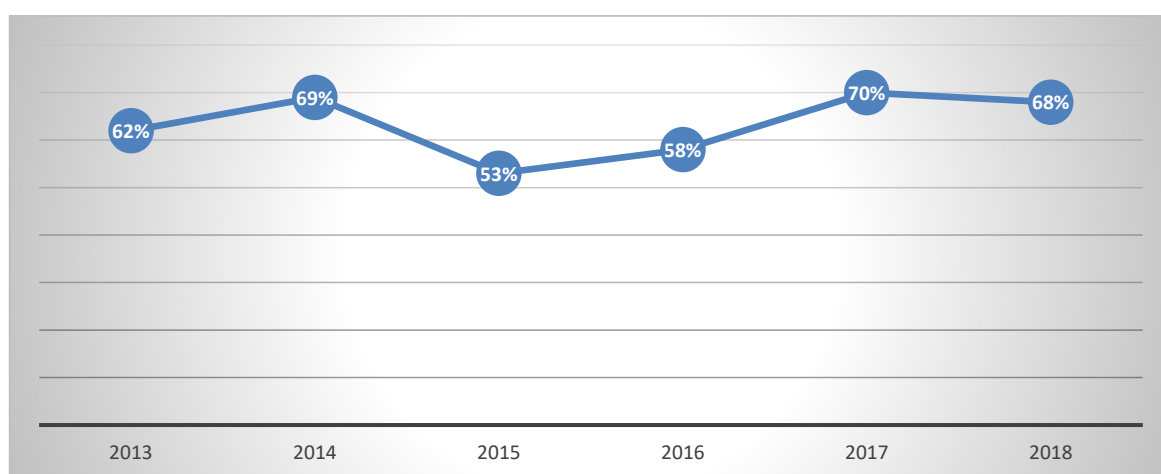


Figure N°13 : Evolution du taux d'émission du budget de fonctionnement

3.1.3.5. Achats et logistique :

La fonction achats et logistique est assurée par une équipe de 27 collaborateurs. Les performances de la fonction achat et logistique ont connu une nette amélioration comme en témoigne l'augmentation importante du nombre annuel des appels d'offres lancés et des marchés contractés (Figure N° 14).

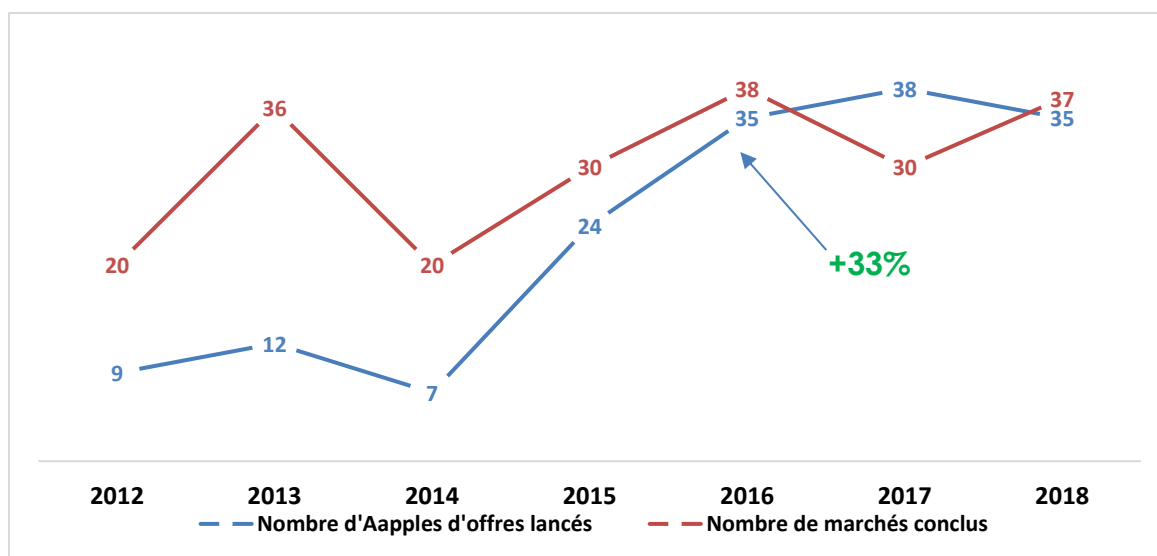


Figure N°14 : Evolution du nombre d'appels d'offres lancés et des marchés contractés.

3.1.3.6. Bâtiment et équipement :

L'activité bâtiment et équipement est assurée par une équipe de cinq (5) collaborateurs.

Les principales réalisations durant les cinq dernières années sont :

- Construction d'un nouveau laboratoire de contrôle alimentaire ;
- Construction du laboratoire de biosécurité niveau 3 de virologie avec un montant d'investissement de l'ordre de 1 MDH ;
- Aménagement de la chambre froide avec installation de back-up et de système de surveillance de la température à distance ;
- Réhabilitation de la salle de prélèvements et de la salle de vaccination ;
- Réhabilitation du bâtiment de recherche (réhabilitation du laboratoire de chlamydia, du laboratoire commun de Biologie moléculaire, de la salle bio-informatique, du laboratoire de tuberculose, du laboratoire de microbiologie alimentaire, laboratoire de légionnelles, l'insectarium) avec un montant d'investissement de l'ordre de 2,4 MDH ;
- Aménagement de la salle machine ;
- Réhabilitation des locaux de la direction ;
- Mise en place du système de détection d'incendie et de contrôle d'accès pour le nouveau laboratoire de contrôle alimentaire ;
- Installation du système de vidéosurveillance comportant 21 caméras.

3.1.3.7. Système informatique :

L'équipe chargée de la gestion du système informatique de l'Institut est composée de 02 ingénieurs d'Etat et de deux techniciens spécialisés. Les principales réalisations de cette équipe sont présentées dans le tableau n°13.

Tableau N°15 : Etat d'avancement de réalisation des projets informatiques

Projets	2013	2014	2015	2016	2017
Plateforme de visioconférence Casa et Tanger	100%				
Virtualisation de l'infrastructure IT de l'IPM	40%	100%			
Solution de Fax sur IP	100%				
Gestion électronique de la présence	40%	80%	100%		
Gestion de la file d'attente	30%	100%			
Mise en place d'une solution de sauvegarde et de restauration	10%	100%			
Gestion de compte de gestion pour le trésorier payeur de l'IPM		60%	100%		
Mise en place d'une solution de gestion des immobilisations et inventaire physique		50%	100%		
Mise en place d'une solution de gestion des ressources humaines		10%	60%	100%	
Solution Téléphonie sur IP		100%			
Logiciel pour la télé déclaration de l'IS			100%		
Migration SGBDR Oracle 10 vers Oracle 11			100%		
Installation du serveur pour la bio-informatique			100%		
Upgrade du serveur LIMS Hexalis				100%	
Mise à niveau de l'infrastructure poste de travail				100%	
Mise à niveau du réseau (département Recherche, Département contrôle sécurité aliments)			40%	100%	
Mise en place d'une solution Gestion Electronique des Documents			40%	80%	90%
Migration de notre réseau externe de Marwan3 à Marwan4 avec une augmentation de débit 100Mb/s					100%
Installation et paramétrage du module Hexalis Qualité					60%

3.2. Défis et priorités d'action :

En dépit des réalisations et acquis réalisés durant les dernières années, l'IPM est confronté à des défis qu'il faut relever durant les prochaines années.

3.2.1. Activités de santé publique

L'évaluation du profil du risque et des menaces pour la santé publique au Maroc montre que la situation géographique du Maroc à cheval entre l'Afrique et l'Europe, les échanges commerciaux du pays et son interconnexion avec le monde entier, son ouverture économique

sur l'Afrique, les mouvements de sa population, son climat et son écosystème riche et diversifié tant en faune qu'en flore, sont autant de facteurs favorisant l'introduction ou l'émergence de maladies infectieuses dans le pays. De plus les événements de santé qu'a connus le monde ces dernières décennies (Virus Ebola, Maladie à Virus Zika, MERS COV...) ont montré clairement que de nombreux risques sanitaires constituent une menace globale, transfrontalière, nécessitant une approche coordonnée au niveau international en s'appuyant sur des institutions de veille et de sécurité sanitaires efficaces et réactifs.

En outre, les maladies non transmissibles (maladies cardiovasculaires, cancers, bronchopneumopathie chronique obstructive et diabète) sont responsables d'environ trois quarts des décès. Ces pathologies représentent également une charge importante pour les services de santé et les budgets des familles. Les stratégies de dépistage précoce et de promotion des modes de vie sains constituent les moyens les plus efficaces et efficaces pour réduire la charge de mortalité liée aux maladies non transmissibles. Cependant la mise en œuvre de ces stratégies reste faible et peu développée. Ces stratégies d'intervention nécessitent l'identification des principaux facteurs de risque préjudiciables à la santé publique et de leurs déterminants et une action sur ces éléments. Il est donc important d'orienter les activités d'expertise en santé publique vers le développement des données probantes sur ces facteurs de risque et les moyens de les prévenir.

Les risques sanitaires liés aux aliments sont une cause non négligeable de morbidité et de mortalité et représentent un défi majeur de santé publique. La mondialisation rapide de la production alimentaire et le commerce ont augmenté le risque d'incidents impliquant des aliments contaminés. L'identification de la source d'une épidémie et son confinement. La capacité de gestion des risques en matière de contrôle tout au long de la chaîne continuum alimentaire est essentielle pour le contrôle et la prévention des épidémies. Par conséquent, il est important de renforcer les capacités des laboratoires de santé environnement pour mieux surveiller les risques et accompagner la riposte contre les événements liés aux maladies transmises par l'eau ou les aliments. Cela exige aussi une communication et une collaboration efficace entre les secteurs responsables de la sécurité sanitaire des aliments et de l'eau potable et l'assainissement.

➤ **Priorités d'action :**

Biologie médicale :

- Orienter les activités de biologie médicale de l'Institut vers l'accompagnement des programmes de lutte contre les maladies prioritaires du plan santé 2025 et les doter des moyens qui leur permettent de mener à bien leurs missions de laboratoires de référence.
- Orienter les activités de biologie médicale de l'Institut vers les analyses de biologie médicale spécialisée et réduire la sous traitance de ces analyses à l'international ;
- Rehausser la qualité des services de biologie médicale et faire accréditer les laboratoires de l'IPM pour renforcer leur attractivité et leur compétitivité dans un environnement où la concurrence est devenue trop forte.

Veille et sécurité sanitaires :

- Renforcer les fonctions de santé publique des laboratoires de biologie médicale pour être capables de détecter et de caractériser en toute sécurité et avec précision les agents pathogènes responsables des maladies épidémiques, y compris les menaces connues et celles émergentes.
- Contribuer à la mise en place d'un système intégré de surveillance de la mortalité, de la morbidité et des facteurs de risque, basé sur les données provenant des établissements de soins publics et privés, incluant les laboratoires de santé publique ;
- Intégrer la communication sur les risques de santé publique dans le plan de communication de l'Institut.

Vaccination et conseils aux voyageurs :

- Développer des antennes régionales de prestation des services de conseil et de vaccination aux voyageurs pour améliorer l'accès et mieux répondre aux besoins croissants en médecine de voyage d'une population de plus en plus mobile vers les pays du sud.
- Diversifier et développer la gamme complète de services de conseil et de vaccination aux voyageurs (consultation et conseil avant le voyage, consultation après le retour et médecine tropicale).

Santé et environnement :

- Diversifier le portefeuille des clients bénéficiant des prestations de sécurité sanitaire des aliments et de l'environnement :
- Elargir la gamme des prestations de santé environnement en introduisant les analyses de chimie et de toxicologie des aliments et de l'environnement.

Recherche et enseignement :

- Orienter les activités de recherche de l'institut vers la recherche développement et l'innovation pour soutenir la politique nationale de santé publique :
- Contribuer à faire avancer la recherche en santé publique pour avoir une influence sur les politiques et les pratiques de santé publique
- Renforcer les activités de dissémination et de diffusion des productions scientifiques de l'Institut pour en améliorer leur visibilité :
- Développer l'offre de formation pasteurienne dans les domaines d'expertise de l'Institut.

3.2.2. Activités pharmaceutiques et produits biologiques

La vaccination est l'une des interventions de santé publique les plus réussies et l'un des moyens les plus rentables pour sauver des vies et prévenir les maladies. Par conséquent, il est important de disposer d'un système robuste de production et d'approvisionnement en vaccins et sérums pour faire face à toute menace d'épidémie ou pour réduire la charge de morbidité des maladies évitables par la vaccination.

➤ **Priorités d'action :**

Activités pharmaceutiques :

- Mettre à niveau l'unité de production et certifier le processus de production conforme aux exigences de bonnes pratiques de fabrication.
- Reprendre les activités de production locale des sérums, vaccins et produits biologiques pour pallier au problème de ruptures répétitives de stocks en sérums, vaccins et réduire la dépendance du pays de l'international.
- Elargir la gamme des sérums, vaccins et produits biologiques distribués par l'Institut pour couvrir les besoins nationaux de santé publique et de sécurité sanitaire
- Mettre à niveau des activités pharmaceutiques pour répondre aux exigences de bonnes pratiques de distribution.

Production des milieux de culture et élevage des animaux de laboratoire :

- Mettre à niveau l'unité de production et mettre en conformité le processus de production des milieux de culture par rapport aux normes de bonnes pratiques de fabrication.

3.2.3. Activités de management stratégique et de support :

➤ **Priorités d'action :**

- Réviser le cadre législatif de l'institut pour faciliter son développement et son positionnement en tant qu'institut de santé publique moderne, contribuant à la mise en œuvre des Fonctions Essentielles de Santé publique. Le cadre juridique actuel de l'IPM est très ancien, datant de 1967, et n'est plus adapté aux enjeux de santé publique actuels ;
- Adapter l'organisation de l'Institut pour accompagner la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ;
- Instaurer un management axé sur la performance et se conformer aux exigences de la nouvelle Loi Organique des Finances et de la réforme budgétaire ;
- Poursuivre les démarches d'accréditation et de certification des processus métiers et support. Le contexte national et international qui exigent la qualité des produits et services nécessitant l'accréditation et la certification des activités métiers et support de l'IPM.
- Développer la coopération nationale et internationale. La coopération est considérée comme un levier de développement du pays, à savoir, le transfert de technologie et de compétences, dont l'IPM doit s'aligner.
- Développer la communication interne et externe pour améliorer la visibilité de l'Institut ;
- Rationaliser et optimiser la gestion des ressources de l'Institut pour améliorer l'efficacité ;
- Augmenter les ressources propres de l'Institut pour un meilleur équilibre financier,
- Adapter les compétences des ressources humaines aux nouveaux défis de développement
- Poursuivre les efforts de dématérialisation des processus métiers et supports de l'Institut et intégrer les composantes du système d'information.
- Mettre à niveau les bâtiments et des équipements de l'Institut pour faire face à leur état de vétusté.

4. Plan stratégique :

4.1. Vision :

Contribuer 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.

4.2. Valeurs :

Afin de pouvoir mettre en œuvre sa planification stratégique quinquennale et relever les principaux défis auxquels est confronté l'institut pasteur, la nouvelle stratégie de l'IPM est guidée par les valeurs suivantes : l'efficacité, l'efficience, la qualité des services, le partenariat, l'innovation, la responsabilité et la reddition des comptes.

4.3. Programmes, objectifs et actions :

Le plan stratégique de l'IPM 2019-2023 se décline en trois **programmes stratégiques** :

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

Chaque programme stratégique est décliné à son tour en objectifs et actions stratégiques, regroupées par domaines d'activités ou projets. Les objectifs stratégiques sont déclinés en matrice de performance comportant les objectifs de performance avec leurs indicateurs de mesure. Pour chaque indicateur, sont définis des cibles de performance.

4.3.1 : Programme de Santé publique :

Le programme de santé publique vise à rehausser la performance des activités de santé Publique de l'Institut qui sont regroupées en 5 domaines d'activités ou projets : Biologie Médicale, la médecine préventive, la santé environnement, la recherche et l'enseignement.

4.3.1.1. Projet de Biologie Médicale

Objectif Stratégique 1 : Rehausser la performance des activités de biologie médicale

Les actions stratégiques relevant de cet objectif sont :

- **Action 1.1** : Développer une plateforme commune de Biologie Médicale spécialisée
- **Action 1.2** : Elargir le portefeuille des bénéficiaires des prestations de biologie médicale

Objectif Stratégique 2 : Accréditer les activités de biologie médicale selon ISO 15189.

- **Action 2.1** : Mettre en conformité par rapport à la norme 15189 le dossier du personnel
Des laboratoires de biologie médicale
- **Action 2.2** : Mettre en conformité par rapport à la norme 15189 le processus technique
De biologie médicale
- **Action 2.3** : Mettre en conformité par rapport à la norme 15189 le système de management de la qualité
- **Action 2.4** : Réaliser l'audit pour l'accréditation.

4.3.1.2. Projet de Médecine Préventive

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.
- **Action 3.2:** Rehausser la qualité des prestations de vaccination et conseil aux voyageurs.
- **Action 3.3:** Délocaliser au niveau régional les prestations de vaccination et conseil aux Voyageurs.

Objectif Stratégique 4 : Développer les prestations et de vaccination de L'adulte en milieu de travail

- **Action 4.1:** Diversifier la gamme des prestations de vaccination en milieu de travail.
- **Action 4.2:** Elargir le portefeuille des bénéficiaires des prestations de vaccination en milieu de travail.

Objectif Stratégique 5 : Renforcer les prestations du Centre National de Référence Anti-Rabique pour mieux répondre aux besoins du patient mordu

- **Action 5.1:** Améliorer la qualité et la continuité des prestations de sérovaccination et de soins prophylactiques antirabiques.
- **Action 5.2:** Participer aux efforts de sensibilisation et d'information de la population contre la rage humaine.

4.3.1.3. Projet de Santé Environnement

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

- **Action 6.1 :** Diversifier le portefeuille des clients bénéficiant des prestations de sécurité Sanitaire des aliments et de l'environnement

Objectif Stratégique 7 : Elargir le label d'accréditation des activités de contrôle Microbiologique des aliments et accréditer les activités de Contrôle physicochimique et toxicologique.

- **Action 7.1 :** Maintenir le label d'accréditation des activités de contrôle microbiologique Des Aliments et l'élargir à d'autres paramètres.
- **Action 7.2. :** Mettre en place la démarche visant l'accréditation des activités de contrôle Physicochimique et toxicologique.

4.3.1.4. Projet de Recherche en santé publique

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

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

- **Action 8.2** : Identifier les composés naturels pour lutter contre les bactéries multi résistantes
- **Action 8.3** : Développer un test de diagnostic rapide de la résistance à la rifampicine
- **Action 8.4** : Mise en place d'une plateforme de culture cellulaire
- **Action 8.5** : Mettre au point un test de détection rapide de l'infection à Helicobacter Pylori et de sa résistance à la clarithromycine.
- **Action 8.6** : Identifier des bio marqueurs pour une médecine personnalisée en Cancérologie
- **Action 8.7** : Mettre au point une nouvelle génération des anti venins issus de la Biotechnologie
- **Action 8.8** : Développer de nouveaux anticancéreux à base des venins,
- **Action 8.9** : Développer les tests de dosage sérique des venins et anti venins.

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 "
- **Action 9.2** : Organiser annuellement un colloque de santé publique
- **Action 9.3** : Renforcer la diffusion des productions scientifiques de l'Institut dans les Manifestations scientifiques nationales et internationales

4.3.1.5. Projet de l'Enseignement Pasteurien :

Objectif Stratégique 10 : Renforcer l'offre de formation pasteurienne en santé publique

- **Action 10.1** : Développer de nouveaux cours pasteuriens nationaux
- **Action 10.2** : Développer de nouveaux cours pasteuriens internationaux
- **Action 10.3** : Développer des programmes de formation diplômants en partenariat avec les Universités
- **Action 10.4** : Renforcer la qualité de l'offre de formation pasteurienne

4.3.2. Programme de production et distribution des sérums, vaccins et des Produits biologiques

4.3.2.1. Projet de production des sérums, vaccins et produits biologiques

Objectif Stratégique 11 : Mettre en place une unité pharmaceutique de production Local des sérums, vaccins et produits biologiques 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
- **Action 11.3** : Assurer le suivi de l'exécution du contrat PPP

4.3.2.2. Projet de distribution des sérums et vaccins

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 par L'Institut pour une meilleure protection de la Santé publique
- **Action 12.2 :** Adapter les activités pharmaceutiques de l'IPM aux normes de bonnes Pratiques de distribution.

4.3.2.3. 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 les activités de production des milieux de culture aux Normes des bonnes pratiques de fabrication (BPF)
- **Action 13.2 :** Elargir et diversifier la gamme des milieux de culture produits et Commercialisés par l'IPM.

4.3.3. Programme de management stratégique et support

4.3.3.1. 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 De l'Institut (REC)
- **Action 14.2 :** Elaborer et mettre en œuvre la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences de l'Institut (GPEEC)
- **Action 14.3 :** Renforcer les compétences du personnel de l'Institut
- **Action 14.4:** Développer et mettre en œuvre un plan de promotion de la santé et de la Sécurité au travail
- **Action 14.5:** Renforcer le dialogue social avec les partenaires sociaux.

4.3.3.2. Projet de gestion financière

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
- **Action 15.2 :** Restructurer le système de facturation
- **Action 15.2 :** Renforcer le processus de recouvrement des créances
- **Action 15.4 :** Se conformer aux normes comptables et fiscales en vigueur
- **Action 15.5 :** Instaurer une comptabilité analytique pour optimiser les coûts et dépenses

4.3.3.3. Projet des achats et de la logistique

Objectif Stratégique 16 : Optimiser les processus d'achat et de la logistique

- **Action 16.1 :** Instituer une planification annuelle prévisionnelle des achats et dépenses
- **Action 16.2 :** Optimiser les procédures d'achat et de gestion des stocks

4.3.3.4. Projet de bâtiments et équipements

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
- **Action 17.2** : Acheter les travaux de construction et d'aménagement du nouveau bâtiment D'analyse
- **Action 17.3** : Réhabiliter les locaux vétustes du site de Casa de l'IPM.
- **Action 17.4** : Construire un bâtiment pour entreposage des déchets médicaux au site de Casa
- **Action 17.5** : Aménager la bibliothèque et le musée de L'IPM au site de Casa.
- **Action 17.6** : Aménager les locaux pour un nouveau datacenter à l'IPM.
- **Action 17.7** : Réhabiliter les locaux vétustes du Centre Régional de Tanger
- **Action 17.8** : Construire un centre régional de vaccination et de conseil aux voyageurs à Tanger
- **Action 17.9** : Mettre à niveau la voirie et les réseaux divers (eau potable, assainissement, Électricité...) au site de Casa

Objectif Stratégique 18 : Renforcer le programme de maintenance des équipements

- **Action 18.1** : Elargir les activités de maintenance à tous les équipements techniques
- **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

4.3.3.5. Projet de développement digital

Objectif Stratégique 19 : Finaliser la dématérialisation du système d'information (SI)

- **Action 19.1** : Optimiser l'exploitation des solutions informatiques mises en place
- **Action 19.2** : Dématérialiser les actes de gestion des ressources humaines (Paie, congé...)
- **Action 19.3** : Finaliser l'intégration des modules et composants du SI.
- **Action 19.4** : Digitaliser les services offerts aux Citoyens/clients Institutionnels/fournisseurs

Objectif Stratégique 20 : Renforcer la sécurité du système informatique

- **Action 20.1** : Renforcer les capacités du datacenter de l'IPM.
- **Action 20.2** : Généraliser la vidéo protection et la traçabilité des accès aux locaux critiques

4.3.3.6. Projet de marketing et commercial

Objectif Stratégique 21 : Elaborer et mettre en œuvre une stratégie marketing en phase Avec le plan stratégique de l'Institut

- **Action 21.1** : Mettre en place une structure et une équipe dédiée aux activités de Marketing
- **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 un plan d'action pour la Commercialisation des produits et services de l'Institut.

- **Action 22.1 :** Mettre en place une structure et une équipe dédiée aux activités commerciales
- **Action 22.2 :** Planifier et mettre en œuvre un plan d'action de commercialisation des Produits et services.

4.3.3.6. Projet d'audit et de contrôle de gestion

Objectif Stratégique 23 : Renforcer le système du contrôle de gestion et de l'audit interne

- **Action 23.1 :** Mettre en place un système de suivi de la performance
- **Action 23.2 :** Consolider l'organisation et la performance des activités d'audit réalisées au Sein de l'institut

4.3.3.7. Projet de Qualité et Sécurité

Objectif Stratégique 24 : Généraliser la démarche qualité et instaurer le management des Risques

- **Action 24.1 :** Finaliser la démarche de certification ISO 9001 v 2015 des processus support
- **Action 24.2 :** Accréditer progressivement les activités de biologie médicale
- **Action 24.3 :** Veiller au maintien de l'accréditation du laboratoire de Microbiologie des aliments
- **Action 24.4 :** Mettre en conformité les activités pharmaceutiques aux normes de Bonnes Pratiques de Distribution (BPD)
- **Action 24.5 :** Mettre en conformité aux normes les activités de production des milieux de culture

Objectif Stratégique 25 : Instaurer un système de management du risque

- **Action 25.1 :** Mettre en conformité les processus de l'IPM aux normes et référentiels de Management du risque ISO 31000 et CWA 15793
- **Action 25.2 :** Développer et mettre en œuvre un plan de biosûreté et biosécurité

4.3.3.8. Projet de coopération et partenariat

Objectif Stratégique 26 : Renforcer le réseau de partenariat et de coopération

- **Action 26.1 :** Renforcer les actions de coopération de l'Institut avec les partenaires de L'Afrique subsaharienne (coopération sud-sud). ;
- **Action 26.2 :** Dynamiser les projets de partenariat avec les membres du Réseau des Instituts Pasteur (RIIP) ;
- **Action 26.3 :** Renforcer les relations de partenariat avec les collectivités territoriales

- **Action 26.4** : Développer de nouveaux projets de partenariat avec les universités et les Établissements de recherche nationaux et internationaux ;
- **Action 26.5** : Initier des projets de partenariat avec les établissements industriels Pharmaceutiques, cosmétiques, agroalimentaires et touristiques.

4.3.3.9. Projet de communication

Objectif Stratégique 27 : Renforcer l'image et la notoriété de l'Institut

- **Action 27.1.** Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication institutionnelle
- **Action 27.2** : Promouvoir l'image de l'IPM dans les réseaux sociaux ;
- **Action 27.3** : Restructurer le site web de l'Institut ;
- **Action 27.3** : Organiser régulièrement des journées portes ouvertes ;
- **Action 27.4** : Redynamiser l'édition et la diffusion du bulletin d'information de l'IPM
- **Action 27.5** : Contribuer aux efforts d'information et de sensibilisation de la population
Pour une meilleure promotion de la santé

4.3.3.10. Projet de réforme institutionnelle

Objectif Stratégique 28 : Adapter les textes législatifs et réglementaires de l'IPM à 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
- **Action 28.2** : Elaborer le règlement intérieur de l'Institut

5. Plan d'action opérationnel

Le plan d'action opérationnel constitue un moment fort dans ce processus stratégique. Ainsi et dans l'optique de mettre en œuvre le plan stratégique 2019-2023, l'Institut a élaboré un plan d'action opérationnel en vue de mettre en pratique les actions stratégiques retenues.

La démarche adoptée consiste à décliner chaque action stratégique en activités. La matrice du plan d'action opérationnel renseigne, ainsi, sur l'échéancier de réalisation par année, la structure d'exécution, la définition des structures partenaires, la détermination du coût requis et l'indicateur de suivi. Cette démarche permet de :

- Optimiser les moyens humains et financiers ;
- Maîtriser les délais de réalisation ;
- Faciliter la budgétisation du plan stratégique.
- In fine, asseoir une culture de management basée sur la contractualisation entre le management stratégique et les structures opérationnelles ;

Le détail du plan d'action opérationnel est présenté comme suit :

PROGRAMME DE SANTE PUBLIQUE
PROJET DE BIOLOGIE MEDICALE

Objectif stratégique 1 : Rehausser la performance des activités de biologie médicale

Action 1.1. Développer une plateforme commune de Biologie médicale spécialisée

Activités	Années d'exécution					Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis en DH	Indicateur de suivi
	2019	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	1000 000	Equipements installés
Activité 1.1.4. Affecter l'équipe chargée de la gestion de la plateforme		X	X	X	X	Direction	CBM RH	-	Equipe affectée
Activité 1.1.5. Mettre en place les procédures de fonctionnement de la plateforme commune		X	X	X	X	CBM	AQ	-	Procédures mises en place
Activité 1.1.6. 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	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	CBM	DA	1 000 000 (Par année)	Prestations réalisées
Activité 1.3.3. Assurer des prestations de biologie spécialisée en faveur des polycliniques de la CNSS			X	X	X	CBM	DA	5 000 000 (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.2.1.1. Mettre à jour l'organigramme fonctionnel du CBM		X				Comité pilotage qualité	AQ CBM	-	Organigramme validé
Activité 2.1.2 Etablir les fiches de fonction et les actualiser régulièrement		X	X	X	X	CBM	AQ RH	-	Fiches de fonction validées
Activité 2.1.3. Etablir les procédures relatives au dossier Personnel		X				AQ	CBM RH	-	Procédures validées
Activité 2.1.4. Renseigner les fiches d'habilitation du personnel		X	X	X	X	CBM	AQ RH	-	Fiches d'habilitation renseignées
Activité 2.1.5 Mettre à jour régulièrement les dossiers personnel		X	X	X	X	RH	CBM AQ	-	Dossiers personnel complétés
Activité 2.1.6. Mettre en place une habilitation croisée		X	X	X	X	CBM	AQ RH	-	Habilitation croisée effectuée

Activité 2.1.7. Faire signer les chartes de confidentialité		X	X	X	X	RH	CBM AQ	-	Chartes de confidentialités signées
Activité 2.1.8. 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	-	Procédures, Modes opératoires et instructions validés
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 participation aux EEQ
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	-	Procédure validée et mise en œuvre
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			AQ	CBM	-	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 réglementaire 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	Division audit et contrôle de gestion (ACG)	AQ CBM		Proportion des processus audités
Activité 2.3.10. Elaborer et mettre en œuvre le plan d’action pour la correction des écarts		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	AQ		Taux de non conformités corrigés
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
	2019	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 Comm. (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.		X	X	X	X	CV	Comité des experts AQ		Procédures mises en œuvre
------------------------	--	---	---	---	---	----	-----------------------	--	---------------------------

Elaboration et mettre en œuvre un guide de vaccination et de conseil aux voyageurs pour les professionnels de santé									
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 3.3.1. Mettre des antennes régionales de vaccination et conseils aux voyageurs			X	X	X	Direction	Collectivités territoriales Ministère santé	10 000 000	Antennes régionales opérationnelles
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
Objectif Stratégique 4 : Développer les prestations et de vaccination en milieu de travail									
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 4.2.1. Mener des activités de marketing et de promotion de la vaccination en milieu de travail	-	-	X	X	X	Service de marketing (Mark)	CV		Rapport d'activités
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		Rapport d'activités

							Commercial		
Objectif Stratégique 5 : Renforcer les prestations du Centre National de Référence Anti-Rabique pour mieux répondre aux besoins du patient mordu									
Action 5.1. Améliorer la qualité et la continuité des prestations de sérovaccination et de soins prophylactiques antirabiques.									
Activité 5.1.1. Assurer le paquet complet de soins de première ligne prophylactiques en cas de morsure (traitement de plaie, sérovaccination)			X	X	X	CV			Taux Satisfaction patient
Activité 5.1.2. Elaborer et mettre en œuvre un guide de bonnes pratiques de prophylaxie anti rage humaine			X	X	X	CV	CBM		Taux d'application du guide
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
	2019	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	DSPAЕ	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	DSPAЕ	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	DSPAE	DA	10 000 Chaque année	Nombre de contrôle réalisés
Activité 7.1.2. Etalonnage des équipements critiques		X	X	X	X	BE	DSPAE	10 000 Chaque année	Nbre étalonnages
Activité 7.1.3 Réalisation d'audit d'évaluation interne et externe		X	X	X	X	ACG	DSPAE	-	Rapports audit
Action 7.2. Mettre en place la démarche visant l'accréditation des activités de contrôle physicochimique et toxicologique.									
Activité 7.2.1. Faire un audit des écarts			X	X	X	ACG	DSPAE AQ	-	Rapport d'audit
Activité 7.2.2. Mettre en œuvre le plan de correction des écarts			X	X	X	DSPAE	AQ	-	Taux de correction des écarts
Activité 7.2.3. Réaliser l'audit à blanc				X		Auditeur externe	ACG AQ	20 000	Rapport d'audit à blanc
Activité 7.2.4. Réaliser l'audit d'accréditation					X	Auditeur externe	DSPAE AQ	50 000	Rapport d'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
	2019	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
Activité 8.1.3. Evaluation du test POC			X			Equipe Leishmanioses		-	Nombre de tests effectués
Activité 8.1.4. Implémenter le test adéquat				X	X	Equipe Leishmanioses			Test implémenté
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	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

Activité 8.2.4. Purifier le principe actif			X				DSPAP		Principe Actif purifié
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 Petersbourg	-	Collaboration Préparée
Activité 8.3.2. Acquisition de lecteur et de produits nécessaires (Amorce, sonde, etc.)		X					Division achat	-	Lecteur acquis
Activité 8.3.3. Validation technique et contrôle							IP St Petersbourg	-	Technique validée
Activité 8.3.4. Participation au CQE			X	X	X			-	Contrôle réalisé
Activité 8.3.5. Elaboration du rapport de validation					X			-	Rapport de Validation
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
Activité 8.4.4. Affectation de l'équipe chargée de la gestion de la plateforme			X	X	X	Direction	DRE CBM RH	-	Equipe désignée
Activité 8.4.5. Elaboration et mise place des procédures de gestion de la plateforme			X	X	X	DRE	CBM Assurance Qualité	-	Procédures validées

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
Activité 8.5.5. Implantation de la technique			X	X	X		CBM	-	Technique implantée
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
Activité 8.6.5. Evaluer la performance des biomarqueurs			X					-	Indicateurs de performance Mesurés
Activité 8.6.6. Promouvoir les biomarqueurs développés dans la pratique clinique					X			-	Biomarqueurs instaurés

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	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
Activité 8.9.3. Test ELISA pour le dosage des venins et des anti venins dans le sang des patients envenimés (Pour les envenimations ophidiennes)			X	X	X				Validation clinique de l'antivenin ophidien
Activité 8.9.4. Analyse des résultats par le logiciel prism de dosage des venins et des antivenins dans le sang des patients envenimés (Pour les envenimations ophidiennes)				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 9.2.2. 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	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	X	Direction	Coopération	-	Rapport de mission

PROGRAMME DE SANTE PUBLIQUE
PROJET D'ENSEIGNEMENT PASTEURIEN

Objectif Stratégique 10 : Renforcer l'offre de formation pasteurienne en santé publique									
Action 10.1. Développer de nouveaux cours pasteuriens nationaux									
Activités	Années d'exécution					Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2019	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 Pasteur Paris 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 RNA Microbiome Intermediate Bioinformatics on line course		X	X	X	X	SE Equipe Bio-Informatique	SI H3ABioNet/ AGM	-	Rapport du cours
Activité 10.1.6.		X	X	X	X	SE Equipes	SI S. Com.	30 000	Rapport de l'atelier

Atelier sur l'analyse biostatistique des données sanitaires						Épidémio/Bio-Informatique			
Activité 10.1.7. Cours Pasteurien de méthodologie de recherche clinique		X	X	X	X	SE Equipes Epidémio/Bio-Informatique	SI S. Com.	30 000	Rapport du cours
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 pasteuriens 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 10.3.2. 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

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				2023	Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis	Indicateur de suivi
	2019	2020	2021	2022					
Activité 11.1.1. Mettre en place le comité de pilotage (COFIL) pour superviser la passation du contrat	x	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
Activité 11.1.5. Rédiger et signer le contrat PPP						COFIL	AT	-	Contrat PPP signé
Action 11.2. Assurer le suivi de l'exécution du contrat PPP									
Activité 11.2.1. Mettre en place une Unité de suivi du contrat			x	x	x	Direction	COFIL		Décision de création de structure
Activité 11.2.2. Elaborer et mettre en œuvre un plan de suivi de l'exécution du contrat PPP			x	x	x	Unité de suivi du contrat	COFIL DSV		Plan de suivi validé

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
	2019	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	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	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	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 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 de suivi
	2019	2020	2021	2022	2023				
Activité 13.1.1. Réaménagement des locaux de production des milieux de culture		X	X			Bâtiments Equipements	Division production miluex 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 miluex culture	Assurance qualité	-	Procédures validées
Activité 13.1.4. Réaliser des audits de conformité		X	X	X	X	ACG Auditeurs externes	Division production miluex culture	-	Rapport d'audit
Activité 13.1.5. Mener des actions de correction des écarts		X	X	X	X	Division production miluex 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'affaires

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
	2019	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
Activité 14.3.3. Evaluation du plan de développement des compétences			X	X	X	Développement du personnel	RH		Rapport d'évaluation
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 14.4.3. Etablir le rapport annuel sur la situation de la santé et sécurité au travail		X	X	X	X	Développement du personnel	Comité hygiène et sécurité	-	Rapport annuel
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
	2019	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. Instituer une planification annuelle prévisionnelle des achats

Activités	Années d'exécution					Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2019	2020	2021	2022	2023				
Activité 16.1.1. Collecter et consolider les besoins d'achats annuels	X	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
	2019	2020	2021	2022	2023				
Activité 17.1.1 Elaborer un schéma directeur d'aménagement des locaux de l'IPM	X	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	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	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	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	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 17.3.4. Amélioration de la sécurité de la salle machine N°1			X	X		BE	DA	100 000	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 Etude 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 17.5.1. Etude et exécution des travaux relatifs à l'aménagement du bâtiment pour la bibliothèque et le musée			X			BE	DA	Sponsor	Taux d'avancement des travaux
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	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	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	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	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	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	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	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									
Activité 18.2.1. Mettre en œuvre des contrats de contrôle métrologique externe pour les équipements techniques critiques				X		EM	DA	100 000 Chaque année	Taux de réalisation
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
	2019	2020	2021	2022	2023				
Activité 19.1.1 Mise en place d'une solution de collaboration	X	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
Activité 19.4.5. Gestion des files d'attente et satisfaction client			X	X	X	SI	Entités Concernées	1 200 000	Gestion file d'attente digitalisée
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	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						Structure d'exécution	Structures partenaires	Coûts requis Dhs	Indicateur de suivi
	2019	2020	2021	2022	2023				
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									
Activité 21.2.1. Réaliser une analyse marketing			X			Equipe Marketing		-	Rapport d'analyse
Activité 21.2.2. Définir les objectifs et la stratégie marketing			X			Equipe Marketing	.	-	Doc de stratégie
Activité 21.2.3. Construire le plan marketing			X			Equipe Marketing	S. Com	-	Plan marketing
Activité 21.2.4. Mettre en œuvre les actions planifiées			X	X	X		S. Com	100 000 Chaque année	Rapport d'activités

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
Action 22.2. Planifier et mettre en œuvre un plan d'action de commercialisation des produits et services									
Activité 22.2.1 Définir les objectifs et cibles prioritaires			X			Equipe commerciale	Entités Concernées	-	Objectifs définis
Activité 22.2.2 Définir le plan d'action commercial par type de service et/ou produit			X			Equipe commerciale	Entités Concernées		Plan d'action
Activité 21.2.3 Mettre en œuvre les actions planifiées			X	X	X	Equipe commerciale	Entités Concernées		Rapport d'activités

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
	2019	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.		X	X	X	X	ACG	Comité d'audit		Plan d'Audit adopté

Elaborer un planning des réunions du comité d'audit de l'Institut et en assurer le suivi									
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		
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 DE QUALITE ET SECURITE

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
	2019	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	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	X	AQ	Entités concernées Cabinet conseil	200 000	Rapport d'activités
Action 24.2. Assurer le suivi du projet d'accréditation des activités de biologie médicale selon la norme ISO 15189									
Activité 24.2.1. Mettre en place un comité de pilotage du projet D'accréditation 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'accréditation 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'accréditation 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
Objectif stratégique 25 : Instaurer un système de management du risque									
Action 25.1. Mettre les processus de l'IPM en conformité aux normes et référentiels de management du risque ISO 31000 et CWA 15793									
Activité 25.1.1. Mettre en place un comité de pilotage du projet De mise en conformité aux normes et référentiels de management du risque			X	X	X	Direction	AQ	-	Décision signée
Activité 25.1.2. Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action projet de mise en conformité aux normes et référentiels de management du risque			X	X	X	AQ	DSS	-	Rapport d'activités
Action 25.2. Développer et mettre en œuvre un plan de biosûreté et biosécurité									
Activité 25.2.1. Elaborer un plan d'action triennal de biosûreté 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 biosûreté et biosécurité		X	X	X	X	Comité biosécurité	AQ	200 000 Chaque année	Rapport d'activités

PROGRAMME DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SUPPORT
PROJET DE COOPERATION ET PARTENARIAT

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
	2019	2020	2021	2022	2023				
Activité 26.1.1. Etablir une convention de partenariat avec le CD Afrique	X					Coopération	CDC Afrique	-	Convention signée
Activité 26.1.2. Initier la mise en place d'un réseau nord-africain 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
Activité 26.1.4. Organiser des cours et/ou manifestations de santé Publique Africaine en partenariat avec le CDC Afrique			X	X	X	Coopération	CDC Afrique Entités concernées	-	Rapport d'activités
Action 26.2. Dynamiser les projets de partenariat avec les membres du Réseau des Instituts Pasteur (RIIP)									
Activité 26.2.1. Organiser la réunion MATI au Maroc avec le soutien de l'association Pasteur International.			X			Coopération	APIN Instituts MATI	-	Rapport d'activités

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.
Activité 26.3.2. Développer un projet de partenariat avec le Conseil Régional de Casablanca –Settat pour un Centre de vaccination internationale des voyageurs			X	X	X	Coopération	Conseil Régional Casablanca-Settat	-	Projet développé
Activité 26.3.2. Prospecter des projets de partenariat en vue de la mise en place d'un centre régional à Marrakech			X	X	X	Coopération	Wilaya de Marrakech DGCT Conseil régional	-	Projet développé
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 DE COMMUNICATION

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
	2019	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		X				Com Prestataire externe	Div com M. santé	-	Site web refondu

Des utilisateurs et des clients									
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 DE REFORME INSTITUTIONNELLE

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
	2019	2020	2021	2022	2023				
Activité 28.1.1. Recruter un consultant juriste			X					50.000	Contrat établi
Activité 28.1.2. Faire le rapprochement entre le texte actuel et les actions de développement prévues			X			Consultant juriste	Direction	-	Etat d'avancement du projet
Activité 28.1.4. Elaborer le nouveau cadre législatif et ses textes d'application			X			Consultant juriste	Direction	-	Projet de cadre législatif et textes d'application élaborés
Activité 28.1.5. Soumettre le projet de loi et ses textes d'application au conseil d'administration pour approbation				X		Direction		-	Projet de cadre législatif et textes d'application approuvés
Activité 28.1.6. Mettre le projet de loi dans le circuit d'approbation				X	X	Direction		-	Approbation finale des textes
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

Annexe 1 : Plan Budgétaire 2019-2023

[illegible]

Actions	Estimation Totale	2019	ANNEE 2020			ANNEE 2021			ANNEE 2022			ANNEE 2023		
			Nature			Nature			Nature			Nature		
			Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.
Projet 2 : 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	2 450 000	-	-	612 500	-	-	612 500	-	-	612 500	-	-	612 500	-
Action 3.2 : Rehausser la qualité des prestations de vaccination et conseil aux voyageurs ;	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 3.3 : Délocaliser au niveau régional les prestations de vaccination et conseil aux voyageurs	12 000 000	-	-	-	2 000 000	-	-	4 000 000	-	-	4 000 000	-	-	2 000 000
Objectif Stratégique 4 : Développer les prestations de vaccination en milieu de travail														
Action 4.1 : Diversifier la gamme des prestations de vaccination en milieu de travail	1 200 000	-	-	300 000	-	-	300 000	-	-	300 000	-	-	300 000	-
Action 4.2 : Elargir le portefeuille des bénéficiaires des prestations de vaccination en milieu de travail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Objectif Stratégique 5 : Renforcer les prestations du Centre National de Référence Anti-Rabique pour mieux répondre aux besoins du patient mordu														

Actions	Estimation Totale	2019	ANNEE 2020			ANNEE 2021			ANNEE 2022			ANNEE 2023		
			Nature			Nature			Nature			Nature		
			Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.
Action 5.1 : Améliorer la qualité et la continuité des prestations de sérovaccination et de soins prophylactiques antirabiques.;	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 5.2 : Participer aux efforts de sensibilisation et d'information de la population contre le risque rabique	200 000	-	-	50 000	-	-	50 000	-	-	50 000	-	-	50 000	-
Projet 3 : 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	1 000 000	-	-	250 000	-	-	250 000	-	-	250 000	-	-	250 000	-
OS7 : 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.	80 000	-	-	20 000	-	-	20 000	-	-	20 000	-	-	20 000	-
Action 7.2 : Mettre en place la démarche visant l'accréditation des activités	70 000	-	-	-	-	-	-	-	-	20 000	-	-	50 000	-

[illegible]

Actions	Estimation Totale	2019	ANNEE 2020			ANNEE 2021			ANNEE 2022			ANNEE 2023		
			Nature			Nature			Nature			Nature		
			Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.
Action 8.7: Mettre au point une nouvelle génération des anti venins issus de la Biotechnologie	390 000	-	-	240 000	-	-	50 000	-	-	50 000	-	-	50 000	-
Action 8.8: Développer de nouveaux anticancéreux à base des venins,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 8.9: Développer les tests de dosage sérique des venins et des anti venins	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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 "	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 9.2: Organiser annuellement un colloque de santé publique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 9.3. Renforcer la diffusion des productions scientifiques de l'Institut dans les manifestations scientifiques nationales et internationales	120 000	-		30 000	-	-	30 000	-	-	30 000	-	-	30 000	-
Projet 5 : ENSEIGNEMENT PASTEURIEN														
Objectif Stratégique 10 : Renforcer l'offre de formation pasteurienne en santé publique														
Action 10.1 : Développer de nouveaux cours pasteuriens nationaux	320 000	-	-	80 000	-	-	80 000	-	-	80 000	-	-	80 000	-

Actions	Estimation Totale	2019	ANNEE 2020			ANNEE 2021			ANNEE 2022			ANNEE 2023		
			Nature			Nature			Nature			Nature		
			Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.
Action 10.2 : Développer de nouveaux cours pasteuriens internationaux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 10.3 : Développer des programmes de formation diplômants en partenariat avec les Universités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 10.4 : Renforcer la qualité de l’offre de formation Pasteurienne	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Programme 1 : Santé Publique	57 455 000	-	-	6 762 500	3 000 000		12 567 500	4 000 000		12 547 500	4 000 000		12 577 500	2 000 000
Programme 2 : PRODUCTION ET DISTRIBUTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES														
Projet 1 : 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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 11.2 : Assurer le suivi de l’exécution du contrat PPP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projet 2 : DISTRIBUTION DES SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES														

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Actions	Estimation Totale	2019	ANNEE 2020			ANNEE 2021			ANNEE 2022			ANNEE 2023		
			Nature			Nature			Nature			Nature		
			Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.
Action 20.1 Renforcer les capacités du Datacenter de l'IPM	1 200 000	-	-	-	1 200 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 20.2 Généraliser la vidéo protection et la traçabilité des accès aux locaux à l'ensemble des sites de l'IPM	400 000	-	-	-	400 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projet 6 : 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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 21.2. Planifier et mettre en œuvre un plan marketing des activités métier de l'Institut	300 000	-	-	-	-	-	100 000	-	-	100 000	-	-	100 000	-
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 22.2. Planifier et mettre en œuvre un plan d'action de commercialisation des produits et services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projet 7 : AUDIT ET DE CONTROLE DE GESTION														

[illegible]

[illegible]

Actions	Estimation Totale	2019	ANNEE 2020			ANNEE 2021			ANNEE 2022			ANNEE 2023		
			Nature			Nature			Nature			Nature		
			Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.	Perso	MDD	Invest.
Action 27.4 : Organiser régulièrement des journées portes ouvertes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 27.5 . Reprendre l'édition et la diffusion du bulletin d'information de l'Institut « Lettre Pasteur »	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 27.6 . Contribuer aux efforts d'information et de sensibilisation de la population pour une meilleure promotion de la santé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projet 11 : REFORME INSTITUTIONNELLE														
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	100 000	-	-	100 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Action 28.2 : Elaborer le règlement intérieur de l'Institut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Programme 3 : management stratégique et support	112 640 000	-	500 000	22 890 000	20 800 000	500 000	21 550 000	2 300 000	500 000	21 550 000	0	500 000	21 550 000	0
TOTAL GLOBAL	936 095 000	-	500 000	190 652 500	24 800 000	500 000	235 117 500	7 300 000	500 000	235 097 500	4 000 000	500 000	235 127 500	2 000 000

