



المملكة المغربية  
+ⵍⵎⴰⵔⴰⵏ | ΗΕΥΟΞΘ  
ROYAUME DU MAROC

# Plan Stratégique de l'Institut National d'Hygiène 2017 - 2021



وزارة الصحة  
+ⵍⵎⴰⵔⴰⵏ | +ⵏⵔⵓⵙ  
Ministère de la Santé





Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut National d'Hygiène (INH) du Maroc au :

**[www.inh.ma](http://www.inh.ma)**

Les reproductions à des fins d'étude ou de recherche sont autorisées en indiquant l'auteur (INH), son affiliation et la date de publication (2017).

Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du directeur de l'INH qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande envoyée à l'adresse suivante : Institut National d'Hygiène, 27, avenue Ibn Batouta, BP 769. Rabat. Maroc ou au courriel

**[inhcourrier@inh.ma](mailto:inhcourrier@inh.ma)**



# Avant Propos

Après quatre années de gestion basée sur la planification stratégique, l'Institut National d'Hygiène (INH) voit sa vision se concrétiser jour après jour. La révision de notre plan stratégique, pour adapter son contenu aux cinq prochaines années, s'avère nécessaire compte tenu des réalisations obtenues, des insuffisances enregistrées et des changements opérés dans le contexte national et international.

Une attention particulière sera réservée à certaines actions pour donner équilibre aux missions de l'INH. En effet, la priorité sera donnée au mode de gestion qui désormais sera de plus en plus déléгатif visant le renforcement des rôles et responsabilités des chefs des pôles et de départements, ainsi qu'au renouvellement de la plateforme technique en substituant les anciennes techniques par d'autres plus modernes et plus performantes, à la communication pour partager nos expériences tout à l'extérieur qu'au sein du Ministère de la Santé, à l'innovation et à la recherche tout en développant des projets de partenariats scientifiques.

L'amélioration des conditions de travail et d'accueil des clients et visiteurs est une préoccupation quotidienne auxquelles des actions phares sont prévues.

Ce plan stratégique 2017-2021 constituera la continuité du plan antécédant en mettant l'accent dans nos choix stratégiques sur les activités qui représentent un levier important pour la performance de l'institut notamment la mise en place du système de management de la qualité et le management des risques biologiques et chimiques au sein des locaux de l'institut dans le respect de l'environnement. De plus, l'implication effective du bureau des laboratoires dans l'animation du réseau national des laboratoires de santé publique, suscitera un grand intérêt de notre part.

Ce plan stratégique est le résultat d'un travail laborieux déployé par des personnes de l'INH, représentant la direction, l'administration et les différents départements et services. Un comité restreint s'est chargé de la compilation des différents documents de travail et de la rédaction du document final.

Les valeurs telles que l'engagement, la rigueur, la transparence, la reconnaissance et le respect, constituent la base des orientations de ce plan stratégique qui vise à assurer un « Institut performant, au service de la santé de la population, socialement agréable, avec des conditions de travail sécurisées, un personnel valorisé et un client satisfait ».

**Mohamed RHAJAOU**  
**Directeur de l'Institut National d'Hygiène**



# Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>12</b>
<b>Etats des Lieux</b> .....	<b>13</b>
<b>Axes Stratégiques</b> .....	<b>15</b>
<b>Axe 1</b> : Consolider les acquis techniques et développer les outils de diagnostic et d'expertise .....	16
<b>Axe 2</b> : Renforcer les services des laboratoires du Ministère de la Santé .....	18
<b>Axe 3</b> : Renforcer le système de surveillance et de veille basé sur les données des laboratoires.....	19
<b>Axe 4</b> : Améliorer la qualité et la biosécurité/biosûreté à l'INH .....	21
<b>Axe 5</b> : Renforcer la collaboration et la recherche appliquée .....	23
<b>Axe 6</b> : Consolider l'implantation de la bonne gouvernance de l'INH..	25
<b>Tableau synthétique du Plan Stratégique</b> .....	<b>28</b>



# Introduction

Depuis sa création en 1930, l'Institut National d'Hygiène (INH), a été au service de la population marocaine à travers des prestations de diagnostic et de dépistage biologiques des différentes affections et la surveillance de l'état de santé notamment des personnes atteintes de maladies sous programmes.

En 2015, l'INH reçoit la reconnaissance ISO 9001 qui traduit véritablement sa volonté à rendre des services de qualité et satisfaire ses clients. Depuis lors, le mode de gestion basé sur le management de la qualité est de plus en plus ancré dans la gestion quotidienne de l'INH. C'est un changement non anodin mais voulu et ciblé car le management de la qualité se veut être intégratif et systémique.

Afin qu'il puisse continuer à jouer pleinement son rôle de référence nationale pour les activités de laboratoire et de pilier pour les programmes sanitaires, l'INH se doit d'entreprendre une démarche de développement et d'amélioration continue pour être toujours à disposition des demandes évolutives du ministère de la santé, non seulement pour les programmes de santé traditionnels (tuberculose, méningites, VIH, leishmanioses, ...) mais aussi pour les enquêtes nationales, la lutte contre les maladies émergentes et ré-émergentes (MersCov, anthrax, grippe...) et les maladies chroniques comme le cancer, les carences alimentaires et nutritives et les interventions liées à l'impact de l'insalubrité de l'environnement sur la santé humaine.

Ce plan stratégique de l'INH vient juste après l'évaluation du 1<sup>er</sup> plan ayant couvert la période 2013-2016, pour cibler les interventions et les domaines que l'institut aura à réaliser et à développer durant les 5 prochaines années. En outre, ce plan intéressera les services, le management et les conditions de travail à l'INH. Sa finalité est d'atteindre nos objectifs et d'exaucer les aspirations des citoyens.

Le présent plan stratégique est aiguillé par les valeurs que nous avons fixées depuis 2013 et qui sont : l'engagement, la rigueur, la transparence, la reconnaissance et le respect. Ces valeurs vont nous permettre d'entretenir et d'améliorer notre façon de travailler et d'encadrer nos objectifs et nos plans d'action.

## Missions de l'INH

Les missions de l'INH sont définies sur la base des activités et tâches qui lui ont toujours été confiées et qui constituent aujourd'hui le cœur de métier de ses différents départements et services. Ainsi, les missions de l'INH se déclinent comme suit :

- Assurer l'appui technique et scientifique des différents programmes de santé publique ;
- Assurer des prestations de service et l'expertise dans le domaine de biologie médicale et de santé-environnement ;
- Participer dans ses domaines de compétence aux réseaux nationaux et internationaux dédiés à la surveillance, à la veille et à la sécurité sanitaire ;
- Animer le réseau national des laboratoires du ministère de la santé ;
- Contribuer à la formation dans les domaines relevant de ses compétences et à la réalisation d'études et travaux de recherche en santé, en partenariat avec des organismes nationaux et internationaux.

## Notre vision

Institut performant, au service de la santé de la population, socialement agréable, avec des conditions de travail sécurisées, un personnel valorisé et un client satisfait.

## Nos valeurs

**Engagement** : Valeur qui se situe au cœur de notre établissement, elle s'exprime notamment dans la compréhension et la satisfaction des besoins et des attentes de nos clients les plus exigeants. Elle inspire une gouvernance saine permettant de motiver nos collaborateurs et de créer une dynamique et une synergie d'équipe ;

**Rigueur** : notre exigence de fiabilité et notre professionnalisme se traduisent par la rigueur dont fait preuve nos collaborateurs pour l'amélioration continue de nos services et méthodes de travail ;

**Transparence** : valeur qui est bâtie à travers notre façon d'agir ouvertement et avec intégrité ;

**Reconnaissance** : valeur constructive qui s'exprime par notre souci permanent de valoriser nos compétences et de reconnaître convenablement le travail bien fait et la contribution des ressources humaines dans notre organisation ;

**Respect** : le respect et le partage sont au cœur de nos relations humaines. Nous faisons de notre capacité d'écoute et de respect de l'autre un véritable levier de développement et d'innovation.

# Organigramme de l'INH

## DIRECTION

Secrétariat

Cellule de Qualité
Cellule d'Hygiène et Biosécurité
Cellule de Formation, Recherche et Coopération
Cellule de Communication
Cellule d'Epidémiologie/Veille sanitaire
Centre de Conseil aux Voyageurs

Administration

Bibliothèque

Salle de Prélèvement

### Pôle Santé - environnement

Département de Microbiologie et Hygiène Alimentaire

Département de Toxicologie-Hydrologie

### Pôle Maladies non transmissibles

Département de Génétique Médicale

Département d'Anatomie Pathologique

Département de Biochimie Hématologie

Département d'Immunologie

### Pôle Maladies transmissibles

Département de Bactériologie Médicale

Département de Virologie

Département de Parasitologie et Entomologie Médicale

### Bureau des laboratoires

## Contexte

L'Institut National d'Hygiène évolue dans un contexte national et international qui connaît des changements majeurs qui ont eu et qui auront un impact certain sur la santé des populations et sur les politiques de santé.

L'environnement épidémiologique de la santé au Maroc est marqué par l'apparition de maladies émergentes et ré-émergentes hautement transmissibles et dangereuses (MERSCOV, Ebola, Lassa...), la recrudescence de toxi-infections collectives d'origine alimentaire et hydrique (Botulisme, salmonellose...), leishmanioses, la persistance ou l'augmentation de nouveaux cas de la tuberculose et sa résistance aux antibiotiques... A ce fardeau, s'ajoutent les problèmes de santé en rapport avec le mode de vie de la population marocaine, l'hygiène publique et la dégradation de l'environnement.

En outre, la mise en œuvre du règlement sanitaire international (RSI), des stratégies et programmes des instances mondiales et régionales spécialisées (OMS, FM, BM...) et des conventions internationales ratifiées par notre pays (CIABT, CIAC, CIAN...) offrent un cadre scientifique, réglementaire et technique en mesure de donner un élan positif à la lutte contre les maladies prioritaires au Maroc et accélérer l'atteinte des objectifs de développement durable (2015-2030).

Sur le plan administratif, l'INH faisant partie de l'administration publique, ne peut que démontrer une application adéquate des directives dictées par le plan du gouvernement et celui du Ministère de la Santé et des exigences de ses visiteurs et de sa clientèle.

Le levier principal réside dans les instructions du discours royal (2016) qui souligne que l'objectif qui doit être recherché par toutes les institutions, c'est d'être au service du citoyen.

Par ailleurs, il est opportun de rappeler l'intérêt de l'alignement technologique de notre établissement aux grands progrès technologiques que connaît le domaine de diagnostic biologique clinique et des analyses de santé environnementale. En effet, en réponse aux besoins des professionnels de santé, beaucoup de nouvelles techniques (Technologie point of care, tests rapides, Séquenceurs de haut débit...) ont vu le jour pour obtenir un diagnostic fiable et rapide.

# Etats des Lieux

**D**urant ces quatre dernières années, l'INH a connu une réduction dans le nombre total de son personnel. En effet, ce nombre a baissé de 196 en 2013 à 182 en 2016. Cette baisse a concerné notamment les cadres techniques. Malgré l'affectation de deux biologistes, quatre techniciens et une assistante médicale, l'effectif global reste en deçà des besoins réels.

En outre, l'analyse de l'évolution de l'effectif du personnel de l'institut montre que 16 % vont partir à la retraite durant les 5 prochaines années. S'ils ne sont pas remplacés, les activités techniques et expertises risquent de diminuer voire disparaître. Certaines catégories du personnel sont extrêmement importantes pour le bon fonctionnement de l'institut en l'occurrence les biologistes, les infirmiers (préleveurs), les techniciens d'hygiène et de laboratoires, les secrétaires de direction, et les ingénieurs et techniciens en informatique.

Malgré l'instauration d'une organisation en trois pôles (voir organigramme), il existe toujours une certaine inadéquation postes/profils et un déséquilibre dans la répartition du personnel. Ceci est amplifié par la diminution des activités de certains programmes et de certaines demandes d'analyses ; Ce qui engendre des dysfonctionnements tels que les conflits relationnels, le non-respect des horaires, l'absentéisme...

L'attribution récemment d'un faible budget pour la formation continue ne va permettre de prendre en charge qu'un nombre très limité de personnes et pour des formations non techniques. Il est donc temps de mieux cibler les types de formations nécessaires pour le développement des compétences de l'INH. Toutefois, la mise en place d'un processus du transfert de connaissances et de documentations permettra de faire constituer un savoir cumulé.

Par ailleurs, l'élargissement de la gamme de nos prestations et l'introduction d'analyses spécialisées ont fait de l'institut une direction privilégiée des patients venant de toute la région et aussi de par le pays pour des analyses qui ne se font que dans nos laboratoires. Ainsi, le nombre de demandeurs d'analyses a augmenté, rendant l'accueil et le confort de nos clients difficiles à gérer. Bien que le nombre de personnes détenteurs de carte RAMED ait presque doublé durant les deux dernières années, l'INH continuera dans le processus d'amélioration de la nature des analyses offertes et l'introduction de nouvelles prestations pour lesquelles la demande devient de plus en plus croissante. La mise à jour

de la nomenclature des actes biologiques et des analyses environnementales, doit accompagner la diversification de nos services de laboratoire.

Etant un service d'Etat géré de manière autonome (SEGMA), les subventions de l'Etat permettent d'assurer le fonctionnement de l'Institut, l'approvisionnement en matériel et produits biologiques et chimiques, ainsi que l'exécution des missions de supervision. Une délégation de crédits est, par ailleurs, octroyée par la Direction de la Population pour le financement des activités des laboratoires de référence de dépistage néonatal des maladies congénitales. Les laboratoires support de certaines maladies cibles du programme de vaccination (Polio, Rougeole-Rubéole) sont financés par des subventions d'organismes internationaux tels que l'OMS ou le CDC-Atlanta, mettant ainsi leur pérennité en jeu.

La mise en place continue du management de la qualité et des risques biologiques et chimiques fait que devant tout réaménagement des bâtiments ou de l'infrastructure, les responsables de la qualité et de biosécurité interviennent pour donner leur avis avant le début des travaux. Un local dédié aux stocks de matériel et produits biologiques doit être prévu, en même temps qu'un centre de tri et de prélèvement adéquat avec les besoins de notre clientèle. Au demeurant, il est temps que l'INH s'inscrive dans un processus de réhabilitation et de rationalisation en introduisant la technologie d'énergie renouvelable, amie de l'environnement.

Bien que des efforts aient été consacrés à l'actualisation de la réglementation en rapport avec les activités de l'INH, il est de mise de mettre en avant une stratégie pour compléter l'arsenal juridique de l'établissement afin d'avoir des missions officielles et un statut administratif adéquat et des reconnaissances pour les laboratoires de référence.

L'activité de recherche exercée par certains cadres de l'INH, est soutenue par un partenariat avec des organismes nationaux et internationaux, et se fait actuellement conformément aux priorités de recherche fixées par l'institut en 2014. Cependant, on note une diminution dans le nombre de projets de recherche soumis malgré la multitude de propositions et d'appels à candidatures.

# AXES STRATEGIQUES

Le plan stratégique 2017-2021 de l'INH s'articule autour de 6 axes stratégiques couvrant les domaines des performances techniques, cœur de métier des laboratoires, le réseau des laboratoires de santé publique, la veille et la surveillance épidémiologique, la qualité, la biosécurité/biosûreté, la recherche scientifique, le partenariat, le management et la gouvernance.

Douze objectifs stratégiques sont alors escomptés, nécessitant la mise en œuvre de 29 actions.

## Axe 1 : CONSOLIDER LES ACQUIS TECHNIQUES ET DÉVELOPPER LES OUTILS DE DIAGNOSTIC ET D'EXPERTISE

**E**n réponse à ses missions principales, l'INH continue à améliorer ses services au profit de la population marocaine, des partenaires et des programmes de santé prioritaires. A cet effet, l'INH mobilise ses ressources humaines et matériel à travers son expertise et ses laboratoires médicaux et environnementaux, qui sont :

### Les laboratoires d'analyses biomédicale et environnementale :

- Laboratoires de Parasitologie médicale et environnementale ;
- Laboratoire de Mycologie médicale et environnementale ;
- Laboratoires de Biochimie et Hématologie ;
- Laboratoires de Toxicologie médicale et environnementale ;
- Laboratoires des eaux et des aliments ;
- Laboratoires de Bactériologie médicale et environnementale ;
- Laboratoires de Génétique médicale ;
- Laboratoire d'Anatomopathologie ;
- Laboratoires d'Immunologie cellulaire et tissulaire ;
- Laboratoires de Virologie médicale.

### Les laboratoires de référence de l'OMS :

- Centre National de la Grippe et virus respiratoires ;
- Laboratoire de Référence de l'OMS de la Poliomyélite ;
- Laboratoire de Référence de l'OMS du Rotavirus ;
- Laboratoire de Référence de l'OMS de la Rougeole et de la Rubéole.

### Les laboratoires de référence Nationale :

- Laboratoire National de Référence de la Tuberculose ;
- Laboratoire National de Référence du Paludisme ;
- Laboratoire National de Référence des Leishmanioses ;
- Laboratoire National de Référence de la Bilharziose ;
- Laboratoire National de Référence de Dépistage Néonatal des Maladies Congénitales ;

- Laboratoire National de Référence du VIH-Sida ;
- Laboratoire National de Référence des Infections Sexuellement Transmissibles ;
- Laboratoire National de Référence des Maladies Epidémiques ;
- Laboratoire National de Référence de l'Entomologie Médicale.

### Les Expertises en :

- Médico-légale ;
- Génétique humaine ;
- Médecine de voyage ;
- Hygiène alimentaire ;
- Toxicologie environnementale ;
- Biosécurité ;
- Management de la qualité.

Dans un monde en perpétuelle transformation épidémiologique, l'INH se doit d'honorer ses missions et de maintenir sa place privilégiée au sein du système de santé marocain. Cela exige de renforcer son soutien technique et scientifique aux programmes prioritaires de santé publique, de développer de nouveaux domaines d'expertise et de diversifier son offre en prestations de services. L'atteinte de tels objectifs se fera à travers le renforcement des actions de veille technologique, le renforcement des compétences du personnel technique et une meilleure évaluation des besoins de la population et des partenaires.

#### **Objectif 1 : Renforcer le rôle de l'INH dans l'appui technique et scientifique aux programmes prioritaires de santé :**

- 1.a : Renforcer la veille technologique et mettre à niveau le plateau technique de l'INH pour l'appui aux différents programmes de santé ;
- 1.b : Mettre à profit de la lutte contre les problèmes de santé et leurs déterminants (génétiques, environnementaux...), l'expertise technique et scientifique des laboratoires de l'INH ;
- 1.c : Contribuer activement à l'élaboration des stratégies d'intervention et de diagnostic des différents programmes de santé.

#### **Objectif 2 : Diversifier les services fournis par les laboratoires de l'INH :**

- 2.a : Consolider les acquis et introduire de nouvelles prestations à offrir aux clients de l'INH (population, délégations, entreprises...) ;
- 2.b : Développer de nouveaux domaines d'expertises.

## Axe 2 : RENFORCER LES SERVICES DES LABORATOIRES DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ

Les laboratoires du ministère de la santé sont organisés selon des spécifications dictées par la nature de la matrice à analyser (humaine ou environnementale) et les objectifs des programmes de santé (lutte ou surveillance). Ils sont mis en réseau avec un niveau de hiérarchisation conditionné par le degré de spécialisation et de complexité des techniques employées. Cette organisation présente à sa base des laboratoires offrant un paquet d'analyse minimum et à son sommet des laboratoires offrant des prestations d'un haut niveau d'expertise. Ce système des laboratoires du ministère de la santé a fait l'objet ces dernières années de plusieurs évaluations et analyses par des instances et experts nationaux et internationaux. L'objectif étant de mettre en exergue les atouts et les faiblesses de notre système afin d'améliorer les capacités de nos laboratoires et de les mettre en phase avec les besoins des cliniciens et les exigences du RSI pour faire face aux menaces des maladies émergentes et ré émergentes. Dans ce domaine et en rapport avec ses missions, le bureau des laboratoires de l'INH a identifié trois objectifs clés à même à renforcer le rôle des laboratoires du ministère de la santé notamment celui des laboratoires hospitaliers régionaux.

Certaines des actions citées dans cet axe s'inscrivent en majorité dans le projet de renforcement du système de santé financé par le fond mondial et dans le sous projet intitulé appui au renforcement du réseau des laboratoires.

### **Objectif 3 : Implanter un système de management de la qualité au niveau des laboratoires hospitaliers :**

- 3.a : Organiser les activités/services des laboratoires (procédures, circuits...) ;
- 3.b : Améliorer la performance technique des laboratoires : validation des méthodes, contrôle de la qualité (EEQ, CQI, métrologie....).

### **Objectif 4 : Améliorer les services des laboratoires :**

- 4.a : Mettre à jour le référentiel de standardisation des paquets d'analyses par niveau de l'offre de soins et en réponse aux priorités de santé publique ;
- 4.b : Plaider pour rendre fonctionnel les laboratoires à activités/disciplines arrêtées ;
- 4.c : Promouvoir l'utilisation des technologies «point of care» (tests rapides...).

### **Objectif 5 : Améliorer l'infrastructure des laboratoires conformément aux besoins techniques et aux exigences de biosécurité/biosûreté :**

- 5.a : Elaborer le référentiel de conception des laboratoires hospitaliers ;
- 5.b : Réhabiliter des laboratoires hospitaliers régionaux ;
- 5.c : Promouvoir les bonnes pratiques des laboratoires.

## AXE 3 : RENFORCER LE SYSTÈME DE SURVEILLANCE ET DE VEILLE BASÉ SUR LES DONNÉES DES LABORATOIRES

La surveillance basée sur le laboratoire (laboratory-based surveillance) constitue avec la surveillance clinique des maladies à déclaration obligatoire et la surveillance sentinelle un pilier de la surveillance épidémiologique. Elle complète ces deux autres systèmes tout en permettant des interprétations croisées. Ce type de surveillance concerne les maladies transmissibles d'origine bactérienne ou virale, les zoonoses et les maladies d'origines alimentaire et hydrique. La surveillance basée sur les données du laboratoire vise à évaluer les tendances temporelles des fréquences de survenue des maladies sous surveillance, la détection précoce d'agents pathogènes ayant une probabilité accrue de propagation, la détection et la confirmation des épidémies. Elle n'exclut pas la collecte, la compilation et l'analyse des facteurs de risques environnementaux pouvant affecter négativement la santé de l'homme.

Par leurs données générées et cumulées suite aux diagnostic et dépistage de la population, les laboratoires d'analyses biologiques et environnementales apportent les évidences scientifiques nécessaires à la prise des bonnes décisions, non seulement cliniques mais plus particulièrement de santé publique.

**La mise en place d'un système informatique reliant les différents laboratoires du Ministère de la Santé s'avère important dans cette phase de renforcement du système de surveillance et de veille basé sur les données des laboratoires. En effet, la communication au sein du réseau des laboratoires doit être beaucoup plus fluide et simple. La promptitude et la complétude de l'information sont les deux caractéristiques clés d'une surveillance basée sur les laboratoires.**

Par ailleurs, une attention particulière doit être réservée à l'extension du champ des laboratoires afin de couvrir d'autres germes et pathologies importants en termes de santé publique notamment celles à déclaration obligatoire. Dans ce cas, il est essentiel de respecter la complémentarité afin d'éviter les chevauchements possibles et la duplication des laboratoires de référence.

La surveillance basée sur le laboratoire repose sur un réseau structuré de laboratoires à visée clinique ou de santé publique. Les données générées par les laboratoires des réseaux thématiques constituent une importante source d'informations généralement non exploitée dans une optique de santé publique. La compilation de ces données à l'échelon provincial, régional ou national, leur analyse et leur interprétation méthodique permettront de produire des évidences épidémiologiques à même d'apporter une valeur ajoutée considérable pour le système national de surveillance épidémiologique et de veille sanitaire.

La surveillance basée sur le laboratoire est une composante de la préparation et de la réponse en cas d'urgence de santé publique. Sa mise en place demande une veille épidémiologique à l'échelle internationale, une collaboration renforcée et une veille technologique développée. Il est temps que ce type de surveillance soit renforcé et développé de façon fiable et continue.

**Objectif 6 : Développer la surveillance basée sur les données de laboratoires :**

- 6.a : Se préparer à la survenue de cas de maladies rares et/ou émergentes, aux flambées épidémiques et aux situations de crise ;
- 6.b : Encourager l'exploitation des données des laboratoires ;
- 6.c : Faciliter la communication entre l'INH et les laboratoires au niveau national et international.

## AXE 4 : AMÉLIORER LA QUALITÉ & LA BIOSÉCURITÉ/BIOSÛRETÉ À L'INH

Dans un environnement en plein essor technologique et scientifique, les services de l'INH font face à une concurrence accrue et des clients et partenaires de plus en plus exigeants. De ce fait, l'efficacité et l'efficience sont des caractéristiques qui doivent concerner la gestion administrative et des ressources, l'amélioration continue des méthodes et outils de travail ainsi que la maîtrise des processus techniques. Il est donc attendu de l'INH d'assurer des prestations et services de qualité, répondant aux exigences réglementaires et aux normes nationales et internationales. Pour ce faire, l'INH s'est engagé dans une démarche dynamique d'implantation d'un système de management de la qualité ayant abouti à sa certification depuis 2015 selon la Norme ISO 9001 par l'Agence Espagnole de Normalisation AENOR. Pour maintenir cette dynamique d'amélioration continue et pour avoir une reconnaissance internationale de ses compétences, l'INH s'engage dans une démarche plus ambitieuse d'accréditation de certaines activités de laboratoires selon les normes ISO 17025 ou ISO 15189.

### **Objectif 7 : Maintenir la certification ISO et œuvrer pour l'accréditation des activités de diagnostic de certains laboratoires :**

- 7.a : Veiller à assurer l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'INH ;
- 7.b : Elargir la certification à l'ensemble de ses structures selon la norme ISO 9001 ;
- 7.c : Accréditer certaines activités de laboratoires selon les normes ISO 17025/15189.

Par ailleurs, le groupe de Biosécurité de l'INH s'est penché sur les aspects d'hygiène et de sécurité au sein de l'institut afin de minimiser le risque d'accidents liés à l'exécution du travail et maîtriser la gestion de ses déchets.

Le concept de la biosécurité a été adopté à l'INH dès 2008, lors de la préparation du plan national de riposte face à la pandémie de la grippe aviaire. Le processus a été initié par l'organisation de la première conférence nationale en Biosécurité, sous l'égide de l'US Department of State's Biosecurity Engagement Program

et l'implication de tous les départements ministériels possédant un laboratoire de biosciences. Une unité de Biosécurité a été par la suite instituée au sein du Bureau des Laboratoires, ayant pour mission d'implanter un programme de gestion de risques biologiques et chimiques, aussi bien à l'INH qu'au niveau du réseau des laboratoires de santé publique.

A cet effet, et afin d'assurer la sécurité biologique et chimique du personnel et des visiteurs de l'INH et de contribuer à la protection de l'environnement, il est projeté de continuer la mise en place d'un système de gestion du biorisque selon le référentiel international CWA15793, ainsi qu'un système de gestion du risque chimique.

**Objectif 8 : Assurer la sécurité/sûreté biologique et chimique au sein de l'INH :**

- 8.a : Poursuivre l'implantation des systèmes de gestion du biorisque et de risque chimique ;
- 8.b : Améliorer l'hygiène et les conditions de travail au sein de l'institut.

## AXE 5 : RENFORCER LA COLLABORATION ET LA RECHERCHE APPLIQUÉE

Conscient de l'importance des résultats de la recherche pour la prise de décisions, l'Institut National d'Hygiène continue à développer ses travaux de recherche. Ses derniers couvrent différents champs, à savoir les maladies infectieuses classiques et émergentes, la santé-environnement et les maladies chroniques et génétiques. Ils ont donné lieu à de nombreuses publications dans des revues spécialisées, nationales et internationales.

En tant qu'acteur important de la recherche appliquée en santé, l'INH entend développer et orienter ses activités dans ce domaine, en complète harmonie avec les priorités arrêtées par le Ministère de la Santé en matière de maladies transmissibles et émergentes, de maladies chroniques et de problèmes de santé liés à l'environnement. Pour ce faire, il continuera à chercher les opportunités de collaborations et l'établissement de partenariats fructueux avec des institutions similaires, aussi bien nationales qu'internationales.

Pour mener à bien ses travaux de recherche, l'INH entretient des relations de coopération à l'échelle nationale. Ainsi, diverses conventions bilatérales ont été signées avec des établissements universitaires marocains pour l'accueil, la formation des étudiants et la réalisation de leurs travaux de recherche.

A l'échelle internationale, l'INH collabore bilatéralement d'une manière régulière avec les pays de la région méditerranéenne et de l'Union Européenne et il est impliqué dans divers projets de recherche de coopération. L'INH a participé dans divers appels à propositions dans le cadre des Programmes Cadres Européens de Recherche et Développement. Cette participation a été concrétisée par le financement de projets dans le domaine des maladies infectieuses. Depuis 2015, une attention particulière a été donnée aux collaborations avec les pays du continent africain. Des visites à l'INH ont été réalisées et d'autres sont prévues en vue d'instaurer des mécanismes de coopération avec des instituts et centres de mêmes domaines d'intérêt.

Par ailleurs, des efforts considérables sont menés au sein de IANPHI Africa pour échange et partage des connaissances et des pratiques dans les domaines de santé publique.

**Objectif 9 : Renforcer la recherche appliquée au niveau de l'INH :**

- 9.a : Appuyer la participation de l'INH aux projets de recherches en santé à l'échelle nationale et internationale ;
- 9.b : Valoriser les travaux de recherche réalisés à l'INH.

**Objectif 10 : Développer le partenariat national et international :**

- 10.a : Etablir des conventions institutionnelles de partenariat avec les institutions homologues marocaines et celles des pays africains et de par le monde ;
- 10.b : Adhérer aux réseaux de diagnostic, de surveillance et d'expertise.

## AXE 6 : CONSOLIDER L'IMPLANTATION DE LA BONNE GOUVERNANCE DE L'INH

Depuis 2013, la gestion basée sur des valeurs fixées par l'INH a été progressivement mise en place. Il est temps de continuer à renforcer son implantation et d'y ajouter des éléments d'ancrage et d'enracinement des bonnes pratiques et d'attitudes positives. Les principes fonctionnels pour l'INH devraient reposer aussi sur son SMQ et les règles officielles de gestion administrative et financière.

La mise en place de pôles est un signe d'apanage et de bon sens visant à faciliter la gestion quotidienne des ressources de l'institut.

La gestion rationnelle des ressources devrait être maintenue pour pallier aux pénuries et manques de profils adéquats ; mais aussi pour donner plus de moyens à l'apparition de nouvelles plateformes techniques.

L'instauration d'une ambiance de confiance avec moins de manifestations de résistance au changement, pourrait être principalement obtenue par le renforcement de la communication au sein de l'organisation, en particulier la communication interne qui est considérée comme un des leviers importants du changement, du plaidoyer et de reconnaissance. L'Institut a choisi de faire de la communication un objectif stratégique pour les années à venir. Aussi, il prévoit d'améliorer sa communication interne dans le but de mobiliser toutes les compétences dont il dispose et d'obtenir leur adhésion aux objectifs fixés. L'atteinte de cet objectif se fera par le renforcement et l'amélioration de la production de la cellule de communication.

L'Institut compte renforcer sa veille réglementaire et normative, visant à s'assurer que les exigences légales et réglementaires applicables à ses activités sont identifiées, tenues à jour et mises en œuvre et que tous les aspects managériaux de l'INH se font conformément à la réglementation en vigueur.

Pour ses services de formation, l'INH prévoit une valorisation et diversification de son offre en formation théorique et technique au profit des étudiants nationaux et internationaux.

**Objectif 11 : Renforcer les outils de bonne gouvernance de l'INH :**

- 11.a : Renforcer le système de gestion basé sur les objectifs ;
- 11.b : Assurer une approche délégative dans la gestion opérationnelle ;
- 11.c : Renforcer les compétences du personnel de l'INH ;
- 11.d : Compléter la mise en œuvre de l'informatisation de l'INH, la réglementation et la mise en place de pôles ;
- 11.e : Améliorer les conditions d'accueil et de réception des visiteurs de l'INH.

**Objectif 12 : Renforcer la communication interne et externe de l'INH :**

- 12.a : Offrir plus d'espaces de partage de l'information au sein de l'INH ;
- 12.b : Elaborer des outils de communication pour promouvoir les activités de l'INH auprès de ses clients, ses partenaires et des citoyens en général ;
- 12.c : Elaborer et diffuser la documentation technique et scientifique (bulletin, référentiels...).

# TABLEAU SYNTHÉTIQUE

Tableau synthétique du Plan Stratégique

Objectifs stratégiques	Actions	Indicateurs de pilotage du plan stratégique	Cible
<b>AXE STRATEGIQUE 1 : Consolider les acquis techniques et développer les outils de diagnostic et d'expertise</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>O.1 : Renforcer le rôle de l'INH dans l'appui technique et scientifique aux programmes prioritaires de santé</b></li> </ul>	<p>1.a : Renforcer la veille technologique et mettre à niveau le plateau technique de l'INH pour l'appui aux différents programmes de santé</p> <p>1.b : Mettre à profit de la lutte contre les problèmes de santé et leurs déterminants (génétiques, environnementaux...), l'expertise technique et scientifique des laboratoires de l'INH</p> <p>1.c : Contribuer activement à l'élaboration des stratégies d'intervention et de diagnostic des différents programmes de santé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de techniques introduites / nombre de demandes (besoin) exprimées</li> <li>Nombre d'expertises fournies/ nombre de demandes (besoin) exprimées</li> <li>Nombre de réunions stratégiques auxquelles participe l'INH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 à 5 par an</li> <li>10 à 20 par an</li> <li>50 à 70 par an</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>O.2 : Diversifier les services fournis par les laboratoires de l'INH</b></li> </ul>	<p>2.a : Consolider les acquis et introduire de nouvelles prestations à offrir aux clients de l'INH (population, délégations, entreprises...)</p> <p>2.b : Développer de nouveaux domaines d'expertise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de prestations (type d'analyses) introduites</li> <li>Nombre d'analyses réalisées</li> <li>Nombre de domaines d'expertise développés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 à 25 par an</li> <li>&gt; 10% par an</li> <li>2 à 4 par an</li> </ul>

Objectifs stratégiques	Actions	Indicateurs de pilotage du plan stratégique	Cible
<b>AXE STRATEGIQUE 2 : Renforcer les services des laboratoires du Ministère de la Santé</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.3 : Implanter un système de management de la qualité au niveau des laboratoires hospitaliers.</b></li> </ul>	<p>3.a : Organiser les activités/services des laboratoires (procédures, circuits...)</p> <p>3.b : Améliorer la performance technique des laboratoires : validation des méthodes, contrôle de la qualité (EEQ, CQI, métrologie...)</p> <p>4.a : Mettre à jour le référentiel de standardisation des paquets d'analyses par niveau de l'offre de soins et en réponse aux priorités de santé publique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de laboratoires hospitaliers concernés</li> <li>• Nombre de laboratoires hospitaliers évalués/ nombre total de laboratoires</li> <li>• Référentiel de standardisation des paquets d'analyses élaboré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 par an</li> <li>• &gt; 65% par an</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.4 : Améliorer les services des laboratoires</b></li> </ul>	<p>4.b : Plaider pour rendre fonctionnelles laboratoires à activités/disciplines arrêtées</p> <p>4.c : Promouvoir l'utilisation des technologies «point of care» (tests rapides...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de laboratoires rendus fonctionnels/ nombre total de laboratoires arrêtés</li> <li>• Nombre de TROD introduits/ nombre total de tests rapides programmés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% par an</li> <li>• 2 à 5 par an</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.5 : Améliorer l'infrastructure des laboratoires conformément aux besoins techniques et aux exigences de biosécurité et biosûreté</b></li> </ul>	<p>5.a : Elaborer le référentiel de conception des laboratoires hospitaliers</p> <p>5.b : Réhabiliter des laboratoires hospitaliers régionaux</p> <p>5.c : Promouvoir les bonnes pratiques des laboratoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel de conception et réhabilitation des laboratoires hospitaliers</li> <li>• Nombre de laboratoires hospitaliers réhabilités/ nombre total de laboratoires programmés (10)</li> <li>• Guide de bonne pratique élaboré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 50% par an</li> <li>• 100%</li> </ul>

Objectifs stratégiques	Actions	Indicateurs de pilotage du plan stratégique	Cible
<b>AXE STRATEGIQUE 3 : Renforcer le système de surveillance et de veille basé sur les données des laboratoires</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.6 : Développer la surveillance basée sur les données de laboratoires</b></li> </ul>	6.a : Se préparer à la survenue de cas de maladies rares et/ou émergentes, aux flambées épidémiques et aux situations de crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'épidémies investiguées correctement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 à 40 par an</li> </ul>
	6.b : Encourager l'exploitation des données des laboratoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de publications acceptées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 à 80 par an</li> </ul>
	6.c : Faciliter la communication entre l'INH et les laboratoires au niveau national et international	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'échantillons adressés à l'INH pour complément de diagnostic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 par an</li> </ul>

Objectifs stratégiques	Actions	Indicateurs de pilotage du plan stratégique	Cible
<b>AXE STRATEGIQUE 4 : Améliorer la qualité &amp; la biosécurité/biosûreté à l'INH</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.7 : Maintenir la certification ISO et œuvrer pour l'accréditation des activités de diagnostic de certains laboratoires</b></li> </ul>	<p>7.a : Veiller à assurer l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'INH</p> <p>7.b : Elargir la certification à l'ensemble de ses structures</p> <p>7.c : Accréditer certaines activités de laboratoires selon les normes ISO 17025/15189</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de laboratoires de l'INH certifiés/ nombre total des laboratoires de l'INH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.8 : Assurer la sécurité/sûreté biologique et chimique au sein de l'INH</b></li> </ul>	<p>8.a : Poursuivre l'implantation des systèmes de gestion du biorisque et de risque chimique</p> <p>8.b : Améliorer l'hygiène et les conditions de travail au sein de l'institut</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'activités ou analyses accréditées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 par 3 ans</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de réalisation du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 à 30% par an</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de laboratoires de l'INH réaménagés/ nombre total des laboratoires de l'INH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> </ul>

Objectifs stratégiques	Actions	Indicateurs de pilotage du plan stratégique	Cible
<b>AXE STRATEGIQUE 5 : Renforcer la collaboration et la recherche appliquée</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.9 : Renforcer la recherche appliquée au niveau de l'INH</b></li> </ul>	<p>9.a : Appuyer la participation de INH aux projets de recherches en santé à l'échelle nationale et internationale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets de recherche soumis/ nombre d'appels à projet reçus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% par an</li> </ul>
	<p>9.b : Valoriser les travaux de recherche réalisés à l'INH</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de travaux de recherche soumis/ nombre de travaux de recherche réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% par an</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.10 : Développer le partenariat national et international</b></li> </ul>	<p>10.a : Etablir des conventions institutionnelles de partenariat avec les institutions homologues marocaines et celles des pays africains et de par le monde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de conventions de partenariat signées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 à 8 par an</li> </ul>
	<p>10.b : Adhérer aux réseaux de diagnostic, de surveillance et d'expertise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'adhésion aux réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 à 4 par an</li> </ul>

Objectifs stratégiques	Actions	Indicateurs de pilotage du plan stratégique	Cible
<b>AXE STRATEGIQUE 6 : Consolider l'implantation de la bonne gouvernance de l'INH</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>O.11 : Renforcer les outils de bonne gouvernance de l'INH</b></li> </ul>	11.a : Renforcer le système de gestion basé sur les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'actions annuel basé sur les objectifs/ laboratoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>
	11.b : Assurer une approche délégative dans la gestion opérationnelle		
	11.c : Renforcer les compétences du personnel de l'INH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de personnel formé par an/ effectif total de l'INH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;30% par an</li> </ul>
	11.d : Compléter la mise en œuvre de l'informatisation de l'INH, la réglementation et la mise en place de pôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>LIMS opérationnel au niveau de l'INH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>
	11.e : Améliorer les conditions d'accueil et de réception des visiteurs de l'INH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de visiteurs de l'INH satisfaits de l'accueil/ nombre de visiteurs interrogés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;80%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>O.12 : Renforcer la communication interne et externe de l'INH</b></li> </ul>	12.a : Offrir plus d'espaces de partage de l'information au sein de l'INH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage du personnel (catégorie) de l'INH couvert par le partage de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>
	12.b : Elaborer des outils de communication pour promouvoir les activités de l'INH auprès de ses clients, de ses partenaires et des citoyens en général	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'outils de communication utilisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 à 20 par an</li> </ul>
	12.c : Elaborer et diffuser la documentation technique et scientifique (bulletin, référentiels...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de bulletins (documents) élaborés et partagés/ nombre programmé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 à 6 par an</li> </ul>

Ce plan stratégique a été élaboré sous la direction du **Dr RHAJAOUI**.

### **Comité de synthèse et de rédaction du document final :**

- **Sanaa TOK**
- **Elmir El HARTI**
- **Rhizlane SELKA**
- **Bouchra DELOUANE**
- **Najia AMEUR**
- **Mina SADEQ**
- **Fatima BENAMMI**
- **Faiza SEBTI**
- **Ouafae BOUMAAZA**

### **Groupe d'élaboration du Plan stratégique INH 2017-2021 :**

Ce plan stratégique a été élaboré selon une approche participative impliquant les représentants des :

- **différents laboratoires**
- **bureau des laboratoires**
- **cellule de qualité**
- **cellule de biosécurité**
- **cellule d'épidémiologie**
- **cellule de formation, recherche et coopération**
- **cellule de communication**
- **service administratif**



