

MINISTRE DE LA SANTE ET
DU DEVELOPPEMENT SOCIAL

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi



STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DE L'INSTITUT NATIONAL DE SANTE PUBLIQUE 2023-2030

Août 2023

LISTE DES ABREVIATIONS

AC :	Agence Comptable
CNCFP	Centre National des Concours de la Fonction Publique
DARH	Département Administration et Ressources Humaines
DFM	Directeur des Finances et du Matériel
DDTI	Département Documentation et Technologie de l'Information
DER	Département Etudes et Recherches
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
DL	Département Laboratoire
DNFPP	Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel
DNSSA	Département Nutrition et Sécurité Sanitaire des Aliments
DRH	Direction des Ressources Humaines
EEQ	Evaluation Externe de la Qualité
ODD	Objectifs de Développement Durable
P.O	Plan Opérationnel
PNRS	Politique Nationale de Recherche en Santé
INSP	Institut National de Santé Publique
SI-GRH	Système d'Information et de Gestion des Ressources Humaines
RA	Rapport d'activités
TER	Tableau des Emplois et Ressources
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Sécurité Sanitaire des Aliments (ANSSA) et le Centre national d'Appui à la lutte contre la Maladie (CNAM) regroupant en son sein des unités comme le Centre de Développement des Vaccins (CVD-Mali), le Centre influenzae, le Centre de Pharmacovigilance et le département des Opérations d'Urgence de Santé Publique (DOUSP).

Il a été créé, en effet, par l'Ordonnance n°2019-011/P-RM du 27 mars 2019.

Mais, en 2022, il est intervenu une modification de ce texte par la Loi n°2022-004/PT-RM du 20 mai 2022 en vue du retrait du domaine de compétence de l'INSP, des services dédiés à la sécurité sanitaire des Aliments, à la médecine Traditionnelle et le Centre de Développement des Vaccins (CVD-Mali). Cette réforme a permis à la nouvelle structure de mieux recentrer sa mission pour jouer la plénitude de ses attributions statutaires de laboratoire biologique de référence, de recherche de la mise en place d'un système de veille sanitaire de surveillance épidémiologique et la promotion de la recherche sur les politiques et systèmes de santé.

Au regard de sa mission, les interventions de l'INSP sont axées notamment sur :

- Le pôle de « recherche et de formation continue en santé publique » ;
- Le pôle de « laboratoire national de référence en santé publique » ; et,
- Le pôle de « veille, vigilance, alerte sanitaire, coordination et mise en œuvre des interventions de surveillance et riposte au niveau national. »

1.2.1. Organisation de l'INSP

Les règles d'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Institut National de Santé Publique et des organes sont fixées par le **Décret N°2019-0247/P-RM du 27 mars 2019**.

1.2.1.1 Structure de l'INSP

La décision n°2022-002828/MSDS-SG du 20 octobre 2022 fixe la structure de l'INSP comme suit :

- Direction ;
- Services (en staff);
- Départements et Services (en ligne) ;
- Centres (services rattachés) ; et,
- Postes de travail.

✓ La Direction

La direction comprend :

- Directeur Général ;
- Directeur Général Adjoint ; et,
- Secrétaire Particulier.

L'architecture de la direction comporte également des services placés en staff, à savoir :

- Conseillers Techniques ;
- Bureau Accueil et Orientation des Usagers ;
- Service Communication et Relations publiques ;
- Service de Surveillance ;
- Service d'Audit interne ;
- Agence Comptable ; et,
- Comptabilité –matières.

1.2.1.2 Modalités de fonctionnement des organes

1.2.1.2.1 Le Conseil d'Administration

Il exerce, dans les limites des lois et règlements en vigueur, les attributions spécifiques suivantes :

- fixer les orientations générales de l'Institut ;
- arrêter les programmes d'équipement et l'investissement ;
- adopter le programme annuel d'activités ;
- adopter le budget prévisionnel de l'INSP et ses modifications éventuelles ;
- arrêter les comptes financiers avant leur transmission à l'autorité de tutelle ;
- examiner les rapports d'activités du directeur et les états financiers en fin d'exercice ;
- approuver le plan de l'effectif et l'organigramme de l'INSP ;
- approuver le règlement intérieur de l'INSP ;
- autoriser la création des départements spécialisés de l'INSP, fixer leurs missions, leurs moyens et leur organisation interne ;
- accréditer les organismes privés dans le réseau national de veille et de sécurité sanitaire ;
- approuver les conventions visant la mise en œuvre des missions de l'INSP et précisant les modalités de fonctionnement des organismes constituant le réseau national de veille et de sécurité sanitaire ;
- fixer les conditions et modalités d'octroi des indemnités, primes et avantages spécifiques au personnel ;
- approuver les dons, legs et subventions autres que celles de l'Etat ;
- autoriser les acquisitions des meubles et immeubles.

Le Conseil d'administration de l'Institut National de Santé publique (INSP) est composé des représentants des pouvoirs publics ; d'établissements et/ou institutions publiques à caractère professionnel ; du secteur privé professionnel ; de la société civile et du personnel de l'Institut.

Le Conseil peut faire appel à toute personne en raison de sa compétence.

1.2.1.2.2 La Direction

Le Directeur dirige, anime, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de l'Institut. Il est responsable de la réalisation du programme et des objectifs fixés par le conseil d'administration de l'Institut.

A cet effet, il est notamment chargé :

- de veiller à l'exécution des décisions du conseil d'administration de l'Institut ;
- d'ordonner les recettes et les dépenses de l'INSP ;
- de représenter l'Institut dans tous les actes de la vie civile et en justice ;
- d'exercer toutes les fonctions d'administration et de gestion non expressément réservée au conseil d'administration et à la tutelle ;
- de lancer l'alerte sanitaire et appuyer la mise en œuvre de la réponse aux menaces et crises sanitaires ;
- de solliciter, face aux menaces sanitaires graves, l'autorisation du ministre chargé de la Santé, pour l'acquisition, l'importation, le stockage, le transport et la distribution des produits et services nécessaires à la protection de la population ;

- la création des départements spécialisés de l'INSP, leurs missions, leurs moyens et leur organisation interne ;
- l'accréditation des organismes privés dans le réseau national de veille et de sécurité sanitaire ;
- les conventions visant la mise en œuvre des missions de l'INSP et la précision des modalités de fonctionnement des organismes constituant le réseau national de veille et de sécurité sanitaire ;
- le lancement de l'alerte sanitaire, la préparation et la mise en œuvre de la réponse aux menace et crises sanitaires.

Le Comité scientifique et technique est composé d'un président et de dix (10) membres choisis par le ministre chargé de la Santé sur une liste de personnalités scientifiques proposées par le Conseil d'administration de l'INSP, saisi à cet effet par le Directeur général.

Le Comité peut s'adjoindre toute autre personne en raison de ses compétences particulières.

Il procède à l'évaluation scientifique des résultats des activités de l'INSP et établit annuellement un rapport sur lesdites activités à l'intention du Conseil d'administration.

1.2.1.2.4 Le Comité de Gestion

Le Comité de Gestion est un organe consultatif de l'INSP chargé d'assister le directeur général dans ses tâches de gestion. Il est obligatoirement consulté sur :

- toute mesure de nature à modifier la structure ou les effectifs du service, la durée du travail, ou les conditions d'emploi ;
- toute initiative visant à l'amélioration des conditions de travail et de vie dans l'établissement ;
- le plan de formation et de perfectionnement du personnel.

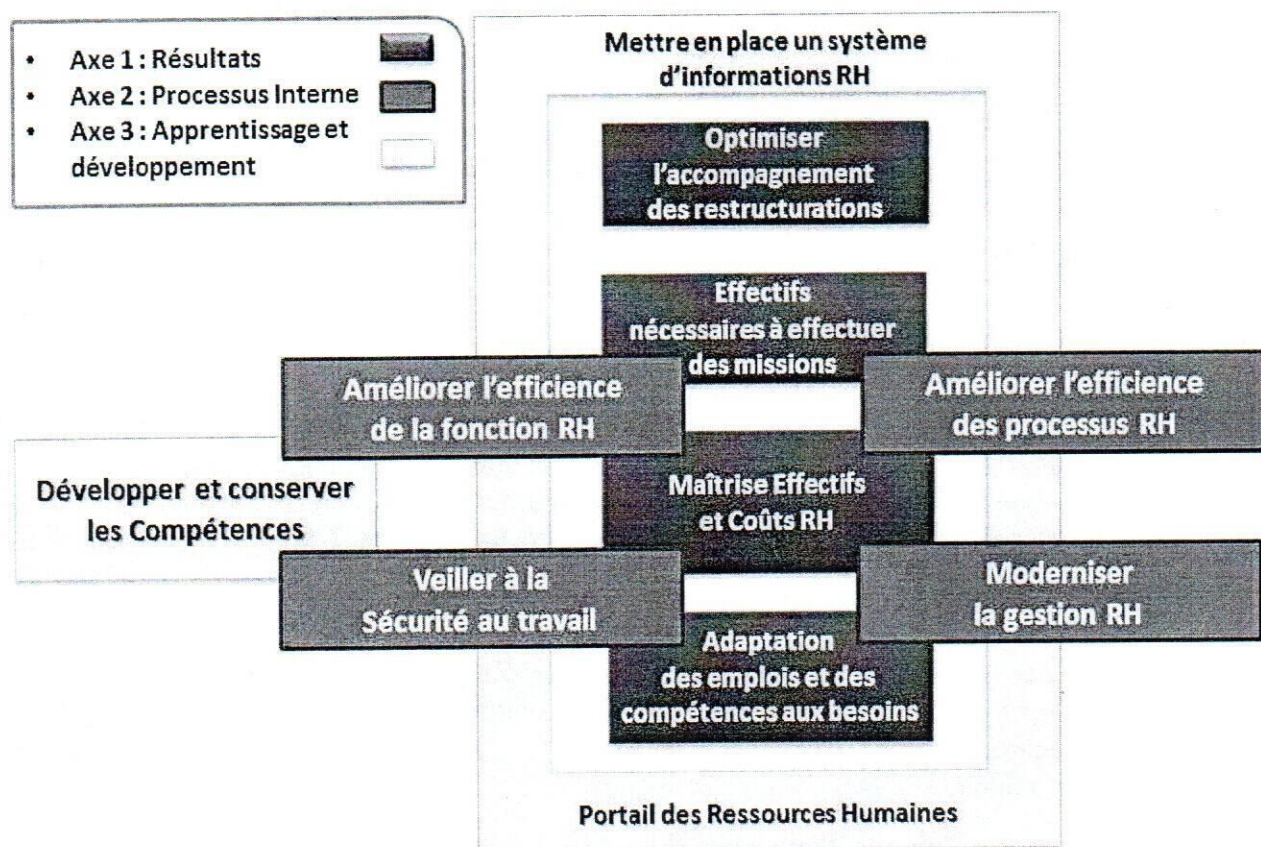
1.2.1.2.5 Le Comité d'Ethique

Le Comité d'Ethique est chargé, en tenant compte du contexte socioculturel, de donner des avis sur les mesures de réponse aux menaces et crises sanitaires, les projets de recherche et les programmes d'information, d'éducation et de communication.

III-Introduction

La stratégie de développement des compétences se résume par la modernisation de la fonction ressources humaines, à travers la formation continue et le perfectionnement ainsi que la disponibilité de la main d'œuvre pour la santé, en vue d'assurer la satisfaction des besoins et l'amélioration des parcours professionnels dans un contexte d'optimisation de la ressource.

Portail des Ressources humaines (PRH)



Le projet de développement des compétences s'inscrit dans un contexte de modernisation de l'INSP en vue d'améliorer l'offre de service et les prestations des laboratoires biomédicaux. Sa méthodologie d'élaboration suffisamment inclusive. De ce fait, un certain nombre de préoccupations ont été évoquées par les acteurs en première ligne et des pistes de solution ont été proposées.

Les gouvernements en quête de croissance économique privilégient l'investissement dans les infrastructures physiques notamment de nouvelles routes, ponts, aéroports et autres. En général, les ministères des Finances se préoccupent plus de l'encours de la dette que de la réserve de capital humain.

V- Principaux points de l'analyse situationnelle

La gestion des ressources humaines en santé est marquée par une approche de management classique apparente à une administration du personnel de telle sorte que nous avons du mal à lui conférer une réelle portée stratégique.

En effet, la situation du personnel au sein de l'INSP répond à l'analyse suivante :

a) En termes d'insuffisances

Le fonctionnement de l'INSP connaît quelques difficultés d'ordres technique, structurel, organisationnel et institutionnel à savoir :

- L'insuffisance du personnel ayant les qualifications requises notamment les biologistes moléculaires, les biostatisticiens, les épidémiologistes, les économistes de santé et les cadres de maintenance biomédicale ;
- Le déficit de financement structurel de la recherche et de la formation continue
- La demande sociale de plus en plus forte
- La faible planification et suivi des carrières du personnel à cause de la non révision du plan de carrière et du manque d'outils de gestion
- La faible exploitation de certaines opportunités d'études épidémiologiques dans les zones minières
- La couverture sociale précaire à cause de l'absence couverture des accidents et maladies professionnelles pour les fonctionnaires
- Le besoin de rénovation des infrastructures existantes pour améliorer l'accueil des spécialistes conséquence du faible investissement dans le plateau technique du laboratoire et la rupture fréquente de l'approvisionnement des laboratoires en réactifs et intrants de laboratoire pour effectuer toutes les analyses sur place à un faible coût ;
- La vétusté de certains locaux ; et,
- Le vieillissement du parc auto (logistique).

b) En termes d'enjeux, acquis et opportunités

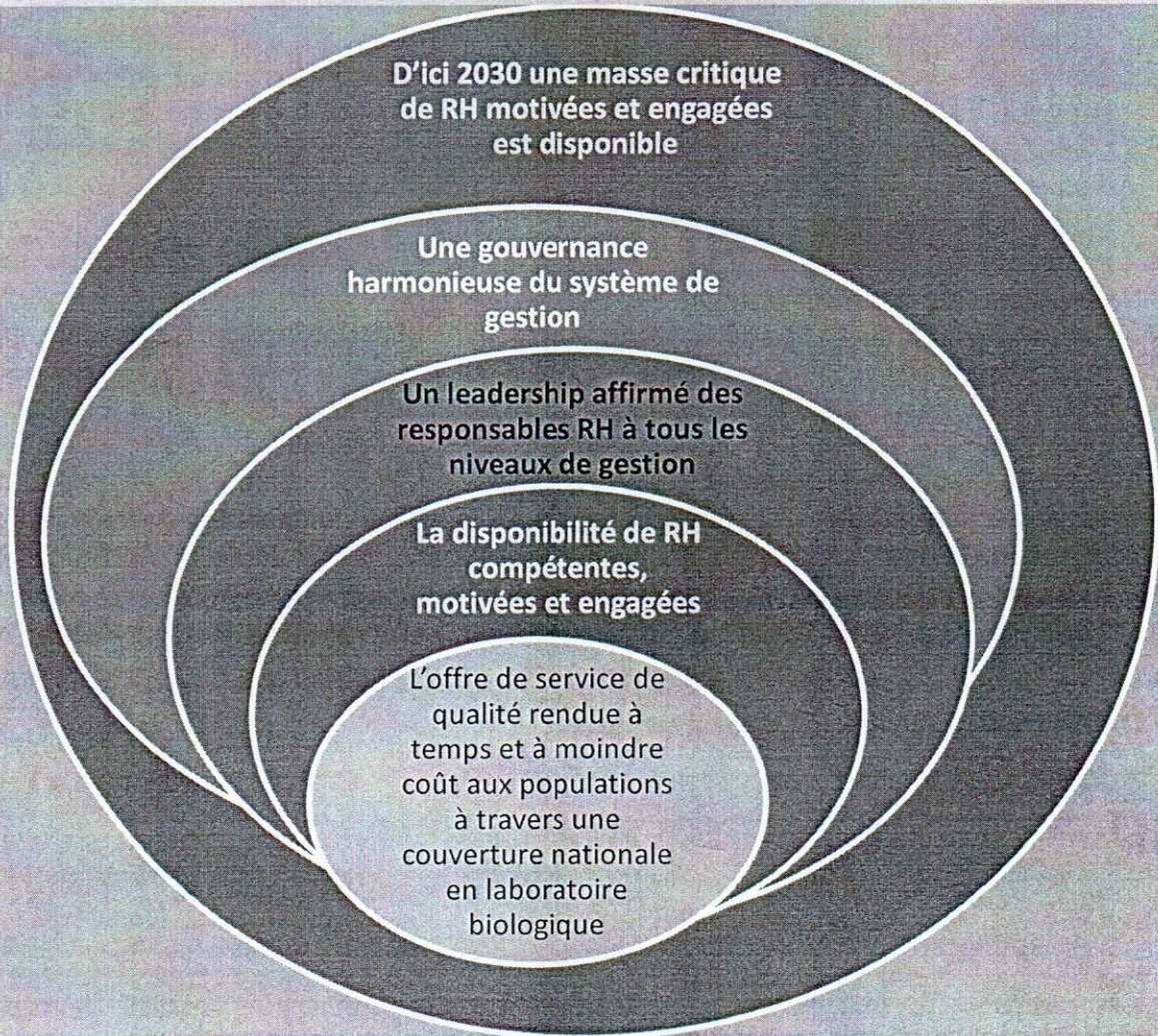
Le personnel de santé constitue l'épine dorsale d'un système de santé performant et résilient. Une étude de l'OMS en 2006 a révélé que les chances de survie du patient sont intimement liées aux résultats des examens médicaux. En d'autres termes, plus le résultat du laboratoire est meilleur plus le diagnostic correspond mieux, plus les chances de guérison du patient sont importantes. Le mauvais examen du laboratoire augmente les taux de décès dont certains sont souvent évitables, entraînant ainsi un faible niveau d'espérance de vie.

- L'INSP dispose d'un potentiel de professionnels et d'expertises non négligeables ainsi que d'une pépinière de réserves sanitaires, pour accomplir ses missions régaliennes en matière de surveillance épidémiologique, d'analyses biologiques, de la recherche et la réponse rapide en cas de situation d'urgences sanitaires exceptionnelles
- Le maintien de sa place de premier laboratoire de référence ainsi que la possibilité de renforcer le partenariat avec les laboratoires privés à travers le réseau
- La possibilité d'investissement sur fonds propres et les conditions de postulant aux fonds compétitifs ainsi que d'autres sources de revenus alternatifs pour étendre davantage la couverture du laboratoire

c) En termes de défis majeurs

Le développement des compétences fait appel à des défis techniques, financières et logistiques qu'il faut relever pour garantir la rétention des cadres spécialisés aux postes et rendre le service attractif, en instituant des équipes de recherche compétitives

Architecture de la vision stratégique



VII- Orientations et objectifs stratégiques

La principale orientation c'est d'améliorer l'état de santé des populations par l'accès à une prise en charge efficace de la demande sociale et des besoins en santé publique.

Les objectifs visés sont les suivants :

- **Objectif n°1** : Développer les outils opérationnels pour une bonne planification des besoins et un meilleur suivi des carrières du personnel ;
- **Objectif n°2** : Réduire la pénurie des ressources humaines qualifiées ;
- **Objectif n°3** : Accélérer la transition digitale et renforcer le besoin de communication institutionnelle ;
- **Objectif n°4** : Rehausser le niveau des indicateurs de santé à travers de l'offre de service et la qualité des examens biomédicaux ;
- **Objectif n°5** : Pallier au déficit du financement structurel de la recherche et la formation continue par la recherche de financements innovants et d'autres initiatives porteuses ;
- **Objectif n°6** : Restaurer la confiance avec les partenaires sociaux ;
- **Objectif n°7** : Renforcer le plaidoyer en faveur l'adhésion du Gouvernement et des partenaires aux initiatives de l'INSP ;
- **Objectif n°8** : Veiller au suivi régulier des recommandations et délibérations des organes de gestion et d'orientations de l'INSP.

➤ **OBJECTIF N°1 : DEVELOPPER LES OUTILS OPERATIONNELS POUR UNE BONNE PLANIFICATION DES BESOINS ET UN MEILLEUR SUIVI DES CARRIERES DU PERSONNEL**

Axe 1- Planification et gestion prévisionnelle des RH

❖ *Elaborer un Schéma Stratégique de la Gestion des Ressources Humaines de l'INSP*

Un schéma stratégique des ressources humaines a pour objectif principal de constituer un outil de pilotage innovant en support aux différents volets hospitaliers, médico-social et ambulatoire. Ce schéma passe par l'identification des besoins, leur gestion prévisionnelle et enfin par l'activation de tous les leviers disponibles pour y répondre.

Ce schéma comprendra :

- ☐ Un référentiel des emplois et des compétences ;
- ☐ Un manuel de description des postes à des fins d'évaluation, de planification et de formation continue ;
- ☐ Une cartographie des besoins quantitatifs et qualitatifs par le biais d'une gestion prévisionnelle mise en place sur la base des priorités, des objectifs et des plans d'actions ;
- ☐ Un Répertoire des Métiers de la Santé.

L'analyse des métiers est l'un des moyens permettant d'évoluer d'une gestion statique, figée à cause des textes législatifs et réglementaires, vers une gestion prévisionnelle plus qualitative, basée sur la connaissance des fonctions et des activités exercées par les professionnels de santé, ainsi que sur les connaissances et le savoir-faire qu'ils mettent en œuvre.

➤ **OBJECTIF N°2 : REDUIRE LA PENURIE DES RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES**

Axe 2- Disponibilité et développement du potentiel humain

❖ *Anticiper les besoins en compétences et en emplois pour répondre aux exigences d'excellence et d'efficience*

Il s'agit d'anticiper les effets d'une très forte contrainte démographique, en particulier pour certaines spécialités. Le schéma s'attachera à garantir une meilleure adéquation des effectifs et des compétences aux activités de l'INSP sur la base d'une gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences qui sera optimisée et renforcée. Ce processus passera par l'identification des spécialités sur le marché du travail y compris la diaspora à travers la base de données de compétences nationales et les faire connaître par le Centre national des Concours de la Fonction publique.

La politique de recrutement sur fonds propres, tenant compte notamment de la promotion professionnelle pour le personnel non médical, sera anticipée et adaptée en conséquence. Dans la même dynamique et dans le respect de la réglementation, une réflexion suivie d'une négociation sera menée sur l'organisation du travail ainsi que la gestion du temps afin d'optimiser l'offre de soins, dans l'objectif d'une répartition plus équitable des ressources.

L'objectif pour les années à venir est également d'attirer et de conserver le potentiel humain qui fait l'excellence de l'INSP. A ce titre, les parcours professionnels et la politique sociale seront renforcés en collaboration avec le Ministère en charge de la Fonction publique.

❖ *Développer une politique de management et d'encadrement des étudiants*

La formation continue des cadres s'adaptera aux nouveaux enjeux et sera accentuée sur le volet managérial. En outre, la transmission des savoirs sera organisée dans le cadre du développement du tutorat notamment grâce à la formation et à l'accompagnement des nouvelles recrues et du développement du management intergénérationnel.

➤ **OBJECTIF N°3 : ACCELERER LA TRANSITION DIGITALE ET RENFORCER LE BESOIN DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE**

Axe 3- Gouvernance, renforcement du système d'information et de la communication institutionnelle

❖ *Mettre en place une nouvelle réorganisation des services de l'INSP*

❖ *Redéfinir un Système d'Information RH conforme aux Référentiels Communs de la Fonction Publique*

Le SIRH sera un facteur :

- De transparence (visualisation d'une partie du dossier individuel à distance),
- De déconcentration (accès partagé possible avec le chef hiérarchique),
- De qualité et d'économie (automatisation d'un grand nombre d'actes de gestion),
- De gestion intégrée des RH (Administratif, qualitatif),
- De gestion prévisionnelle (Tableaux de bord, Portail),
- De transparence des recrutements et des mobilités.

❖ *Elaborer un plan de partage de l'information et de communication*

Pour bien articuler les différents moyens permettant de faire circuler efficacement l'information, l'INSP doit se doter, en concertation avec le service de la communication, d'un plan de communication assurant une cohérence entre ses besoins, ses objectifs et les moyens mis en avant.

❖ *Mise en place d'un portail RH*

Il constituera le point d'accès aux données, aux services métiers et aux outils de pilotage, il englobe :

- ☐ E-services (demande de congé, demande d'attestation de travail, demande d'attestation de salaire, demande de copie d'arrêtés, demande d'autorisation d'absence, inscription à une formation ...),
- ☐ Accès des travailleurs à leur dossier administratif individuel,
- ☐ Etats de reporting et tableaux de bord,
- ☐ Indexation et gestion des documents.

Les investissements à long terme sur les RHS impliquent une planification rigoureuse des besoins futurs pour satisfaire les exigences de l'offre de services de qualité aux populations. Cette planification devrait s'assurer de l'adéquation de la demande et de l'offre.

Il convient de souligner que les activités de l'INSP sont financées majoritairement par l'État, la part du secteur privé et des collectivités territoriales ainsi que des partenaires techniques et financiers reste encore modeste même s'il est en voie d'augmentation année après année. Ceci a pour conséquences, la faible couverture des besoins des populations par le laboratoire de l'INSP pour la simple raison qu'il n'a pas l'exclusivité des analyses biologiques à cause de l'insuffisance du personnel qualifié et de la rupture fréquente de l'approvisionnement des réactifs et intrants.

La présente stratégie propose une réponse adaptée à ce besoin d'investissement massif dans les RH. Pour y parvenir, elle va s'atteler à déterminer d'abord les besoins actuels et futurs en RHS et en estimant leurs coûts pour guider les investissements à opérer dans les trois prochaines années afin d'étendre la capacité des laboratoires.

➤ **OBJECTIF N°6 : RESTAURER LA CONFIANCE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX**

Axe 6 – Renforcement du dialogue social et des conditions de travail

❖ Garantir la qualité du dialogue social et veiller à l'implication des travailleurs et des syndicats

La participation des acteurs en première ligne constitue le moyen de mobilisation par excellence. Elle permet d'utiliser pleinement leurs capacités, de s'exprimer et de se sentir davantage impliqués. Au-delà des formes de participation institutionnalisées, on peut expérimenter aussi des formes de participation informelle omniprésente. Ce type de participation est un atout fort apprécié pour renforcer des modes plus officiels et pour combler un besoin de reconnaissance.

❖ Mener une politique sociale volontariste

Dans le cadre de la prise en compte de l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, l'INSP veillera à l'amélioration des conditions de vie de son personnel et à son accès équitable aux avantages sociaux. Ceci constitue un atout essentiel pour la mobilisation et la fidélisation du personnel. En outre, dans ce contexte actuel de crise économique, une importance particulière sera portée à la prise en charge de la précarité.

❖ Instaurer des actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail

Dans un souci d'amélioration des conditions de travail, « une culture de prévention des risques professionnels et d'insécurité au travail » pour l'ensemble des professionnels de la santé sera développée.

La prise en compte des effets physiques et psychiques du travail liés à l'exposition à des risques est essentielle. Ces actions doivent permettre un exercice professionnel sécurisé et s'inscrire dans une politique volontariste de prévention. Ainsi, un mécanisme de prévention des risques pour la santé au travail sera créé et professionnalisé.

☐ **Développement :**

- o Pourcentage des travailleurs ayant bénéficié d'un suivi de sa carrière,
- o Nombre de cadres ayant suivi un développement de compétence,
- o Pourcentage de l'encadrement intermédiaire ayant suivi une formation continue.

☐ **Démision :**

- o Taux de démission annuelle globale,
- o Taux de démission annuelle par spécialité ciblée.

☐ **Entretiens annuels :**

- o Pourcentage d'entretiens annuels des travailleurs.

☐ **Mobilité interne :**

- o Taux de pourvoi de postes vacants en interne,
- o Pourcentage de mobilités interservices,
- o Pourcentage de départ du service.

☐ **Absentéisme :**

- o Nombre globale de jours d'absentéisme,
- o Nombre de jours d'absentéisme par spécialité ciblée.

☐ **Santé et sécurité :**

- o Nombre d'accidents de travail avec arrêt d'activité.

IX-Conclusion

Les services publics de santé du Mali sont depuis longtemps confrontés à une pénurie aigue de professionnels de santé. L'INSP n'échappe pas à ce diagnostic. Alors, il convient de combler ce déficit pour atteindre la Couverture Universelle du laboratoire vers les Objectifs de Développement Durable en matière de santé en investissant massivement dans la formation continue et dans la création d'emplois stimulants.

L'analyse situationnelle a démontré que le besoin en personnel complémentaire de l'INSP devrait augmenter dans les trois prochaines années, estimé à une centaine d'agents, en référence au tableau des emplois permanents de l'INSP.

L'importance de ce besoin nouveau est le reflet de plusieurs facteurs dont la population malienne qui va continuer à augmenter à un rythme soutenu impliquant des besoins en services de santé croissants, un potentiel de croissance économique impulsé par le gain de l'espérance de vie de la population en âge de travailler (de 18 à 65 ans), la baisse des revenus et la démographie galopante d'une classe moyenne avec des attentes fortes en matière de qualité des soins ainsi que le profil épidémiologique consécutif à une hausse des maladies chroniques liées au changement des modes de vie impliquant de nouvelles dépenses de santé pour les ménages.

La décision opportune est de commencer à investir maintenant dans les emplois en santé non seulement pour sauver des milliers de vies mais aussi investir tôt sera le mieux afin de minimiser les coûts de ces investissements et gagner en retour sur investissements et la dividende démographique.

Investir dans le capital humain en santé améliore non seulement la santé publique mais aussi peut stimuler la croissance économique inclusive d'un pays. Les dépenses en personnel de santé ne doivent pas être considérées comme une dépense courante mais comme un investissement.

Les investissements à long terme sur les RHS impliquent une planification rigoureuse des besoins futurs qui répondent aux exigences du système de santé. Cette planification devrait s'assurer de l'adéquation de la demande et de l'offre en santé.



Bamako, le
LE DIRECTEUR GENERAL

Pr. Samba Ousmane SOW, MD, MSc, FASTMH

Commandeur de l'Ordre National du Mali