

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

BURKINA FASO

SÉCRÉTARIAT GÉNÉRAL

UNIVERSITÉ JOSEPH KI-ZERBO



PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2025-2029

de l'Université Joseph KI-ZERBO



JANVIER 2025

Table des matières

INTRODUCTION	16
PARTIE I : Analyse diagnostique de l'UJKZ	18
1.1 Evolution du domaine d'intervention de l'UJKZ.....	18
1.1.1 une composante « enseignement et formation » en pleine dynamique	18
1.1.2 une composante « recherche » très performante peu visible	18
1.1.3 une composante « vie universitaire » en plein essor	19
1.2 Analyse de l'environnement interne de l'UJKZ.....	19
1.2.1 Un cadre institutionnel et organisationnel à réorganiser.....	19
1.2.2 Un cadre juridique peu renforcé	20
1.2.3 Un cadre fonctionnel stable à renforcer	21
1.3 Analyse diagnostique de l'environnement externe.....	23
1.3.1 Analyse du microenvironnement	23
1.3.2 Analyse du macro-environnement	25
1.4 Synthèse du diagnostic de l'environnement	27
1.5 Evaluation du plan stratégique et opérationnel 2014-2023 de l'UJKZ	30
1.5.1 Les succès, les échecs, les potentialités et les obstacles	31
1.6 Les grands défis à relever	32
1.6.1 La dynamisation de l'offre et de la qualité de la formation	33
1.6.2 Le développement de la recherche et de la coopération.....	33
1.6.3 L'amélioration de la qualité du management.....	34
1.6.4 L'amélioration des conditions de vie et d'études des acteurs	35
PARTIE II : ELEMENTS DE LA STRATEGIE	37
2.1. Les fondements	37
2.1.1. Les fondements au niveau international	37
2.1.2. Les fondements au niveau régional.....	38
2.1.3. Les fondements au niveau national.....	39
2.2. Mission et Vision	41
2.2.1. La mission	41
2.2.2. La vision	41
2.3. Les principes directeurs	42
2.4. Objectif global et impact attendu	44
2.4.1. Objectif global	44

2.4.2. Impact attendu	44
2.5. Axes stratégiques-objectifs stratégiques-effets attendus.....	44
2.5.1. Axe stratégique 1 : Offre et qualité de la formation	44
2.5.2. Axe stratégique 2 : Recherche et coopération	47
2.5.3. Axe stratégique 3 : Gouvernance de l'UJKZ	50
2.5.4. Axe stratégique 4 : Conditions de vie, de travail et d'études	55
PARTIE III : DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI- EVALUATION.....	59
3.1. Les acteurs de pilotage.....	59
3.1.1. Le Conseil d'Administration (CA)	59
3.1.2. Le Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire (CFVU).....	59
3.1.3. Le Conseil Scientifique (CS)	60
3.1.4. La Présidence de l'UJKZ	60
3.2. La stratégie de mise en œuvre	60
3.2.1. Acteurs de mise en œuvre du PSD	60
3.2.2. Les autres acteurs.....	61
3.2.3. Les instruments de mise en œuvre du plan	61
3.3. Le suivi-évaluation du plan stratégique de développement	64
3.3.1. Instances de suivi et d'évaluation.....	64
3.3.2. Organisation du suivi et de l'évaluation.....	66
3.3.3. Outils de suivi et d'évaluation.....	66
3.4. Le financement du plan stratégique de l'UJKZ	67
3.4.1. Les ressources de l'UJKZ	67
3.4.2. Stratégie de mobilisation des ressources	68
PARTIE IV : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES	70
4.1. L'analyse des risques.....	70
4.1.1. L'insécurité	70
4.1.2. La conjoncture internationale	70
4.1.3. Le manque ou la faible adhésion des acteurs	70
4.1.4. L'Inadaptation des mécanismes d'exécution de la dépense.....	70
4.1.5. La persistance des retards académiques	71
4.2. La stratégie de mitigation des risques	71
Conclusion	73

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigle	Signification
AG/EPE	: Assemblée Générale des Etablissements Publics de l'Etat
AS/EPE	: Assemblée Sectorielle des Etablissements Publics de l'Etat
AC	: Agence Comptable
ACM	: Atelier Central de Maintenance
AES	: Alliance des Etats du Sahel
AG-EPE	: Assemblée Générale- Etablissement Public de l'État
ANPTIC	: Agence Nationale de Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication
ARES	: Académie de Recherche et de d'Enseignement Supérieur
ATER	: Attaché Temporaire de Recherche
ATOS	: Administratif, Technique, Ouvrier et de Soutien
BUC	: Bibliothèque Universitaire Centrale
CA	: Conseil d'Administration
CAMES	: Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CASEM	: Conseil d'Administration du Secteur Ministériel
CEA	: Centre d'Excellence Africain
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CFVU	: Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire
CIAQ	: Cellule Interne d'Assurance Qualité
CPM	: Comptable Principal des Matières
CPU	: Centre de Pédagogie Universitaire
CRI	: Centre de Ressources Informatiques
CS	: Conseil Scientifique
CSD	: Cadre Sectoriel de Dialogue
CSD-EF	: Cadre Sectoriel de Dialogue-Education et Formation
CU	: Centre Universitaire
CU-K	: Centre Universitaire de Kaya
DAF	: Direction de l'Administration et des Finances
DASCS	: Direction des Affaires Sociales, Culturelles et Sportives
DCI	: Direction du Contrôle Interne
DCMEF	: Direction du Contrôle des Marchés publics et des Engagements Financiers
DEPS	: Direction des Etudes, de la Planification et des Statistiques
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DSI	: Direction des Services Informatiques
ED	: Ecole Doctorale

Sigle	Signification
EFTP	: Enseignement et la Formation Technique et Professionnelle
ENP	: Etude Nationale Prospective
EPSCT	: Etablissement Public a Scientifique Culturel et Technique
ETP	: Enseignant à Temps Plein
FRSIT	: Forum national de la Recherche Scientifique et des Innovations Technologiques
GAR	: Gestion Axée sur le Résultat
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
HCNRSI	: Haut Conseil National de la Recherche Scientifique et de l’Innovation
IBAM	: Institut Burkinabé des Arts et Métiers
IE	: Indicateur d’Effet
IESR	: Institut d’Enseignement Supérieur et de Recherche
IFOAD	: Institut de Formation Ouverte et à Distance
IPEQ	: Initiative Présidentielle pour un Enseignement de Qualité
IPERMI C	: Institut Panafricain d’Etudes et de Recherche sur les Médias, l’Information et la Communication
ISSDH	: Institut des Sciences du Sport et du Développement Humain
LMD	: Licence Master Doctorat
LORSI	: Loi d’Orientation de la Recherche Scientifique et de l’Innovation
MESRI	: Ministère de l’enseignement Supérieur de la Recherche et de l’innovation
MEF	: Ministère de l’Economie des Finances
ND	: Non disponible
ODD	: Objectifs de Développement Durable
PA	: Programme d’activités
PA-SD	: Plan d’Action pour la Stabilisation et le Développement
PAC	: Position Africaine Commune
PAES	: Projet d’Appui à l’Enseignement Supérieur
PAO	: Plan d’Action Opérationnel
PATG	: Plan d’Action Triennal Glissant
PDI	: Personne Déplacée Interne
PIB	: Produit Intérieur Brut
PND	: Politique Nationale de Développement
PS	: Plan Stratégique
PSEF	: Plan Sectoriel de l’Education et de la Formation
PSO	: Plan Stratégique et Opérationnel
PSD	: Plan Stratégique de Développement
PSRI	: Politique Sectorielle de la Recherche et de l’Innovation
PTF	: Partenaire Technique et Financier
PU	: Presses Universitaires
PV	: Procès-Verbal
QCM	: Question à Choix Multiple
SEERA	: Semaine des Energies et Energies Renouvelables d’Afrique

Sigle	Signification
SDSI	: Schéma Directeur des Systèmes d'Information
SG	: Secrétariat Général
SICOT	: Salon International du Coton et du Textile
SNC	: Semaine Nationale de la Culture
SNDES	: Stratégie Nationale de Développement de l'Enseignement Supérieur
SR	: Sans Résultats
TD-TP	: Travaux Dirigés- Travaux Pratiques
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication
TICE	: Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UFR	: Unité de Formation et de Recherche
UJKZ	: Université Joseph KI-ZERBO
VP- EIP	: Vice-Présidence chargée des Enseignements et des Innovations Pédagogiques
VP- PRUE :	: Vice-Présidence chargée de la Professionnalisation et des Relations Université-Entreprises
VP- RCI	: Vice-Présidence chargée de la Recherche et de la Coopération Internationale

AVANT- PROPOS

Piliers importants du développement, l'enseignement supérieur et la recherche ont permis à nombre d'Etats d'amorcer de manière efficace la voie du développement. Depuis plusieurs années, notre pays s'inscrit dans cette dynamique en accordant une place de choix à ces domaines. Dans ce sens, l'UJKZ, la plus grande et la plus ancienne des universités du pays, joue son rôle de construction et de valorisation d'un enseignement supérieur de qualité et d'une recherche au service de la transformation structurelle de l'économie nationale. Aussi, des efforts considérables ont été déployés pour résorber les retards académiques et remettre nos formations sur une trajectoire conforme aux exigences académiques. Le nouveau plan stratégique de développement **2025-2029** de l'UJKZ s'inscrit dans cette dynamique de redressement et d'excellence, en consolidant les acquis et en anticipant les défis futurs pour une université toujours plus performante et résiliente.

Fruit d'un long processus, le PSD a connu dans sa phase d'élaboration plusieurs étapes qui ont été toutes aussi participatives qu'inclusives avec toutes les composantes de la communauté universitaire et les partenaires extérieurs de l'Université dont entre autres le ministère en charge des finances, celui en charge de l'enseignement supérieur, l'Université Thomas SANKARA. Il est bâti autour de 04 axes stratégiques constitués d'objectifs stratégiques, décomposés eux-mêmes en actions prioritaires mesurables en travers des effets attendus.

Le présent plan stratégique 2025-2029 est un référentiel qui s'inscrit en droite ligne des aspirations des premières autorités du pays, mais aussi de toute la communauté universitaire pour qui, ce plan fera, à l'horizon 2029, de « **l'Université Joseph KI-ZERBO, une Institution d'Enseignement supérieur et de Recherche autonome, performante, dynamique et ouverte sur le monde** ».

Dans le même élan de mobilisation qui a marqué le processus d'élaboration du présent plan stratégique, j'invite l'ensemble de la communauté universitaire ainsi que tous nos partenaires à en faire leur propre référence et à veiller au respect de ses principes directeurs tout long de sa mise en œuvre.

Je remercie sincèrement toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la mise à disposition de ce document. Grâce à votre engagement, nous disposons d'une feuille de route ambitieuse pour l'avenir de notre institution.

Pr Jean François Silas KOBIANE
Chevalier de l'Ordre des Palmes académiques

RESUME EXECUTIF

Le plan stratégique 2025-2029 de l'Université Joseph KI-ZERBO (UJKZ), en adéquation avec le système national de planification du développement, a pour vision de faire de « **l'Université Joseph KI-ZERBO, une Institution d'Enseignement supérieur et de Recherche autonome, performante, dynamique et ouverte sur le monde** ».

Son objectif global est *d'améliorer les performances et les conditions de vie, de travail et d'études de l'UJKZ*.

La mise en œuvre de ce plan est guidée par dix (10) principes directeurs que sont *la bonne gouvernance, l'excellence, la discipline et l'esprit de patriotisme, la loyauté, l'intégrité et l'honnêteté, l'équité, la résilience, le genre, le leadership et la conduite du changement, l'inclusion*.

Le PSD 2025-2029 de l'UJKZ est organisé autour de quatre (04) axes stratégiques que sont :

- axe stratégique 1 : Offre et qualité de la formation ;
- axe stratégique 2 : Recherche et coopération ;
- axe stratégique 3 : Gouvernance ;
- axe stratégique 4 : Conditions de vie, de travail et d'études.

Chaque axe stratégique comprend des objectifs stratégiques décomposés en effets attendus constitués d'actions prioritaires dont la mise en œuvre nécessite la définition d'activités réalistes et réalisables.

Chaque effet attendu est mesurable à travers des indicateurs d'effets. (Confer tableau de cohérence)

Son premier Plan d'Action Triennal Glissant 2025-2027 est évalué à **105 milliards 811 millions** de FCFA dont **74 %** de financements acquis et **26%** de financement à rechercher.

Les résultats majeurs attendus de ce PSD sont *i*) le canal transformé en principale voie d'accès à l'UJKZ ; *ii*) la voirie interne aménagée ; *iii*) un portique à l'entrée principale avec esplanade ; *iv*) des boutiques modernes incorporées aux alentours de l'UJKZ ; *v*) trois (03) amphithéâtres ; *vi*) un plateau omnisport ; *vii*) des salles de cours ; *viii*) des laboratoires ; *ix*) des logiciels modernes de gestion ; *x*) un management plus efficient.

Tableau de cohérence du PSD 2025-2029 de l'UJKZ				
Axes	Objectifs stratégiques	Effets attendus	Actions	Indicateurs d'effet
AXE 1 : Offre et qualité de la formation	<i>Objectif stratégique 1 : Renforcer l'offre de formation</i>	Les capacités d'accueil sont accrues	la construction et/ou la réhabilitation des infrastructures pédagogiques	Ratio étudiants-places assises
			l'équipement des infrastructures pédagogiques, et la gestion des infrastructures pédagogiques	Taux d'accroissement des capacités d'accueil
		Les offres de formation sont diversifiées et attractives	la création de nouvelles filières de l'EFTP	Nombre de nouvelles filières créées
			la relecture des curricula	Nombre de curricula relus Proportion des formations accréditées
	<i>Objectif stratégique 2 : Améliorer la qualité de la formation</i>	Les capacités d'encadrement sont renforcées	l'appui institutionnel à la promotion des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires	Proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires de rang A
			le recrutement de nouveaux enseignants	Ratio enseignant/étudiants
		L'efficacité interne s'est améliorée	l'utilisation des outils pédagogiques modernes	Taux de succès aux examens
			l'évaluation des apprentissages	Proportion d'étudiants ayant achevé un cycle
		L'efficacité externe est améliorée	la mise en place d'un dispositif de suivi des sortants	Existence d'un dispositif de suivi des sortants
			le renforcement des offres de formation à orientation professionnelle	Taux de satisfaction des structures d'insertion des sortants de l'UJKZ
			le renforcement de la relation université/monde du travail.	
Axe stratégique 2 : Recherche et coopération	<i>Objectif stratégique 2.1 : Développer la recherche et l'innovation</i>	La performance des équipes de recherches est améliorée	l'appui à la production scientifique	Nombre de productions scientifiques publiées par an
				Nombre de manifestations scientifiques organisées
				Proportion des laboratoires et centres de recherche répondant aux normes internationales
				Proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires ayant participé aux événements scientifiques

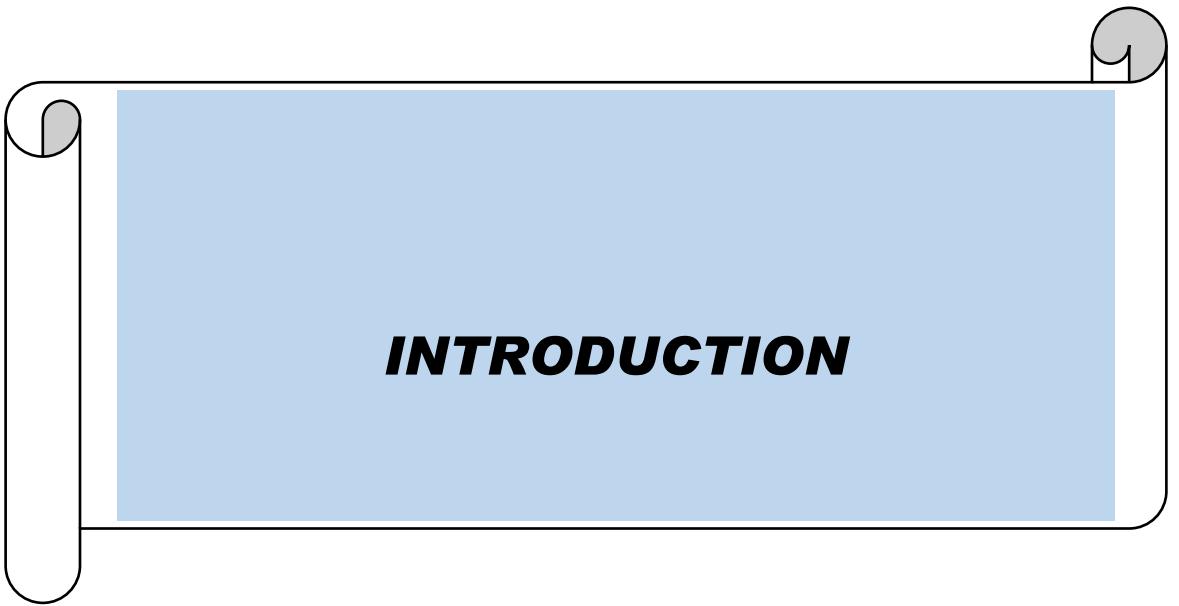
Tableau de cohérence du PSD 2025-2029 de l'UJKZ				
Axes	Objectifs stratégiques	Effets attendus	Actions	Indicateurs d'effet
<i>Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir la coopération et le partenariat</i>	<i>Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir la coopération et le partenariat</i>	La productivité de la recherche est améliorée	le renforcement des capacités des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires	Nombre de Brevets déposés
			la diversification des axes de recherche	Proportion des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires ayant reçu une formation
				Nombre de nouveaux docteurs formés
				Nombre de post-docteurs formés
				Nombre d'équipes pluridisciplinaires fonctionnelles
		Les résultats de recherche sont valorisés	la participation de l'UJKZ aux évènements scientifiques	Nombre de résultats de recherches appliquées
			la diversification des canaux de diffusions des résultats de la recherche	
			l'utilisation des résultats de la recherche dans la prise de décision	Nombre de résultats de recherche utilisés
	<i>Objectif stratégique 3.1 : renforcer le cadre institution</i>	Le mécanisme de coopération avec les universités et les centres de recherche est amélioré	l'organisation des voyages de prospection de la coopération	Part de financement du PSD par les PTF
			la signature des conventions de coopération aussi bien avec les institutions privées ou publiques nationales qu'internationales	Taux de croissance des conventions signées
				Nombre de conventions mises en œuvre
		Le dispositif de partenariat université-entreprises est amélioré	l'organisation des voyages de prospection de la coopération	Nombre de prospections de coopération réalisées
			la dynamisation des cadres de concertation université-entreprises	Proportion des incubées par rapport aux diplômés de l'UJKZ
			l'opérationnalisation des incubateurs	Nombre de start-up et pin-up mis en place
AXE 3 : GOUVERNANCE DE L'UJKZ	<i>Objectif stratégique 3.1 : renforcer le cadre institution</i>	Le cadre juridique est renforcé	l'élaboration et/ou révision des textes	Nombre de textes règlementaires adoptés
			l'appropriation par les acteurs des textes en vigueur	Proportion de structures appliquant les textes portant organisation des structures

Tableau de cohérence du PSD 2025-2029 de l'UJKZ				
Axes	Objectifs stratégiques	Effets attendus	Actions	Indicateurs d'effet
<i>Objectif stratégique 3.2: améliorer la qualité et la gestion des ressources</i>	nel et juridique			Niveau d'appropriation des textes par les acteurs
		Les outils de pilotage et de gestion sont disponibles	l'élaboration de nouveaux outils et/ou la révision de ceux déjà existants	Nombre d'outils de pilotage et de gestion élaborés
			l'appropriation par les acteurs de ces différents outils	Nombre d'outils de pilotage et de gestion mis en œuvre
		Les cadres de concertations sont tenus régulièrement	l'organisation des rencontres statutaires internes	Nombre de rencontres statutaires internes (CA, CS; CFVU) tenues
			la participation aux cadres de concertations externes	Taux de participation aux cadres de concertations externes (AS/EPE, AG/EPE et CSD)
			l'organisation des rencontres avec les partenaires sociaux	Nombre de rencontres tenues avec les partenaires sociaux
			la mise en œuvre des recommandations issues des cadres de concertations	Proportion des recommandations issues des cadres de concertations mis en œuvre
	Objectif stratégique 3.2: améliorer la qualité et la gestion des ressources	la gestion des ressources humaines est améliorée	la mise en œuvre de plan triennal de formation du personnel	Proportion de personnels ayant reçu au moins une formation
			le renforcement des capacités du personnel enseignant	Proportion de personnels ayant été promus, décorés ou félicités
			la valorisation du personnel.	Taux d'occupation des postes de travail
		La gestion des ressources financières et matérielles est améliorée	la mobilisation des ressources financières internes	Taux d'autofinancement de l'UJKZ
			la mobilisation des ressources financières externes	Part du budget de l'UJKZ dans le budget du MESRI
			l'exécution efficiente des dépenses	Taux d'exécution financière
			l'acquisition et la gestion efficiente des infrastructures	Taux d'équipement en kit minimum du personnel ATOS (fauteuil, ordinateur et bureau)
			l'acquisition et la gestion	Taux d'équipement en kit minimum du personnel

Tableau de cohérence du PSD 2025-2029 de l'UJKZ				
Axes	Objectifs stratégiques	Effets attendus	Actions	Indicateurs d'effet
<i>Objectif stratégique 3.3 : améliorer la visibilité de l'UJKZ</i>		La gestion des ressources numériques est améliorée	efficiente du matériel	enseignant (fauteuil, ordinateur portable et bureau)
			l'acquisition de ressources numériques,	Taux d'équipement en ressources numériques
			la gestion efficace de ces ressources	Taux de satisfaction des utilisateurs des ressources numériques ;
			la dématérialisation des actes et des procédures au sein de l'UJKZ	Taux de transfert de procédures manuelles en procédures numériques Niveau de conformité et de sécurité des ressources numériques
		Les instruments/mécanismes de visibilité sont disponibles	l'élaboration/révision des documents et autres instruments de visibilité ;	Nombre d'instruments de visibilité disponibles.
			l'érection d'une direction en charge de la communication avec un chargé de communication au sein de chaque établissement	
		Les instruments/mécanismes de visibilité sont mis en œuvre	la mise en œuvre du plan de communication et celui d'attractivité régionale 2024-2028 ;	Taux de mise en œuvre des instruments de visibilité
			la mise à jour du site Web avec des portails dynamiques pour les instituts et centres de formation et de recherche ;	Niveau d'appropriation des instruments de visibilité par les acteurs
			l'indexation des revues de l'UJKZ (assurer la Parodien régulière ; mettre en ligne les revues scientifiques) ;	Niveau de popularité et d'audience de l'UJKZ sur les différents canaux de communication
			l'institution des journées portes ouvertes et la couverture médiatique des évènements phares.	Taux de participation aux expositions (semaine de l'orientation, SNC, FILO, SAMAO, SEERA, SICOT...).
				Nombre de publications sur le site web

Tableau de cohérence du PSD 2025-2029 de l'UJKZ				
Axes	Objectifs stratégiques	Effets attendus	Actions	Indicateurs d'effet
	<i>Objectif stratégique 3.4 : assurer le suivi, l'évaluation et la capitalisation</i>	Le dispositif de suivi-évaluation est renforcé	la réalisation du plan stratégique de développement	Taux de réalisation du plan stratégique
			l'évaluation du plan stratégique de développement	Nombre d'évaluations réalisées
			la capitalisation des données,	Nombre d'outils de suivi-évaluation mise en œuvre
			l'élaboration des outils de bonnes pratiques	Taux de performance de l'UJKZ
			la diffusion des données et des bonnes pratiques	Nombre de documents de capitalisation des données et des bonnes pratiques diffusés
AXE 4 : CONDITIONS DE VIE, DE TRAVAIL ET D'ETUDE	<i>Objectif stratégique 4.1 : améliorer les conditions de vie, de travail et d'études des personnels et des apprenants de l'UJKZ</i>	Les conditions de vie et de travail des personnels de l'UJKZ sont améliorées	amélioration des conditions de vie et travail des personnels de l'UJKZ	Niveau de satisfaction du personnel
			le renforcement de la pratique des activités récréatives des apprenants (sport, loisir, activités culturelles);	Niveau de performance du personnel
			l'amélioration du cadre d'études	Taux de réussite aux examens des étudiants vulnérables (PDI, handicapés...) ;
	<i>Objectif stratégique 4.2 : dynamiser la prise en compte du genre et la</i>		l'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques (vulnérables, PDI, handicapés...).	Taux de participation aux compétitions sportives et culturelles
			l'élaboration de la stratégie genre et citoyenneté	Taux de mise en œuvre de la stratégie "genre et citoyenneté"
			la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie genre et citoyenneté	Proportion d'étudiants en situation particulièrement difficiles pris en charge

Tableau de cohérence du PSD 2025-2029 de l'UJKZ				
Axes	Objectifs stratégiques	Effets attendus	Actions	Indicateurs d'effet
<i>gestion de l'environnement</i>	Les mécanismes de préservation de l'environnement et de l'écosystème sont dynamisés	la création d'espaces paysagers la protection de la faune et de la flore	la création d'espaces paysagers	Proportion des routes internes arborées
			la protection de la faune et de la flore	Nombre d'espaces paysagers créés



INTRODUCTION

INTRODUCTION

La volonté de l’Université Joseph KI-ZERBO (UJKZ) d’être *un pôle de services universitaires performant et compétitif en Afrique* a été manifestée dans la politique de développement institutionnel 2014-2033. Dans cette dynamique, un plan stratégique et opérationnel décennal (2014-2023) a été élaboré, mis en œuvre et évalué.

En vue de continuer l’organisation d’actions cohérentes pour l’atteinte de l’objectif de la politique institutionnelle, l’UJKZ s’est engagée à se doter d’un nouveau plan stratégique en adéquation avec le système national de planification du développement.

En effet, selon la loi n° 034-2018/AN du 27 juillet 2018 portant pilotage et gestion du développement, toute organisation doit être arrimée aux trois niveaux de planification que sont « les études exploratoires, la planification stratégique et la planification opérationnelle ».

Ainsi, après l’élaboration et la validation du rapport diagnostique qui a dégagé des défis à relever, la formulation de la stratégie s’est posée comme un impératif.

Le présent document du Plan Stratégique de Développement (PSD) est structuré en quatre (04) grandes parties que sont i) l’analyse diagnostique de l’UJKZ ; ii) les éléments de la stratégie ; iii) le dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation ; iv) analyse et la gestion des risques.



PARTIE I : Analyse diagnostique de l'UJKZ

Cette partie constitue un résumé synthétique du rapport diagnostique qui a été validé le 26 mars 2024.

1.1 Evolution du domaine d'intervention de l'UJKZ

Suivant le décret N° 2017- 0522/PRES/PM/MESRSI/MINEFID portant approbation des statuts de l'Université Ouaga I Pr Joseph KIZERBO, l'UJKZ est un Etablissement public de l'Etat à caractère scientifique, culturel et technique (E.P.S.C.T.) *chargé d'enseignement supérieur et de recherche*. Elle jouit de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière.

Les domaines d'intervention de l'UJKZ sont i) l'enseignement et la formation ; ii) la recherche. La réussite de ces domaines d'intervention implique le développement de la composante « vie universitaire ».

1.1.1 une composante « enseignement et formation » en pleine dynamique

L'UJKZ a pour mission fondamentale *l'élaboration et la transmission des savoirs et des savoir-faire pour la formation des hommes et des femmes, afin de répondre aux besoins de la nation*. Dans cette logique, elle offre des formations innovantes, attractives et performantes à travers des établissements composés de cinq (05) unités de formation et de recherche (UFR), six (06) instituts, deux (02) centres universitaires (CU), quatre (04) écoles doctorales, cinq (05) centres d'excellence et deux (02) chaires répartis sur six (06) campus. Les UFR, les instituts et les CU sont organisés en départements et en filières en nombre croissant. Les effectifs des étudiants, des redoublants et des diplômés de l'UJKZ évoluent en dents de scie. Les diplômes délivrés sont des plus diversifiés mais on enregistre une faible création d'entreprises à travers l'incubateur.

1.1.2 une composante « recherche » très performante peu visible

Les principaux domaines de recherche abordés à l'UJKZ relèvent des sciences technologiques et médicales, des sciences de la vie et de la terre, des sciences humaines et sociales et des sciences littéraires.

Cette recherche scientifique est focalisée sur des thématiques et préoccupations actuelles et universelles (crises sanitaires, sécurité, conflits territoriaux, migrations, développement durable, écologie, etc.) et est mesurable à travers une abondante production d'articles scientifiques, la disponibilisation de plusieurs produits de la recherche, le nombre important de travaux dans les laboratoires, dans les Centres d'excellence et dans les chaires. La plupart des résultats de la recherche sont accessibles, depuis mai 2024, sur la plateforme ProGRES où sont répertoriés les neuf cent soixante un (961) enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires et les infrastructures de recherche de l'Institution.

1.1.3 une composante « vie universitaire » en plein essor

L'amélioration de conditions de vie et d'études à l'UJKZ tient compte des œuvres sociales nationales (bourse, aide, prêt, hébergement, restauration, santé, transport) mais aussi des actions mises en œuvre par l'institution pour les renforcer.

1.2 *Analyse de l'environnement interne de l'UJKZ*

L'analyse de l'environnement interne a traité des forces et des faiblesses de tous les domaines de l'UJKZ tout en dégageant les défis y relatifs.

1.2.1 Un cadre institutionnel et organisationnel à réorganiser

L'UJKZ organise ses interventions à travers les instances décisionnelles, la Présidence et les établissements. Les instances décisionnelles sont le Conseil d'Administration (CA), le Conseil de Formation et de la Vie Universitaire (CFVU) et le Conseil Scientifique (CS). La présidence de l'UJKZ est composée du cabinet du Président, des vice-présidences et du secrétariat général. Les établissements d'enseignement et de recherche sont les UFR, les instituts, les CU, les écoles doctorales, les centres d'excellence et les chaires. L'absence de certaines structures dans la composition des instances et le non rattachement formel des établissements à la présidence constituent des faiblesses à juguler.

1.2.2 Un cadre juridique peu renforcé

Le cadre juridique renvoie à tous les textes qui régissent les domaines d'intervention de l'UJKZ. Ces textes couvrent l'enseignement et la formation, la recherche et la coopération, la gouvernance et la vie étudiante. Ces textes sont organisés sur les plans international, régional et national.

Le renforcement de l'attractivité de ses offres de formation, la diversification et l'ouverture au monde de sa recherche scientifique ont engendré la signature de plusieurs conventions au niveau international.

Dans la dynamique de l'internationalisation de ses offres de formation, de la reconnaissance de ses diplômes et grades, et de la promotion des bonnes pratiques en matière d'enseignement, l'UJKZ développe des coopérations avec ses pairs sous-régionaux et régionaux à travers de nombreux accords et conventions dont entre autres la convention portant statut et organisation du CAMES.

Les principaux textes au niveau national sont les textes de portée générale, les textes institutionnels relatifs aux structures d'accompagnement, les conventions de coopération et de partenariat de l'UJKZ, les textes institutionnels relatifs à l'organisation des IESR, les textes relatifs aux établissements de l'UJKZ et les textes applicables à l'enseignement et à la formation LMD.

Ce cadre juridique montre des déphasages temporels à combler d'où la nécessité de relecture et d'écriture de textes.

Les insuffisances les plus perturbantes sont *i)* l'absence de dispositifs de suivi-évaluation des conventions ainsi que des projets mis en œuvre dans ce cadre ; de pilote de suivi du processus de conclusion des accords et conventions ; de procédures d'élaboration des accords et conventions ; d'appui financier à l'autonomisation des actions de prospections ; *ii)* la passivité quant à l'exploitation des opportunités contenues/prévues par les accords et conventions.

1.2.3 Un cadre fonctionnel stable à renforcer

L'analyse du cadre fonctionnel se réfère aux ressources humaines, matérielles et infrastructurelles ainsi qu'aux ressources financières de l'université.

1.2.3.1 *des ressources humaines diversifiées mais en nombre insuffisant*

Les activités académiques et administratives de l'UJKZ sont animées par des ressources humaines composées d'un personnel enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires vieillissant, en nombre évolutif mais toujours insuffisant et d'un personnel Administratif, Technique, Ouvrier et de Soutien (ATOS) très insuffisant mais de profils divers. En effet, en 2022, l'effectif du personnel était de mille deux cent huit (**1208**) dont six cent-quatre-vingt-six (**686**) enseignants permanents soit **57%** et cinq cent vingt-deux (**522**) ATOS représentant **43%**. Au cours de cette période, la plupart des enseignements a été assurée à **53%** par des enseignants de rang C (assistants, ETP, ATER, travailleurs publics et privés) ; toute chose qui peut jouer sur la qualité de la formation. Toutefois, le nombre d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires qualifiés croît de manière encourageante.

Le défi de recrutement continu d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires pour tous les établissements et d'au moins de trente-neuf (39) ATOS pour dynamiser les services de chefs de départements est d'actualité.

1.2.3.2 *des ressources matérielles vétustes et inégalement réparties*

Les ressources matérielles sont constituées des infrastructures et des équipements. Les infrastructures dont les salles de cours, les bibliothèques, les bureaux administratifs, les bureaux des enseignants-chercheurs et des hospitalo-universitaires, les laboratoires et les salles de réunion ont connu une évolution progressive de 2021 à 2023. A contrario, les salles de TD et TP, les salles visioconférence, les amphithéâtres, les salles informatiques, les laboratoires de TP, les pavillons, les salles de conférence et les salles de documentation sont restés statiques.

Toutefois, le besoin d'infrastructures persiste et leur manque handicape la dynamique d'ensemble.

Si de 2021 à 2023, le nombre des équipements comme les vidéoprojecteurs, les tables, les climatiseurs, les caméras et les brasseurs a évolué sensiblement, celui des tricycles, tambours, tableaux intelligents, scanners, rétroprojecteurs, plaques solaires et d'extincteurs est resté statique.

Les autres équipements tels que les véhicules, téléphones, tableaux d'affichage, sonorisation, serveurs, postes téléviseurs, photocopieurs, ordinateurs portables, ordinateurs de bureau, onduleurs, imprimantes, groupes électrogènes, frigos, fauteuils, chaises, bureaux et armoires ont connu une régression.

Dans ce sens, des constructions d'infrastructures, l'acquisition et l'amélioration du suivi des équipements se présentent comme des actions prioritaires.

1.2.3.3 *des ressources financières en constante baisse*

Les ressources financières de l'UJKZ restent largement dominées par la subvention de l'Etat qui est passée de 16 milliards en 2019 à 15 milliards en 2020 ; 16 milliards en 2021 ; 13 milliards en 2022 et 12 milliards en 2023. Cette forte dépendance à l'Etat central compromet la dynamique de l'autonomie financière de l'UJKZ.

Les recettes propres, bien qu'ayant une tendance à la baisse sur la période, représentent environ 10% des ressources financières de l'UJKZ.

Tableau 1: Evolution des principales sources de financement (montant y compris) des interventions (part du budget exécuté) de l'UJKZ les cinq dernières années

Désignation	2019	2020	2021	2022	2023
Recettes propres	2 975 652 202	3 271 629 155	3 636 794 928	1 359 098 260	1 882 715 178
Subvention de l'Etat	16 605 000 000	15 234 938 330	16 856 437 935	13 293 714 000	12 528 294 289
Autres sources de financement	21 600 000	PM	500 000 000	PM	PM
Total	19 602 252 202	18 506 567 485	20 993 232 863	14 652 812 260	14 411 009 467

Source : données des rapports de gestion de 2020 à 2023 de l'UJKZ

De façon générale, on constate une tendance baissière des recettes propres de l'UJKZ sur la période de 2019 à 2023 de 58,05% entre 2019 et 2023.

Cette situation met en exergue les difficultés de financement que connaît l'UJKZ dans le déroulement de ses activités. En effet, la subvention d'investissement presque inexistant rend impossible, dans ce cadre, la construction de nouvelles infrastructures pédagogiques et administratives et la remise à niveau de celles vétustes.

Les défis qui se posent à l'UJKZ pour les prochaines années se rapportent à la **prospection de sources innovantes de financement et à la recherche d'outils pertinents de gestion efficiente des ressources dans une démarche de rationalisation**.

Ainsi, les actions d'envergures pourraient être menées en vue de relever substantiellement les ressources propres de l'Université dont entre autres :

- renforcer et suivre conséquemment la contribution des projets et formations payantes au budget de l'institution ;
- matérialiser la construction des boutiques jouxtant le mur de l'UJKZ sans compromettre la sécurité au sein du Campus ;
- dynamiser les Presses Universitaires par la valorisation de leurs prestations, la maintenance et le renforcement des machines de production ;
- promouvoir des prestations de service (création d'entreprises, de bureaux d'études, etc.).

1.3 Analyse diagnostique de l'environnement externe

1.3.1 Analyse du microenvironnement

1.3.1.1 Le positionnement institutionnel

L'UJKZ a comme tutelle technique le MESRI et tutelle financière, le ministère de l'Economie, des Finances et de la Prospective.

Les instabilités institutionnelles conjuguées au mode de désignation actuel des responsables d'institutions, ne participent pas à consolider les acquis de gouvernance de l'université et partant sa performance institutionnelle.

De même, la rigidité de certaines procédures de gestion financière et les restrictions liées à la spécificité de son statut constituent des facteurs fragilisant les élans de soutenabilité financière de l'UJKZ. Cependant, la forte sollicitation d'expertises des IESR nationales,

l'existence de bassin de coopérants diversifiés et la disponibilité de PTF se présentent comme des forces à exploiter.

1.3.1.2 *Les instances externes de concertation*

L'UJKZ participe aux instances externes de concertation et y contribue à la recherche de solutions pour un enseignement supérieur, une recherche et une innovation performants au service des Burkinabè.

Dans ce sens, on citera **i)** le Conseil d'Administration du Secteur Ministériel (CASEM) ; **ii)** l'Assemblée Générale des Etablissements Publics de l'Etat (AG/EPE) **iii)** la revue du Cadre Sectoriel de Dialogue-Education et Formation (CSD-EF) ; **iv)** le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES).

En plus, elle participe au Forum national de la Recherche Scientifique et des Innovations Technologiques (FRSIT) et au Haut Conseil National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (HCNRSI), espaces qui favorisent la visibilité pour l'exposition des résultats de recherche.

1.3.1.3 *Les partenaires*

L'enseignement et la recherche sont des domaines de partage par excellence. L'ouverture de l'UJKZ au reste du monde se traduit par la signature de plus de 200 accords de coopération et de partenariats sur le plan national avec les IESR, publiques et privées, les représentations diplomatiques, les partenaires sectoriels, les entreprises, les partenaires techniques et financiers et sur le plan international avec les universités du Sénégal (UCAD, UGB, UMB, UAHB), du Ghana (UA, UB), du Bénin (UAC), de la France (UMON, UB, UL) et de la Belgique (ULiège, ULB) entre autres.

La passivité quant à l'exploitation des opportunités prévues par les accords et conventions constitue une menace à la qualité de coopération.

1.3.1.4 *Les usagers de l'UJKZ*

Les usagers de l'UJKZ sont majoritairement les étudiants, les enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires, les chercheurs, les personnels administratifs, techniques,

ouvriers et de soutien, les parents d'étudiants, les prestataires, les stagiaires, les clients, les patients, les alumni, les associations, les particuliers et l'ensemble de la communauté.

- La diversité des usagers constitue une opportunité d'adaptation des services de l'UJKZ mais le développement de l'esprit « université, formatrice de chômeurs » et la perturbation des programmes d'enseignement due aux mouvements sociaux constituent une menace.

1.3.2 Analyse du macro-environnement

1.3.2.1 *L'environnement socio-politique*

Au cours des dix dernières années, le contexte politique et sécuritaire mondial a été marqué par une série de défis et de changements majeurs, façonnant les relations internationales et la géopolitique mondiale. Parmi les tendances dominantes, on peut noter les tensions dans les relations entre les États-Unis, la Chine et la Russie ; l'intensification de la rivalité sino-américaine et la détérioration de celles entre la Russie et l'Occident (annexion de la Crimée en 2014, interventions russes en Syrie, guerre Russo-Ukrainienne) ; les crises politiques, humanitaires, sécuritaires au Sahel et la dégradation des relations sous-régionales et africaines consécutive à la sortie de la CEDEAO et à la création de l'Alliance des Etats du Sahel (AES).

En somme, cet environnement impacte le système de l'enseignement supérieur et de la recherche en général et le fonctionnement de l'Université Joseph KI-ZERBO en particulier. On peut citer entre autres :

- l'impact de l'insécurité sur le bon déroulement des programmes d'enseignement au niveau des zones à fort défi sécuritaire ;
- les instabilités institutionnelles dues aux changements politiques ;
- le retrait de certains partenaires au développement au regard de l'insécurité et aussi des nouvelles orientations politiques (sortie de la CEDEAO).

Les menaces en lien avec le contexte socio politique et sécuritaire sont principalement le refroidissement de la coopération en matière d'enseignement supérieur et de recherche

ainsi que la persistance de la situation sécuritaire empêchant un déploiement optimal des programmes de l'UJKZ.

En termes d'opportunités, on peut noter la volonté politique au plan national de dynamiser le système de l'enseignement supérieur et de la recherche qui impactera nécessairement le fonctionnement de l'UJKZ.

1.3.2.2 *L'environnement économique (national, sous régional et international)*

Au niveau mondial, la croissance économique s'affichait à 3,0% en 2023, en repli de 0,5 point de pourcentage par rapport à 2022, imputable aux effets de la COVID-19, au conflit en Ukraine et à l'apparition des nouvelles tensions géostratégiques.

Sur le plan national, l'activité économique enregistrait une croissance de 3,6% en 2023 contre 1,8% en 2022. Cette croissance serait imprimée par l'ensemble des secteurs. Ainsi, le tertiaire progressait de 4,9%, le secondaire de 3,7% et le primaire de 1,8%.

Le PIB nominal s'est établi à 12 587,3 milliards de FCFA en 2023 contre 11 969,5 milliards de FCFA en 2022.

En termes de menaces sur le système de l'enseignement supérieur, de la recherche et sur l'UJKZ en particulier, on note :

- la faiblesse du pouvoir d'achat des populations entraînant le faible accès des jeunes aux programmes d'enseignement de l'UJKZ ;
- la faiblesse du développement des différents secteurs d'activités offrant peu d'opportunités aux diplômés ;
- la faiblesse des opportunités d'emploi pour les jeunes ;
- le développement de l'esprit « université, formatrice de chômeurs ».

1.3.2.3 *L'évolution technologique*

Le numérique a engendré de profondes mutations dans le milieu universitaire touchant ainsi la sphère pédagogique, les tâches administratives et les modalités organisationnelles de gestion. Au niveau international, les technologies ont connu une évolution très rapide

provoquant des perturbations dans nombre de secteurs tout en bouleversant les relations entre les Etats. Les secteurs de l'éducation et de la recherche ne sont pas restés en marge de cette évolution globale. Dans plusieurs régions du monde, des réseaux d'éducation et de recherche ont connu des phases d'expérimentation à l'instar de SurfNet, RENATER, JANET, SWITCH en Europe, mais aussi de RedClara en Amérique, etc.

Au niveau national, on constate une faible intégration des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE) et un besoin de création et d'opérationnalisation des centres de calcul et de ressources informatiques et pédagogiques.

Toutefois, l'UJKZ dispose d'un CRI (Centre de Ressources Informatiques), d'un CPU (Centre de Pédagogie Universitaire) et d'une équipe en charge de la gestion quotidienne de la plateforme Campus Faso et d'un institut de formation à distance (IFOAD) bien qu'il y ait une faible intégration de l'enseignement à distance dans les modes d'enseignements.

Au-delà des insuffisances, quelques ressources en logiciels sont à mettre à l'actif de l'UJKZ, à savoir le logiciel de QCM (AMC), le logiciel de Gestion des étudiants WebSchool, le logiciel de gestion de la chaîne financière, le logiciel ProGRES dans le cadre de la recherche, LGACP, REVUE, le Gstock, biblio-ujkz, elseiver, scopus, plagiat, Gbudget, bioInfo, saedoc, le logiciel de gestion de paie de la GRH, le logiciel de gestion du volume horaire et la messagerie d'assistance utilisateur, la plateforme d'enseignement à distance de l'IFOAD (MOODLE).

La grande menace de l'innovation technologique réside dans la couverture et l'instabilité de l'électricité et de la connexion internet.

1.4 *Synthèse du diagnostic de l'environnement*

L'analyse de l'environnement interne et externe a permis d'identifier des forces de l'UJKZ et des opportunités qui s'offrent à l'UJKZ mais aussi de dégager les faiblesses et menaces qui pourraient l'empêcher de conduire à bien sa mission.

Tableau 2: Synthèse de l'environnement interne (forces faiblesses)

Forces	Faiblesses
Existence d'une vision stratégique	Chevauchement des années académiques et l'accumulation de plusieurs promotions dans un semestre
Diversité des offres de formation ; 53,18% de filières professionnalisant ; Existence d'une CIAQ qui contribue à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité des offres de formation ; L'existence d'une feuille de route pour la résorption des retards académiques	Absence d'arrêtés de création de certaines filières ; Absence de statistiques sur le taux d'insertion socioprofessionnelle des sortants de l'UJKZ ; Non-respect des révisions périodiques des curricula ; Faible implication du monde socio-professionnel dans la révision des curricula
La renommée de l'UJKZ	Effectifs pléthoriques des étudiants ; Insuffisance des infrastructures pédagogiques et administratives. Indisciplines de certains étudiants
Intégration des TIC dans la recherche ; Existence de l'incubateur digital de l'UJKZ « INCUB@UO » ; Existence de ProGRES ;	Faible abonnement aux ressources en ligne, aux bibliothèques virtuelles, aux revues scientifiques spécifiques (jstor.org...) Faible intégration de l'enseignement à distance dans les modes d'enseignements à UJKZ
	Insuffisance de mécanismes d'accompagnement des sortants pour leur insertion socio-professionnelle ; Forte dépendance de la subvention de l'Etat pour la recherche ; Faible mobilisation des autres sources de financement pour la recherche ; Faible mobilisation des ressources propres pour la recherche
Crédibilisation du LMD à travers des outils pédagogiques modernes et efforts de résorption des retards académiques Existence de la cellule technique	Non application des évaluations QCM et des corrections automatisées ; Vétusté des infrastructures ; Infrastructures inadaptées aux exigences du

Forces	Faiblesses
CAMPUSFASO Existence d'un serveur de messagerie Existence de la plateforme d'enseignement à distance de IFOAD	moment ; Manque de schéma d'aménagement
Nombre, grade et spécialités diversifiés du personnel enseignant ; Personnel administratif et technique en majorité qualifié ; Expertise attractive du personnel enseignant, administratif et technique.	Absence d'indicateurs de performance des agents

Pour ce qui est des opportunités et des menaces, elles sont consignées ci-dessous (confer tableau).

Tableau 3 : Synthèse de l'environnement externe (opportunités et menaces)

Opportunités	Menaces
Participation aux instances externes de concertations de recherche ; Disponibilité de référentiels au niveau national au profit de l'enseignement et la recherche (PAES, IPEQ, LORSI, CEA...) ; Disponibilité de conventions de coopération avec les universités et les centres de recherche nationaux et internationaux ; Existence de partenariats et conventions favorables à l'immersion des apprenants en milieu professionnel ; Existence d'une dynamique de coopération entre les chercheurs et les professionnels (AGRINOVIA) ; Partage d'informations entre les universités publiques ; Existence de Ma thèse en 180 secondes ; Forte sollicitation d'expertises de l'UJKZ par des IESR nationales nationales et internationales ; Existence d'une structure nationale	Faible intérêt des partenaires dans la recherche ; Conjoncture économique nationale et internationale difficile ; Coût élevé des TICE pour la recherche ; Instabilité institutionnelle (ministère) ; Insuffisance/manque de valorisation des résultats de la recherche et des personnes-ressources de la recherche ; Absence d'une autonomie réelle de l'UJKZ ; Faible implication des parents d'étudiants dans la vie universitaire ; Alumni non structurés.

Opportunités	Menaces
<p>d'accompagnement et de régulation des solutions informatiques (ANPTIC) ;</p> <p>Existence de réseaux dédiés au secteur éducatif (FASOREN, CAMPUS FASO).</p>	

1.5 *Evaluation du plan stratégique et opérationnel 2014-2023 de l'UJKZ*

Le bilan physique de mise en œuvre du PSO 2014-2023 de l'UJKZ révèle un taux global de 92%. En termes d'extrants, on peut citer entre autres :

- ✓ **03** laboratoires et centres de recherche ont été créés ;
- ✓ **07** bâtiments pédagogiques et administratifs ont été construits ;
- ✓ **120** séminaires doctoraux internationaux ont été organisés ;
- ✓ **90** subventions pour les doctorants ont été faites ;
- ✓ **3 357** publications suscitées par les ED ont été faites ;
- ✓ **48** filières ont été ouvertes entre 2014 et 2022 ;
- ✓ **05** campus ont été créés que sont les campus de Ziniaré, Kaya, Gounghin (ISSDH), Somgandé (IBAM) et Dassasgho (IPERMIC, site provisoire) ;
- ✓ **1 577** cours sont mis en ligne ;
- ✓ **245** enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires, **08** techniciens spécialisés et **04** autres techniciens ont été recrutés ;
- ✓ **4 097** voyages d'études ont été effectués ;
- ✓ **12** revues spécialisées ont été créées ;
- ✓ **150** revues spécialisées dans lesquelles des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires de l'UJKZ ont effectué des publications ont été répertoriées ;
- ✓ **10** infrastructures sportives et culturelles ont été créées ;
- ✓ **08** réfections et équipements des espaces sportifs existants ont été faits ;
- ✓ **244** bureaux ont été construits (transformation de l'ancienne cité).

Sur le plan financier, **cent quatre-vingt-sept milliards trois cent soixante-douze millions cent quatre-vingt-quatorze mille cinq cent trente-six (187 372 194 536) Francs CFA** ont été mobilisés soit un taux de mobilisation des ressources de 72% , ce qui représente 71% des ressources attendues de l'Etat et 101% de celles des partenaires.

1.5.1 Les succès, les échecs, les potentialités et les obstacles

Il résulte de la mise en œuvre du PSO 2014-2023, des succès, des échecs, des potentialités et des obstacles.

1.5.1.1 *Les succès*

Les succès engrangés sont les suivants :

- ✓ l'usage du numérique dans les UFR en adaptation au contexte de l'environnement sécuritaire et l'évolution du temps ;
- ✓ la tenue régulière de cadres de concertation ;
- ✓ le démarrage de la dématérialisation des procédures et des actes ;
- ✓ la disponibilité d'un plan d'investissement.

1.5.1.2 *Les échecs*

La mise en œuvre du PSO a laissé voir des échecs évidents. Ce sont :

- ✓ le manque d'une bonne stratégie de communication ;
- ✓ la faible implication de l'ensemble des parties prenantes au cours des processus d'identification des besoins et de mise en œuvre des actions du plan ;
- ✓ la faible prise en compte des préoccupations des étudiants déplacés internes, du genre et de la gestion de l'environnement ;
- ✓ le manque d'une programmation d'un budget annuel pour les investissements ;
- ✓ un faible suivi-capitalisation des interventions ;
- ✓ une faible sécurisation administrative et physique des sites qui conduit à des conflits fonciers.

1.5.1.3 *Les principales potentialités inexploitées par l'UJKZ*

Les principales potentialités inexploitées par l'UJKZ résident dans *i*) l'absence de développement optimal des unités de productions pour améliorer les recettes propres que sont l'ACM, les PU, la maison des hôtes, la bibliothèque universitaire, ...) ; *ii*) la non numérisation de la bibliothèque ; *iii*) la non exploitation optimale des plateformes numériques pour dynamiser les activités (Scolaris, Okapi plateforme MOODLE de IFOAAD ; iv) faible exploitation des alumni, v) faible collaboration entre l'UJKZ et le secteur privé ; vi) faible exploitation des compétences des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires pour la génération de recettes propres (énergie solaire, forage, eau minérale...) ; vii) faible promotion et exploitation de l'expertise des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires.

1.5.1.4 *Les obstacles à la réalisation des actions de l'UJKZ*

Les principaux obstacles à une réalisation optimale du PSO 2014-2023 ont été, entre autres :

- ✓ l'apparition et la persistance du phénomène « chevauchements des années académiques » ;
- ✓ l'insuffisance du nombre d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires ;
- ✓ la dotation insuffisante des structures en matériels et infrastructures de qualité ;
- ✓ les mouvements sociaux (grèves, meetings, débrayages, boycotts..) enregistrés aussi bien au niveau des étudiants que du corps professoral et des ATOS ;
- ✓ la mauvaise qualité de la connexion internet ;
- ✓ la politisation de l'espace universitaire.

1.6 *Les grands défis à relever*

L'analyse diagnostique de l'UJKZ montre que la première université du Burkina Faso a été un tremplin pour le développement global de l'enseignement supérieur, la formation et la recherche. Elle a mis à la disposition du pays, des cadres bien formés pour booster la

croissance, animer la vie socio-économique et politique, et créer les bases d'un développement endogène auto-entretenu. Malgré ces acquis, plusieurs défis restent à relever, objet du prochain plan stratégique 2025-2029.

1.6.1 La dynamisation de l'offre et de la qualité de la formation

La dynamisation de l'offre et de la qualité de la formation est d'une nécessité impérieuse pour la réalisation de la mission de l'UJKZ. L'analyse diagnostique montre que les infrastructures académique et pédagogique sont insuffisantes pour assurer un enseignement et une formation supérieurs de qualité aux soixante mille (60 000) étudiants durant les cinq prochaines années. C'est pourquoi toute dynamisation ne peut se faire en dehors **i)** d'une gestion rigoureuse et optimale dans l'occupation desdites infrastructures **ii)** une programmation et un suivi permanent de l'exécution des volumes horaires dont l'absorption du déficit en enseignants, enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires ; **iii)** la disponibilisation à temps des résultats académiques à travers l'implémentation des outils pédagogiques modernes ; **iv)** la diversification des offres de formation ; **v)** l'évaluation et l'accréditation des offres de formation et **vi)** la mise en place d'un mécanisme de suivi de l'efficacité externe de l'UJKZ. Dans ce sens, le renforcement de l'opérationnalisation du numérique dont, entre autres, une bonne fonctionnalité des plateformes Campus Faso, ProGrès et Moodle de l'IFOAD se présente comme un gage de réussite de ce défi.

1.6.2 Le développement de la recherche et de la coopération

L'enseignement supérieur et la formation s'appuient sur les résultats de la recherche pour une amélioration continue de leurs pratiques. Pour un développement de la recherche, l'UJKZ **i)** mettra en place un cadre général de recherche intégrant le fonctionnement optimal des écoles doctorales, des centres de recherche et des laboratoires de recherche tout en s'assurant de l'efficacité du suivi-évaluation de leurs résultats. Cela garantira la soutenance, à bonne date, des mémoires et des thèses ainsi que la publication, la diffusion et la vulgarisation continues des travaux de recherche. En plus, il s'agira de **ii)** rendre opérationnels les incubateurs d'entreprises universitaires et de **iii)** créer les conditions

d'une coopération dynamique et performante. Cela passera par **a)** l'établissement d'une synergie d'actions avec les autres IESR du Burkina Faso pour optimiser les partages d'expériences, **b)** la création d'un répertoire des projets et programmes de recherche et/ou coopération pour un suivi efficace sur leurs effets/impacts sur l'Université **c)** l'ouverture de l'Université à la ville à travers l'installation/création d'unités économiques attractives (BUC, Crèche, PU, ACM) et **d)** l'amélioration de la communication sur l'UJKZ.

1.6.3 L'amélioration de la qualité du management

L'amélioration du management sera déterminante pour la réussite de la mise en œuvre du PS 2025-2029. Ce management qui doit être efficace et dynamique suivant l'évolution des besoins de la société sera orienté vers :

- ✓ **le renforcement du cadre juridique** par **a)** l'adoption et l'application des textes manquants (règlements intérieurs des UFR, Instituts, CU.) et **b)** la révision des textes et statuts qui sont insuffisants.
- ✓ **l'élaboration et/ou la mise en œuvre des outils de pilotage/gestion** dont **a)** un plan de communication, **b)** un plan d'aménagement, **c)** les audits institutionnels et organisationnels, **d)** le modèle économique et **e)** un manuel de suivi-évaluation.
- ✓ **la gestion optimale des ressources humaines, financières et matérielles de l'UJKZ** à travers **a)** des mises à niveau périodiques des acteurs concernés, **b)** le renforcement de la mise en œuvre de la mesure portant contribution au développement institutionnel des projets, programmes et formations payantes ; **c)** la fonctionnalité des unités économiques auditées.
- ✓ **le renforcement de l'application du numérique à l'UJKZ** par **a)** la mise en place d'un schéma directeur des systèmes d'information et **b)** d'un mécanisme de sécurisation énergétique interne.
- ✓ **l'amélioration du rayonnement et de la visibilité de l'UJKZ** par une médiatisation accrue des grandes actions et la vente de son image. Cela passe par une communication permanente sur **a)** les enjeux de l'institution (offres de formation, débouchés des offres, coûts et conditionnalités, adaptations des prestations face aux contingences, etc.), **b)** les

problèmes résiduels, **c)** les défis conjoncturels et les orientations périodiques. La vente de l'image peut être accélérée par **d)** la mise en place d'un réseau d'alumni de l'UJKZ.

Enfin un management gagnant de l'UJKZ passe par le renforcement du partenariat non seulement avec les acteurs publics et du privé mais aussi avec les partenaires techniques et financiers à travers le renouvellement des partenariats utiles existants et la prospection de nouveaux partenariats aussi bien au plan national qu'international.

1.6.4 L'amélioration des conditions de vie et d'études des acteurs

L'amélioration des conditions de vie et d'études des étudiants et des autres acteurs de l'UJKZ participera à l'atteinte des objectifs en matière d'enseignement, de formation, de recherche et de management. Elle est aussi un adjuvant pour un campus apaisé et le développement d'une vie de dignité et de résilience. Cette amélioration passera par la mise à disposition des acteurs d'œuvres sociales, culturelles et sportives grâce à **a)** la dynamisation de la pratique du sport, **b)** à l'opérationnalisation de la crèche, **c)** à la création d'un cadre d'expression culturel, **d)** à la construction et la gestion performante de parkings, **e)** à la mise en place d'un système de gestion saine et participative des infrastructures sanitaires et de soutien. Il sera aussi question de la prise en compte du genre et de la gestion de l'environnement à travers **a)** à l'expérimentation d'un système de sécurité des personnes et de biens (circulation à sens unique, à pied, parage obligatoire, fréquentations réglementées de lieux que sont la présidence, les amphithéâtres, les bâtiments administratifs, la cour de l'UJKZ, ...) ; **b)** la création d'espaces paysagers ; **c)** la mise en œuvre de la stratégie genre et développement ; **d)** la préservation de l'environnement.



PARTIE II : ELEMENTS DE LA STRATEGIE

L’analyse diagnostique des différentes dimensions de la vie institutionnelle de l’UJKZ a permis de dégager quatre (04) grands défis qui méritent d’être relevés à travers la mise en œuvre du plan stratégique 2025-2029 dont i) ***La dynamisation de l’offre et de la qualité de la formation*** ; ii) ***Le développement de la recherche et de la coopération*** ; iii) ***L’amélioration de la qualité du management et iv) L’amélioration des conditions de vie, de travail et d’études des acteurs.***

Pour bâtir une fondation stratégique qui soit en cohérence avec ces défis identifiés, une démarche méthodologique consistant à *i*) la détermination des fondements du plan stratégique, *ii*) la définition de la vision, *iii*) la formulation des principes directeurs, *iv*) la détermination des orientations stratégiques a été adoptée.

2.1. *Les fondements*

Le plan stratégique de développement (PSD 2025-2029) de l’UJKZ s’appuie sur les référentiels internationaux, régionaux et nationaux.

2.1.1. Les fondements au niveau international

Le PSD tire sa source de l’Agenda 2030 des Nations Unies, dont l’Objectif de Développement Durable (ODD) quatre (04) est d’« ***assurer l’accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d’égalité, et promouvoir les possibilités d’apprentissage tout au long de la vie*** ».

Aussi, dans le troisième pilier, « *développement axé sur l’être humain* », à travers son **objectif 6, la Position Africaine Commune (PAC 2014)** sur l’agenda de développement post-2015 vise :

- ✓ 6.d. ***atteindre 20% d’inscription dans un enseignement supérieur de qualité d’ici à 2030*** ;
- ✓ 6.e. ***intégrer les connaissances et les compétences nécessaires dans les programmes d’enseignement, notamment les compétences en TIC pour satisfaire la demande du marché du travail.***

2.1.2. Les fondements au niveau régional

Au plan régional, le plan stratégique s'inspire des principaux instruments suivants :

- **l'Agenda 2063 de l'Union Africaine**

Le présent PSD est en phase avec l'Agenda 2063 de l'Union Africaine en son Aspiration 1 : « une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable » à travers son objectif 2 « les citoyens sont bien formés et suffisamment qualifiés ayant pour support la science, la technologie et l'innovation ». Le domaine prioritaire de cet objectif de l'agenda 2063 est la révolution de l'éducation et des compétences dans les sciences, technologies et innovation.

- **la Convention portant statut et organisation du CAMES**

Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) a été créé le 26 avril 1972 à Lomé avec pour objectifs, entre autres ; *« de concevoir et de promouvoir la concertation en vue de coordonner les systèmes d'enseignement supérieur et de la recherche, afin d'harmoniser les programmes et les niveaux de recrutement dans les différents établissements d'Enseignement supérieur et de Recherche, de favoriser la coopération entre les différentes institutions, ainsi que des échanges d'informations. »*

- **le Traité révisé de l'UEMOA du 29 janvier 2003.**

L'article 101 de ce Traité dispose que : « l'Union met en œuvre des actions communes en vue de la rationalisation et de l'amélioration des performances de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle ».

- **la Directive n°03/2007/CM/UEMOA du 04 juillet 2007 portant adoption du système LMD dans les universités et établissements d'enseignement supérieur au sein de l'UEMOA.**

Au terme de cette directive, les Etats membres de l'UEMOA s'engagent à adopter le système Licence Master Doctorat (LMD) comme cadre de référence des diplômes délivrés dans les universités et établissements d'enseignement supérieur implantés dans l'union.

- **la Directive N°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant lois de finances au sein de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA)**

Cette directive recommande aux administrations publiques de réformer leurs organisations et leurs modes de fonctionnement selon l'orientation de la gestion axée sur les résultats (budget-programme). Dans ce sens, elle énonce *les principes relatifs à l'exécution des budgets publics, à la comptabilité publique et aux responsabilités des agents publics intervenant dans la gestion des finances publiques*.

2.1.3. Les fondements au niveau national

Au niveau national, le PSD de l'UJKZ tire son fondement de :

- ✓ **la Constitution du 02 juin 1991** (ensemble ses modifcatifs) : Elle constitue le premier fondement national du plan stratégique de développement. En effet, son article 18 dispose que : « L'éducation, l'eau potable et l'assainissement, l'instruction, la formation, la sécurité sociale, le logement, l'énergie, le sport, les loisirs, la santé, la protection de la maternité et de l'enfance, l'assistance aux personnes âgées, aux personnes vivant avec un handicap et aux cas sociaux, la création artistique et scientifique, constituent des droits sociaux et culturels reconnus par la présente Constitution qui vise à les promouvoir ».
- ✓ **la loi d'orientation de l'éducation du 30 juillet 2007** : L'article 3 de la loi dispose que « l'éducation est une priorité nationale » et l'article 13 donne les finalités du système éducatif qui sont de « faire du jeune burkinabè un citoyen responsable, producteur et créatif ».
- ✓ **la loi 034-2018-AN du 27 juillet 2018** portant pilotage et gestion du développement dont l'article 2 définit le processus de planification, les horizons temporels des politiques publiques et leurs modalités d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.
- ✓ **l'Etude nationale prospective (ENP) Burkina 2025** qui fait de l'amélioration de la qualité des ressources humaines un défi majeur à relever.
- ✓ **l'Étude prospective éducation et formation (2050)** : Cette étude vise « un système d'éducation et de formation performant, fondé sur une bonne gouvernance, assurant un accès universel à toutes et à tous tout au long de la vie, ouvert sur le monde et qui conforte son rôle de levier du développement socioéconomique du Burkina Faso ».
- ✓ **La Politique Sectorielle de la Recherche et de l'Innovation (PSRI) 2017-2026** : Elle vise le développement du secteur « recherche et innovation » au service de la transformation structurelle de l'économie.

- ✓ **le plan sectoriel de l'éducation et de la formation (2017-2030) :** Le PSEF vise un « accroissement de l'offre et l'amélioration de la qualité de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation en adéquation avec les besoins de la transformation de l'économie ». La déclinaison de cette orientation en trois axes stratégiques prend en compte tous les niveaux d'enseignement en termes d'offre, de qualité et de gouvernance.
- ✓ **le plan d'action pour la stabilisation et le développement :**
L'enseignement supérieur, la formation professionnelle et la recherche sont mises en exergue par la Politique Nationale de Développement (PND) à travers le pilier 3 du Plan d'Action pour la Stabilisation et le Développement (PA-SD) : « Refonder l'État et améliorer la gouvernance » et son Objectif stratégique 3.3 : « Promouvoir la recherche et l'innovation et renforcer leur utilisation en faveur de la transformation de l'économie » ;
- ✓ **La Stratégie Nationale de Développement de l'Enseignement Supérieur (SNDES) 2024-2028 et le Livre Blanc de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche :**
Ces instruments de planification stratégique du MESRI sont les référentiels pour toute organisation au niveau des structures. Les orientations stratégiques du PSD sont en conformité avec celles de ces documents.
- ✓ **Initiative Présidentielle pour un enseignement de qualité IPEQ**
Rattachée à la Présidence du Faso, elle vise à orienter tous les efforts sur un développement endogène et auto-entretenu, fondé sur une éducation adaptée et de qualité. Elle accompagne les ministères sectoriels à l'atteinte des objectifs de leurs politiques de développement.
- ✓ **La Loi d'Orientation de la Recherche Scientifique et de l'Innovation**
Cette loi et ses décrets d'application fixent les conditions de développement de la recherche, de la valorisation des résultats de la recherche et le financement endogène et durable de la recherche au niveau national.
- ✓ **Les Projets du MESRI (PAES, projets Cités universitaires, CEA, ARES...)**
Ces projets qui contribuent au développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation à travers la construction d'infrastructures, l'acquisition de matériels et d'équipements sont des références dans la programmation des actions du présent PSD dont ils contribuent à la mise en œuvre.

2.2. Mission et Vision

2.2.1. La mission

Le décret N° 2017-0522 /PRES/PM/MESRSI/ MINEFID du 03 Juillet 2017 portant approbation des statuts de l'Université Ouaga I Pr Joseph KI-ZERBO classe l'UJKZ comme *un Etablissement public de l'Etat à caractère scientifique, culturel et technique (E.P.S.C.T.) chargé d'enseignement supérieur et de recherche, doté de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière.*

Conformément à ce décret, l'UJKZ a pour mission fondamentale *l'élaboration et la transmission des savoirs et des savoir-faire pour la formation des hommes et des femmes, afin de répondre aux besoins de la nation.* Pour ce faire, elle poursuit les objectifs suivants :

- assurer la formation initiale et/ou continue, en présentiel et/ou à distance, des ressources humaines dans tous les domaines ;
- assurer la collation des diplômes ;
- développer une recherche scientifique et technologique de qualité ;
- valoriser les résultats des travaux de recherche en vue d'une contribution au développement socio-économique et culturel national ;
- promouvoir une coopération institutionnelle et scientifique en matière de formation et de recherche ;
- contribuer à la valorisation des compétences dans tous les secteurs d'activités du pays.

2.2.2. La vision

Afin de contribuer à la mise en œuvre de la politique de développement institutionnel 2014-2033 de l'UJKZ, la vision du PSD est en parfaite harmonie avec cette politique. Elle s'intitule comme suit : « **A l'horizon 2029, l'Université Joseph KI-ZERBO est une Institution d'Enseignement supérieur et de Recherche autonome, performante, dynamique et ouverte sur le monde** ».

Son autonomie réside dans sa capacité à financer par ses ressources propres ses activités et à développer des mécanismes internes qui facilitent l'exécution de la dépense publique. Dans ce sens, elle accentuera les prestations telles que l'offre de l'enseignement et de la recherche, la consultance/expertise, les ventes des produits de recherche, l'exploitation des licences, la location de salles et des espaces.

Elle est performante parce qu'elle assure ses missions régaliennes avec efficacité et efficience, est victorieuse de plusieurs appels compétitifs et ses produits sont recherchés sur le marché de l'emploi.

Sa dynamique réside dans sa réadaptation à l'évolution technologique mais aussi aux autres aspects de la marche du monde (terrorisme, insécurité, saturation du marché, inadéquation des offres, exigences des bénéficiaires...) pour rester une université de référence nationale, africaine et mondiale.

2.3. *Les principes directeurs*

En vue de réaliser sa vision, l'UJKZ fonde ses actions sur dix (10) principes directeurs qui traduisent son engagement au quotidien. Ces valeurs communes contribuent à la construction de notre identité collective.

- **la bonne gouvernance :** Le développement d'un environnement favorable à la bonne exécution des missions d'enseignement, de formation et de recherche de l'UJKZ est conditionné par la bonne gouvernance du système. Dans ce sens, le principe de la subsidiarité constituera un comportement permanent. Pour y parvenir, une bonne fonctionnalité de toutes les structures est attendue. Aussi, la redevabilité et la transparence étant des gages d'un management efficient des organisations, le mécanisme de sanctions sera dynamisé.
- **l'excellence :** Il s'agit ici de la recherche perpétuelle de la qualité. La quête de l'excellence requiert de ce fait non seulement la compétence et la maîtrise des savoirs et savoir-faire, mais aussi le savoir-être de celui qui accepte de se remettre périodiquement en question. L'UJKZ sera en quête permanente de l'excellence en vue de se faire une place de renommé internationale.

- **la discipline et l'esprit de patriotisme** : La discipline s'entend l'expression de caractères respectueux des textes, des règles ou codes de conduite. Le non-respect des textes, des codes et les désobéissances entraînent des mesures punitives. La discipline s'applique à l'ensemble de la communauté universitaire (étudiants, ATOS et enseignants, enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires). C'est pourquoi, une tolérance zéro sera accordée à toutes formes de violence, aux violations des textes régissant la vie de l'Université et au manquement aux bonnes mœurs.
- **la loyauté** : Elle implique la responsabilité, la droiture, l'honnêteté des acteurs devant concourir à l'atteinte des objectifs communs. Sans se confondre à la soumission et ou au suivisme, elle commande un engagement aux résultats et exclut la désolidarisation, la tromperie, le mensonge et la délation.
- **l'intégrité et l'honnêteté** : Comme le mentionne le nom du pays, l'intégrité est une très grande valeur que tout Burkinabè doit incarner. Le service public doit être exercé avec honnêteté en bannissant la corruption et toute forme de favoritisme. L'intégrité s'accorde aussi avec le respect du bien public.
- **l'équité** : L'équité est un traitement non discriminatoire des acteurs aussi bien internes qu'externes ; une prise en compte de l'inclusion et de l'impartialité surtout vis-à-vis des groupes vulnérables. La prise en compte de l'équité tiendra compte du respect de l'environnement et des droits de l'homme. Dans ce sens l'UJKZ tiendra compte de l'équité dans les processus de recrutement, de nomination, d'évaluation.
- **la résilience** : Face au contexte actuel, les institutions se doivent d'être résilientes afin de s'adapter aux multiples bouleversements sociaux économiques et politiques. Dans ce sens l'UJKZ continuera à apporter des réponses appropriées pour une mise en œuvre optimale de son PSD en dépit des obstacles rencontrés ;
- **le genre** : la question du genre sera au cœur de la politique de l'université au cours de la mise en œuvre du PSD. L'UJKZ intégrera une politique genre dans toutes ses actions ;
- **le leadership et conduite du changement** : le leadership reste un élément très important dans l'atteinte des résultats escomptés. Les premiers responsables devront cultiver l'esprit d'un management participatif axé sur les résultats. A cela, ils devront se passer de soi et mettre en avant les intérêts de l'université. De cela, le principe de la Gestion Axé sur le

Résultat (GAR) sera pleinement mis en vigueur afin que chaque agent soit « orienté résultat » ;

- **L'inclusion :** l'UJKZ durant la mise en œuvre de son plan stratégique de développement mettra un accent particulier sur l'inclusion. Il s'agira de façon spécifique de prendre en compte les préoccupations des personnes à besoins spécifiques (vulnérables, handicapés, PDI) dans la mise œuvre des activités.

2.4. *Objectif global et impact attendu*

2.4.1. Objectif global

L'objectif global du plan stratégique de développement 2025-2029 est d'*améliorer les performances et les conditions de vie, de travail et d'études de l'UJKZ*.

2.4.2. Impact attendu

En termes d'impact, la contribution de l'UJKZ à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement de l'Enseignement Supérieur s'est améliorée.

Cet impact sera apprécié par (i) le taux de réussite des étudiants par cycle et (ii) le taux d'insertion socio-professionnelle des sortants de l'UJKZ.

2.5. *Axes stratégiques-objectifs stratégiques-effets attendus*

L'analyse diagnostique et de l'environnement économique et social de l'UJKZ a mis en évidence des défis majeurs. Ces différents défis sont regroupés en quatre axes stratégiques : (i) offre et qualité de la formation de l'UJKZ, (ii) recherche et coopération, (iii) gouvernance de l'UJKZ, (iv) conditions de vie, de travail et d'étude.

2.5.1. Axe stratégique 1 : Offre et qualité de la formation

Cet axe stratégique vise à améliorer l'offre et la qualité de l'enseignement au sein de l'UJKZ à travers deux (2) objectifs stratégiques que sont : (i) renforcer l'offre de formation, et (ii) améliorer la qualité de la formation.

2.5.1.1. Objectif stratégique 1 : Renforcer l'offre de formation

Le renforcement de l'offre de formation est indispensable pour permettre à l'UJKZ de relever le défi lié à la massification d'étudiants en son sein, tout en leur assurant un enseignement et une formation supérieurs de qualité. Deux (02) effets sont attendus dans cet objectif stratégique. Il s'agit de : (i) les capacités d'accueil sont accrues et (ii) les offres de formation sont diversifiées et répondent aux besoins de développement.

2.5.1.1.1. Effet attendu 1 : les capacités d'accueil sont accrues

Pour atteindre cet effet, il est important pour l'UJKZ de rendre disponibles en nombre suffisant les infrastructures pédagogiques et connexes pour la bonne conduite des activités académiques.

Les indicateurs suivants permettent de mesurer cet effet attendu : le ratio étudiants/places assises et le taux d'accroissement des capacités d'accueil. Il s'agit de faire passer le taux d'accroissement des capacités d'accueil de 0,30% en 2023 à 7% en 2029. Quant au ratio étudiant/places assises, l'idéal est de le faire passer de deux (02) étudiants pour une (01) place en 2023 à un (01) étudiant pour une (01) place en 2029.

Les actions en lien avec cet effet sont : (i) la construction et/ou la réhabilitation des infrastructures pédagogiques, (ii) l'équipement des infrastructures pédagogiques, et (iii) la gestion des infrastructures pédagogiques.

La réalisation optimale de cet effet attendu va permettre une bonne occupation des temps d'enseignement, toute chose qui contribuera à la normalisation des années académiques. Toutefois, au rythme de croissance des effectifs d'étudiants, l'UJKZ commencera la réflexion sur la création de son second campus.

2.5.1.1.2. Effet attendu 2 : les offres de formation sont diversifiées et attractives

Il s'agit dans cet effet de réunir les conditions nécessaires pour non seulement diversifier les offres de formation de l'UJKZ, mais surtout de les rendre attractives et compétitives. Les indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte de cet effet sont (i) le nombre de nouvelles filières créées ; (ii) le nombre de curricula relus ; iii) la proportion des formations accréditées. L'ambition est de faire passer la proportion des étudiants de l'UJKZ inscrits dans les filières de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) de **17,6%** en 2023 à **25%** en 2029. L'atteinte de cet effet passe

nécessairement par : (i) la création de nouvelles filières de l'EFTP et (ii) la relecture des curricula afin qu'elles répondent aux besoins de développement (filière à orientation professionnelle par exemple).

2.5.1.2. *Objectif stratégique 2 : améliorer la qualité de la formation*

Le principal défi à relever par les universités publiques burkinabè en général et l'UJKZ en particulier, c'est l'amélioration de la qualité de leurs formations afin de faire de l'enseignement supérieur un véritable système générateur de cadres compétents et compétitifs porteurs d'innovations pour stimuler le développement. Ce sera le leitmotiv pour améliorer le taux d'insertion socio-professionnelle des sortants et amener l'UJKZ à un niveau de compétitivité appréciable au niveau national et international. Dans ce sens, trois effets sont à réaliser au cours du présent PS dont i) les capacités d'encadrement sont renforcées, ii) l'efficacité interne est améliorée et iii) l'efficacité externe est améliorée.

2.5.1.2.1. *Effet attendu 1 : les capacités d'encadrement sont renforcées*

Le développement de l'enseignement supérieur est tributaire de l'existence d'un vivier d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires qualifiés. Cela est sous-tendu par le renforcement de leurs effectifs.

Les indicateurs retenus pour mesurer cet effet sont i) la proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires de rang A et ii) le ratio enseignant/étudiants.

Cela se fera à travers l'appui institutionnel à la promotion des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires mais aussi le recrutement de nouveaux enseignants.

2.5.1.2.2. *Effet attendu 2 : l'efficacité interne est améliorée*

L'efficacité interne est l'un des facteurs clés de l'amélioration de la qualité de la formation à l'UJKZ. Cet effet attendu sera mesuré à travers deux indicateurs que sont : **i)** le taux de succès des étudiants aux examens et **ii)** la proportion d'étudiants ayant achevé un cycle. Cela passe principalement par : i) l'utilisation des outils pédagogiques modernes et ii) l'évaluation des apprentissages.

2.5.1.2.3. *Effet attendu 3 : l'efficacité externe est améliorée*

L'effet de l'enseignement reçu par les étudiants formés au sein de l'UJKZ pour leur insertion socio-professionnelle est hautement apprécié dans le monde de l'entreprise. Cela passe par le renforcement de l'implication du secteur socioprofessionnel (ministère

de développement, entreprises...) dans la consolidation d'offres de formation à orientation professionnelle.

Cet effet peut être mesuré par : **i)** l'existence d'un dispositif de suivi des sortants et **ii)** le taux de satisfaction des structures d'insertion des sortants de l'UJKZ.

Les actions identifiées pour l'atteinte de cet effet sont **i)** la mise en place d'un dispositif de suivi des sortants ; **ii)** le renforcement des offres de formation à orientation professionnelle et **iii)** le renforcement de la relation université/monde du travail.

2.5.2. Axe stratégique 2 : Recherche et coopération

L'absence de dispositifs de suivi-évaluation des accords/conventions ainsi que des projets mis en œuvre dans ce cadre ; l'absence de pilote de suivi du processus de conclusion des accords/conventions et le faible intérêt des partenaires pour la recherche à l'UJKZ sont entre autres des préoccupations majeures révélées par l'analyse diagnostique. Ainsi, un des défis majeurs qui s'impose à l'UJKZ est le développement de la recherche et de la coopération. Dans l'optique de relever ce défi, l'UJKZ projette de promouvoir la recherche et la coopération en son sein. Ainsi, deux objectifs stratégiques sont définis dans ce sens à savoir (i) développer la recherche et l'innovation et (ii) promouvoir la coopération et le partenariat.

2.5.2.1. *Objectif stratégique 1 : Développer la recherche et l'innovation*

Dans le but d'atteindre cet objectif, les trois effets attendus suivants sont définis : (i) la performance des équipes de recherches est améliorée, (ii) la productivité de la recherche est améliorée et (iii) les résultats de recherche sont valorisés.

2.5.2.1.1. **Effet attendu 1 : la performance des équipes de recherches est améliorée**

Il s'agit de créer et de rendre fonctionnels les structures de recherche et de procéder à une dynamisation des équipes de recherche. Cela passe impérativement par des actions d'appui à la production scientifique mais aussi par le renforcement des plateaux techniques.

La mesure de cet effet sera perceptible à travers i) le nombre de productions scientifiques publiées par an, ii) le nombre de manifestations scientifiques organisées, iii) la proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires ayant participé aux évènements

scientifiques (colloques séminaires...) et iv) la proportion des laboratoires et centres de recherches répondant aux normes internationales.

2.5.2.1.2. Effet attendu 2 : La productivité de la recherche est améliorée

Dans le cadre de la promotion de la recherche, l'UJKZ entend améliorer la productivité de la recherche. Cela passe non seulement par **i)** le renforcement des capacités des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires mais aussi par **ii)** la diversification des axes de recherche. Il s'agit entre autres de l'identification des besoins de la société et de l'orientation des domaines de recherche vers les centres d'intérêts.

Cinq indicateurs permettront d'apprécier l'effet attendu que sont **i)** la proportion des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires ayant reçu une formation ; **ii)** le nombre de Brevets déposés ; **iii)** le nombre de nouveaux docteurs formés ; **iv)** le nombre de post-docteurs formés et **v)** le nombre d'équipes pluridisciplinaires fonctionnelles

2.5.2.1.3. Effet attendu 3 : Les résultats de recherche sont valorisés

Tenant compte de l'importance de la valorisation des résultats de la recherche dans le cadre de la promotion de la recherche à l'UJKZ, il importe dans un premier temps de procéder à la vulgarisation des résultats de recherche et dans un second temps à s'assurer de l'utilisation des produits de la recherche. De cela, la participation de l'UJKZ aux évènements scientifiques tel que le Forum de la Recherche Scientifique et de l'Innovation Technologique (FRSIT), la diversification des canaux de diffusions des résultats de la recherche, l'utilisation des résultats de la recherche dans la prise de décision sont susceptibles d'influencer positivement l'atteinte de l'effet escompté.

Les indicateurs « le nombre de résultats de recherches appliqués » et « le nombre de résultats de recherches utilisés » seront utilisés pour apprécier l'effet attendu.

2.5.2.2. Objectif stratégique 2 : Promouvoir la coopération et le partenariat

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, deux effets attendus sont proposés : i) le mécanisme de coopération avec les universités et les centres de recherche est amélioré et ii) le dispositif de partenariat université-entreprises est amélioré.

2.5.2.2.1. Effet attendu 1 : le mécanisme de coopération avec les universités et les centres de recherche est amélioré

Il s'agira dans cet effet attendu de mettre en place un dispositif adapté dans le but de développer plus la coopération avec les institutions tant au niveau national qu'international. Cela passe par une exploitation des opportunités de coopération et le renforcement de celles-ci. Il importera de poser des actions concrètes à savoir l'organisation des voyages de prospection de la coopération et la signature des conventions de coopération aussi bien avec les institutions privées ou publiques nationales qu'internationales. Ces conventions devront être optimisées afin de permettre à l'UJKZ de tirer profit, tout en ne mettant pas en péril les intérêts des autres institutions. De même, elles devront permettre à l'UJKZ de mobiliser des ressources en vue du financement de la mise en œuvre du PSD.

Le nombre de conventions mises en œuvre, le taux de croissance des conventions signées, la part de financement du PSD par les PTF et le nombre de prospections de coopération réalisées permettront d'apprécier le niveau d'atteinte de cet indicateur.

2.5.2.2.2. Effet attendu 2 : Le dispositif de partenariat université-entreprises est amélioré

Au regard du faible niveau de la subvention de l'Etat et des besoins grandissants de l'UJKZ, de nouvelles sources de mobilisation de ressources sont à explorer. Aussi, l'UJKZ se donne pour ambition d'œuvrer à l'insertion socioprofessionnelle de ses étudiants. En vue d'atteindre cet effet escompté, deux actions sont définies à savoir (i) la dynamisation des cadres de concertation université-entreprises et (ii) l'opérationnalisation des incubateurs. Ces actions permettront entre autres une meilleure mobilisation des ressources due aux recommandations issues des cadres de concertation Université-Entreprises et une meilleure prise en charge des incubés de l'UJKZ par eux-mêmes. En vue de mieux encadrer ces actions, l'UJKZ procédera à la mise en place d'un comité chargé de la mobilisation des ressources ; à la tenue régulière des cadres de concertation université-entreprises, à l'organisation, en collaboration avec les autres IESR, d'un forum université-entreprises ; à assurer la fonctionnalité des incubateurs existants et à la mise en place de nouveaux incubateurs.

Le niveau d'atteinte de cet effet sera apprécié par la proportion des incubés par rapport aux diplômés de l'UJKZ, le nombre de cadres de concertations tenus et Nombre de start-up et pin-up mis en place.

2.5.3. Axe stratégique 3 : Gouvernance de l'UJKZ

L'analyse diagnostique de l'UJKZ a révélé un certain nombre d'insuffisances en lien avec la gouvernance. Ces insuffisances concernent, d'une part, la faiblesse du cadre juridique, des instruments de pilotage et de gestion et, d'autre part, la performance des ressources opérationnelles (humaines, financières, matérielles et numériques) et la faible visibilité de l'UJKZ.

L'axe stratégique gouvernance de l'UJKZ est décliné en quatre (04) objectifs stratégiques à savoir :

- renforcer le cadre institutionnel et juridique ;
- améliorer la qualité et la gestion des ressources ;
- améliorer la visibilité de l'UJKZ ;
- assurer le suivi, l'évaluation et la capitalisation.

2.5.3.1. *Objectif stratégique 1 : Renforcer le cadre institutionnel et juridique*

Cet objectif sera atteint à travers les effets attendus suivants : (i) le cadre juridique est renforcé, (ii) les outils de pilotage et de gestion sont disponibles, (iii) les cadres de concertations sont tenus régulièrement.

2.5.3.1.1. **Effet attendu 1 : Le cadre juridique est renforcé**

Le renforcement du cadre juridique de l'UJKZ consistera à élaborer et à adopter des textes règlementaires spécifiques à son statut d'EPSCT. L'atteinte des résultats passe par les actions ci-après :

- l'élaboration et/ou révision des textes;
- l'appropriation par les acteurs des textes en vigueur.

Des indicateurs d'effets suivants ont été identifiés pour mesurer l'atteinte desdits effets :

- le nombre de textes règlementaires adoptés ;
- la proportion de structures respectant les textes portant organisation des structures ;

- le niveau d'appropriation des textes par les acteurs.

2.5.3.1.2. Effet attendu 2 : Les outils de pilotage et de gestion sont disponibles

Pour la mise en œuvre des orientations de son plan stratégique de développement, il est indispensable que l'UJKZ dispose d'outils de pilotage et de gestion performants et accessibles. Cela passe non seulement par l'élaboration de nouveaux outils et/ou la révision de ceux déjà existants mais aussi et surtout l'appropriation par les acteurs de ces différents outils. La diversité des outils de pilotage et de gestion à utiliser par l'UJKZ sera évaluée en fonction de deux (02) indicateurs d'effets à savoir **i)** le nombre d'outils de pilotage et de gestion élaborés et **ii)** le nombre d'outils de pilotage et de gestion mis en œuvre.

2.5.3.1.3. Effet attendu 3 : Les cadres de concertations sont tenus régulièrement

Les cadres de concertation sont des instances de redevabilité par excellence et leur tenue régulière contribue à rendre vertueuse et participative la gouvernance à l'UJKZ. Pour parvenir à ce résultat, les actions suivantes devront être menées :

- organisation des rencontres statutaires internes ;
- participation aux cadres de concertations externes ;
- organisation des rencontres avec les partenaires sociaux ;
- mise en œuvre des recommandations issues des cadres de concertations.

La régularité et le dynamisme de ces différents cadres de concertation pourront être évalués à travers les indicateurs d'effets suivants :

- proportion de rencontres statutaires internes tenues ;
- taux de participation aux cadres de concertations externes (AS/EPE, AG/EPE, CSD et CASEM) ;
- nombre de rencontres tenues avec les partenaires sociaux ;
- proportion des recommandations issues des cadres de concertations mises en œuvre.

2.5.3.2. Objectif stratégique 2 : Améliorer la qualité et la gestion des ressources

L'objectif stratégique peut être atteint à travers la réalisation effective des effets attendus suivants : (i) la gestion des ressources humaines s'est améliorée, (ii) la gestion des

ressources financières et matérielles s'est améliorée et (iii) la gestion des ressources numériques s'est améliorée.

2.5.3.2.1. Effet attendu 1 : La gestion des ressources humaines est améliorée

L'amélioration de la qualité des ressources humaines à l'UJKZ consistera au renforcement de la capacité des personnels, tout en veillant à leur motivation. Aussi, il faudra procéder à un recrutement d'effectifs complémentaires pour les postes à pourvoir.

L'atteinte de ces résultats passe par les actions ci-dessous :

- mise en œuvre de plan triennal de formation du personnel ;
- renforcement des capacités du personnel enseignant ;
- valorisation du personnel.

Afin de mesurer le niveau d'atteinte desdits effets, les indicateurs suivants ont été identifiés :

- proportion de personnels ayant reçu au moins une formation ;
- proportion de personnels ayant été promus, décorés ou félicités ;
- taux d'occupation des postes de travail.

2.5.3.2.2. Effet attendu 2 : La gestion des ressources financières et matérielles est améliorée

Les principales actions dont la mise en œuvre devra concourir à l'amélioration de la gestion des ressources financières et matérielles sont :

- la mobilisation des ressources financières internes ;
- la mobilisation des ressources financières externes ;
- l'exécution efficiente des dépenses ;
- l'acquisition et la gestion efficiente des infrastructures ;
- l'acquisition et la gestion efficiente du matériel.

Les indicateurs ci-après serviront de mesure de l'effet attendu :

- part du budget de l'UJKZ dans le budget de MESRI ;
- taux d'autofinancement de l'UJKZ ;
- taux d'exécution financière ;
- taux d'équipement en kit minimum du personnel administratif (fauteuil, ordinateur et bureau) ;

- taux d'équipement en kit minimum du personnel enseignant (fauteuil, ordinateur portable et bureau) ;

2.5.3.2.3. Effet attendu 3 : La gestion des ressources numériques est améliorée

La gestion des ressources numériques sera améliorée par la mise en œuvre des principales actions que sont : l'acquisition de ressources numériques, la gestion efficace de ces ressources et la dématérialisation des actes et des procédures au sein de l'UJKZ.

Les indicateurs ci-après serviront de mesure de l'effet attendu :

- taux d'équipement en ressources numériques ;
- taux de satisfaction des utilisateurs des ressources numériques;
- taux de transfert de procédures manuelles en procédures numériques ;
- niveau de conformité et de sécurité des ressources numériques.

2.5.3.3. Objectif stratégique 3 : améliorer la visibilité de l'UJKZ

L'UJKZ dispose d'un plan de communication mais pas suffisamment mise en œuvre. Au regard des enjeux et de sa notoriété, une bonne stratégie de communication lui permettra de renforcer sa visibilité afin de rendre ses actions plus lisibles et plus visibles et améliorer sa compétitivité. Deux (02) effets sont attendus de l'atteinte de cet objectif : i) les instruments/mécanisme de visibilité sont disponibles et ii) les instruments de visibilité sont mis en œuvre.

2.5.3.3.1. Effet attendu 1 : Les instruments/mécanismes de visibilité sont disponibles

Dans le but d'obtenir ce résultat, un certain nombre d'actions doivent être entreprises en lien avec la mise à disposition d'instruments/outils de visibilité dont leur mise en œuvre contribuera à renforcer la visibilité de l'UJKZ. Il s'agit de :

- l'élaboration/révision des documents et autres instruments de visibilité ;
- érection d'une direction en charge de la communication avec un chargé de communication au sein de chaque établissement.

Un seul indicateur d'effet est identifié pour mesurer l'atteinte de ces résultats. Il s'agit du nombre d'instruments de visibilité disponibles.

2.5.3.3.2. Effet attendu 2 : Les instruments/mécanismes de visibilité sont mis en œuvre

La mise en œuvre efficace et efficiente des instruments/mécanismes de visibilité va entraîner l'atteinte de cet effet. Il s'agira principalement de :

- la mise en œuvre du plan de communication et celui d'attractivité régionale 2024-2028 ;
- la mise à jour du site Web avec des portails dynamiques pour les instituts et centres de formation et de recherche ;
- l'indexation des revues de l'UJKZ (assurer la parution régulière ; mettre en ligne les revues scientifiques) ;
- l'institution des journées portes ouvertes et la couverture médiatique des évènements phares.

Les indicateurs d'effets suivants sont identifiés pour mesurer l'atteinte de ce résultat : (i) le taux de mise en œuvre des instruments de visibilité, (ii) le niveau d'appropriation des instruments de visibilité par les acteurs, (iii) le niveau de popularité et d'audience de l'UJKZ sur les différents canaux de communication, (iv) le nombre de publications sur le site web et (v) le taux de participation aux expositions (semaine de l'orientation, SNC, FILO, SAMAO, SEERA, SICOT...).

2.5.3.4. *Objectif stratégique 4 : Assurer le suivi, l'évaluation et la capitalisation*

Le suivi, l'évaluation et la capitalisation constituent des moyens de mesure du niveau de la mise en œuvre du plan stratégique. L'atteinte de cet objectif stratégique dépend de l'effectivité de deux (02) effets attendus : (i) le dispositif de suivi-évaluation est renforcé et (ii) la capitalisation des acquis est assurée.

2.5.3.4.1. Effet attendu 1 : Le dispositif de suivi-évaluation est renforcé

La mise en œuvre de deux (02) actions est nécessaire pour l'atteinte de l'effet escompté. Il s'agit du suivi de la réalisation du plan stratégique de développement et de son évaluation. Cela nécessitera l'élaboration et la mise en œuvre d'outils performants de suivi-évaluation.

Les indicateurs ci-après permettront de mesurer l'atteinte de l'effet attendu : le taux de réalisation du plan stratégique, le nombre d'évaluations réalisées et le nombre d'outils de suivi-évaluation mis en œuvre.

2.5.3.4.2. Effet attendu 2 : La capitalisation des acquis est assurée

La capitalisation des acquis sera assurée à travers les actions telles que (i) la capitalisation des données, (ii) l'élaboration des outils de bonnes pratiques et (iii) la diffusion des données et des bonnes pratiques. La mesure de cet effet sera faite à travers les indicateurs ci-après : le taux de performance de l'UJKZ et le nombre de documents de capitalisation des données et des bonnes pratiques diffusés

2.5.4. Axe stratégique 4 : Conditions de vie, de travail et d'études

L'amélioration des conditions de vie, de travail et d'études des étudiants et des autres acteurs de l'UJKZ participera à l'atteinte des objectifs en matière d'enseignement, de formation, de recherche et de management. Pour rendre opérationnel cet axe stratégique, l'UJKZ s'est fixée l'objectif stratégique suivant : améliorer les conditions de vie, de travail et d'études des personnels et des apprenants de l'UJKZ.

2.5.4.1. Objectif stratégique 1 : améliorer les conditions de vie, de travail et d'études des personnels et des apprenants de l'UJKZ

Pour le bien être des personnels et des apprenants de l'UJKZ, il faut sans doute améliorer les conditions de vie, de travail et d'études. Pour ce faire, les effets attendus suivants ont été définis : (i) les conditions de vie et de travail des personnels de l'UJKZ sont améliorées et (ii) les conditions de vie et d'études des apprenants de l'UJKZ sont renforcées.

2.5.4.1.1. Effet attendu 1 : les conditions de vie et de travail des personnels de l'UJKZ sont améliorées

Pour parvenir à un meilleur rendement des personnels de l'UJKZ, il est judicieux que le cadre de travail soit approprié/adapté. Ainsi, l'action suivante est inscrite : amélioration des conditions de vie et travail des personnels de l'UJKZ.

Pour la mesure de cet effet attendu, deux (02) indicateurs ont été formulés :

- niveau de satisfaction du personnel;
- niveau de performance du personnel.

2.5.4.1.2. Effet attendu 2 : Les conditions de vie et d'études des apprenants de l'UJKZ sont renforcées

L'amélioration des conditions de vie et d'études des apprenants participe aux meilleurs résultats académiques et partant, au rayonnement de l'image de l'UJKZ. Pour y parvenir, les actions suivantes doivent être mises en œuvre :

- le renforcement de la pratique des activités récréatives des apprenants (sport, loisir, activités culturelles);
- l'amélioration du cadre d'études;
- l'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques (vulnérables, PDI, handicapés...).

En vue de mesurer l'atteinte de cet effet, les indicateurs suivants sont répertoriés :

- taux de réussite aux examens des étudiants vulnérables (PDI, handicapés...);
- taux de participation aux compétitions sportives et culturelles.

2.5.4.2. Objectif stratégique 2 : dynamiser la prise en compte du genre et la gestion de l'environnement

Dans cet objectif stratégique, il sera question de mettre le genre au cœur du développement de l'institution universitaire et de créer les conditions les plus utiles pour un espace environnemental épanouie. Deux effets sont attendus dont i) la stratégie genre et citoyenneté est mise en œuvre et ii) les mécanismes de préservation de l'environnement et de l'écosystème sont dynamisés.

2.5.4.2.1. Effet attendu 1 : la stratégie genre et citoyenneté est mise en œuvre

Pour parvenir à une prise en compte optimale du genre, de la citoyenneté, dont la promotion accrue du savoir être en plus des savoirs et des savoir-faire, les actions à mener concerteront i) l'élaboration de la stratégie genre et citoyenneté ; ii) la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie genre et citoyenneté

Les indicateurs qui seront utilisés pour évaluer le niveau d'atteinte de cet effet sont :

- le taux de mise en œuvre de la stratégie "genre et citoyenneté" ;
- la proportion d'étudiants en situation particulièrement difficiles pris en charge.

2.5.4.2.2. Effet attendu 2 : Les mécanismes de préservation de l'environnement et de l'écosystème sont dynamisés

Un corps sain dans un environnement sain a-t-on coutume de dire. Dans ce cadre, la préservation de l'environnement et de l'écosystème de l'UJKZ se fera à travers i) la

création d'espaces paysagers dont la plantation de nouvelles variétés d'arbres et l'entretien des variétés existantes ; *ii)* la protection de la faune et de la flore qui passe par l'entretien des canaux d'écoulements des eaux, le réaménagement du système de propreté de l'UJKZ, de la voirie, ...

En vue de mesurer l'atteinte de cet effet, les indicateurs suivants sont répertoriés :

- proportion des routes internes arborées ;
- nombre d'espaces paysagers créés.



PARTIE III :

DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET

DE SUIVI- EVALUATION

PARTIE III : DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI- EVALUATION

Pour une exécution efficace du plan stratégique, des dispositifs de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de financement seront mis en place.

3.1. *Les acteurs de pilotage*

Plusieurs organes interviennent dans l'administration et la gestion de l'UJKZ. Il s'agit du conseil d'administration, du conseil de la formation et de la vie universitaire, du conseil scientifique et de la présidence.

3.1.1. Le Conseil d'Administration (CA)

Il est l'instance supérieure de l'UJKZ. A cet effet, il exerce une autorité et un contrôle sur tous les organes de l'université. Le contrôle lui permet de s'assurer de l'exécution des missions de service public assignées à l'institution. Il est nécessairement saisi de toute question majeure influençant le fonctionnement et la gestion de l'UJKZ. Le CA est l'organe d'orientation et de décision sur toutes les activités. La mise en œuvre des PA et la validation des différents rapports de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation sont tributaires de l'autorisation du CA. Par ailleurs, le CA peut instruire une étude en lien avec la mise en œuvre du plan stratégique en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'université.

3.1.2. Le Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire (CFVU)

Le CFVU délibère sur l'orientation générale de l'université. Il est saisi de toute question importante concernant la vie de l'Université et propose aux autorités et organismes compétents la création de certificats, de diplômes ou d'établissements d'enseignement et de recherche. Le CFVU approuve les statuts et les règlements intérieurs des établissements et donne son avis sur toutes questions qui lui sont soumises par le Conseil d'Administration, par le Ministre chargé de l'Enseignement supérieur ou par le Président de l'Université. Dans le cadre de la mise en œuvre du PSD, le CFVU exécutera et rendra compte de toutes les activités relevant de ses compétences.

3.1.3. Le Conseil Scientifique (CS)

Le CS est un organe à caractère académique. Il propose au CFVU des politiques de recherche, de documentation scientifique et technique, ainsi que la répartition des moyens pour la recherche. Il est responsable de toutes les activités relevant de ses compétences dans le cadre du PSD.

3.1.4. La Présidence de l'UJKZ

Le Président de l'UJKZ exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des personnels de l'Université et des établissements rattachés. Il exerce également le pouvoir disciplinaire sur le personnel à l'égard duquel ce pouvoir n'a pas été confié à une autre autorité.

Le président dispose d'un cabinet. Les structures rattachées au cabinet du président sont la Direction du Contrôle des Marchés et des Engagements Financiers (DCMEF), l'Agence Comptable (AC) et la Direction du Contrôle Interne (DCI). Il est assisté dans sa mission par les conseillers techniques et le conseiller juridique.

3.2. *La stratégie de mise en œuvre*

Le dispositif de mise en œuvre du présent plan stratégique comprend les instruments et les acteurs de mise en œuvre.

3.2.1. Acteurs de mise en œuvre du PSD

Le présent plan stratégique sera mis en œuvre par les structures techniques de l'UJKZ, les structures d'appui des ministères de tutelle administrative et financière et des partenaires de l'UJKZ. Chaque acteur devra donc veiller à l'exécution pleine et efficace des rôles qui lui sont assignés dans le cadre de la mise en œuvre des différents PATG.

3.2.1.1. Le cabinet du Président

Le président et son cabinet coordonne la mise en œuvre des activités programmées, contrôle leur exécution et évalue les performances en collaboration avec les structures d'appui.

3.2.1.2. *Les vice-présidences*

Les vices présidences, à travers leurs services techniques, mettent en œuvre les activités relevant de leurs compétences respectives. Les vices présidents coordonnent la mise en œuvre des activités de leurs services et rendent compte au président de l'Université.

3.2.1.3. *Le secrétariat général*

Le secrétariat général, à travers ses services techniques et rattachés, exécute les activités du plan stratégique dont il est responsable. La DEPS constitue le bras technique du secrétariat général chargé de la coordination de la mise en œuvre des activités.

3.2.2. Les autres acteurs

- *Le ministère de tutelle technique*

Le MESRI est le ministère de tutelle technique. A ce titre, il définit les orientations de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

- *Le ministère de tutelle financière*

Le MEF assure la tutelle financière de l'UJKZ. A ce titre, il approuve les documents de gestion et les états financiers (rapport de gestion, compte de gestion, compte administratif, budget, programme d'activités, ...). Aussi, à travers l'AG/EPE, il veille à l'évaluation des indicateurs de performance des EPE.

- *Les universités publiques et privées*

L'UJKZ entretient des relations de coopération avec les universités publiques et privées aux niveaux national et international en matière d'enseignement et de recherche.

- *Les PTF et les partenaires sociaux*

La mise en œuvre efficace et réussi du PSD passe en partie par son financement par les partenaires techniques et financiers et partenaires sociaux.

3.2.3. Les instruments de mise en œuvre du plan

L'opérationnalisation du plan stratégique de l'UJKZ sera faite à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions triennaux glissants (PATG), de programmes d'activités

annuels ou plans de travail annuels (PTA), d'un plan de communication et d'un Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI), la stratégie de développement des archives, la stratégie genre et citoyenneté

3.2.3.1. *Les Plans d’Action Triennaux Glissants (PATG)*

Pour une mise en œuvre cohérente du plan stratégique, des plans d’actions triennaux glissants seront élaborés. Le premier plan couvrira la période 2025-2027 et accompagnera le PSD dans le processus de validation. Il fera ensuite l’objet d’actualisation chaque année. Le PATG représente la déclinaison des axes stratégiques en actions et activités hiérarchisées et budgétisées et les sources de financement desdites activités. Il présente en outre les acteurs responsables et le planning de mise en œuvre. Le PATG constituera la boussole des interventions de l’UJKZ sur la période triennale. Il doit être validé par l’ensemble des acteurs de l’UJKZ. Il est, à son tour, opérationnalisé par les plans de travail annuel (PTA).

3.2.3.2. *Les Plans de Travail Annuels (PTA)*

Le Plan de Travail Annuel ou Programme d’Activités fait le détail des activités planifiées dans le plan d’action pour le compte de l’année civile. Il représente la tranche annuelle du PATG pour l’année concernée. Il contient l’ensemble des activités du plan d’actions triennal prévues pour être exécutées au cours de l’année, les indicateurs avec leurs valeurs de référence et les cibles annuelles, les délais de réalisation, les coûts estimatifs, les directions/services responsables. Le PTA est élaboré au dernier trimestre de l’année précédent sa mise en œuvre. Il est donc plus détaillé que le PATG et peut prendre en compte des activités importantes qui ne nécessitent pas de financement et à titre exceptionnel, des activités issues des évènements majeurs au cours de l’année et n’ayant pas été prévues dans le PATG. Le programme d’activités annuel doit être validé en Conseil d’Administration. Dans ses grandes lignes, il est présenté suivant un canevas défini par le Premier ministre suivant la circulaire n°2018-068/PM/SG/DES du 20 décembre 2018. Les outils opérationnels du PTA sont le budget annuel et le Plan de Passation des Marchés.

3.2.3.3. *Le Plan de communication*

Dans l'optique de communiquer sur les objectifs et actions d'une part et les réalisations du plan d'autre part, un plan de communication sera élaboré pour appuyer la mise en œuvre du PSD. Cette communication aura également pour objet de mobiliser les acteurs et les partenaires de l'UJKZ autour de ce référentiel et de mobiliser les financements nécessaires à sa mise en œuvre. Ce plan déclinera les actions de communications nécessaires, les canaux qui seront utilisés et les publics cibles. Ce plan de communication devra s'adosser sur la stratégie de communication du ministère.

3.2.3.4.

Le schéma directeur des systèmes d'information

L'environnement dans lequel évolue l'UJKZ lui commande de s'adapter continuellement au développement technologique. L'objectif de la mise en place d'un schéma directeur des systèmes d'information est de doter l'université d'un cadre global assorti d'une feuille de route pour poursuivre le développement du numérique. Le schéma directeur des systèmes d'information est un instrument d'organisation et d'orientation sur l'utilisation optimale des TIC dans une structure. Sa mise en place à l'UJKZ accompagnera et facilitera la mise en œuvre du PSD aussi bien dans les activités du cœur de métier de l'université que sont l'enseignement, la recherche et l'innovation que dans le fonctionnement quotidien de l'université.

3.2.3.5.

La stratégie de gestion des archives

En tant que doyenne des universités au Burkina Faso, l'UJKZ se doit de développer des mécanismes d'orientations et de retraçage de son mémoire physique et électronique. Dans ce sens, les archivages et la mémoire documentaire connaîtront une meilleure prise en charge à travers la mise en œuvre du plan de développement des systèmes d'archivage.

3.2.3.6.

La stratégie Genre et Citoyenneté

Les questions de genre, de prise en compte des minorités et de développement de la solidarité sont au cœur de toutes les politiques publiques. L'Université, ne pouvant pas déroger à cette règle, élaborera et mettra en œuvre une stratégie pour une meilleure prise en charge du genre au sein de l'institution universitaire.

3.3. Le suivi-évaluation du plan stratégique de développement

Le dispositif de suivi et d'évaluation du plan stratégique de développement comprend les acteurs et instances, d'une part, et les outils et instruments de suivi-évaluation, d'autre part.

3.3.1. Instances de suivi et d'évaluation

Les instances de suivi et d'évaluation sont composées d'instances statutaires et non statutaires à savoir les sessions du conseil d'administration, le conseil ou comité de direction, les réunions de direction, le comité de trésorerie, la rencontre annuelle de redevabilité, la réunion de cabinet à l'interne, la réunion de cabinet élargie et les réunions de direction et de services ainsi que les rencontres ad hoc.

3.3.1.1. Les sessions du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit en session ordinaire deux fois par an, en session extraordinaire et les consultations à domicile à chaque fois que de besoin.

La première session ordinaire de l'année N permet au CA d'adopter le rapport d'activités de l'année N-1 et du programme d'activités révisé de l'année N. La deuxième session quant à elle, est consacrée à l'adoption du programme d'activités de l'année N+1.

Les sessions extraordinaires se penchent sur toute question d'urgence nécessitant l'adoption du CA avant les sessions ordinaires.

Par ailleurs le conseil d'administration adopte les documents stratégiques tels que le PSD proposé par l'équipe dirigeante de l'université.

3.3.1.2. Le conseil/comité de direction

Le Conseil de Direction est l'organe de direction et de décision d'une institution. Souvent appelé comité de direction, il est un groupe chargé de se prononcer sur la stratégie de l'organisation. Aussi connu sous le nom d'équipe de direction, il se compose généralement des différents chefs de service. Son rôle est de coordonner les projets que mènent les différents services dans le but de réaliser les missions de la structure. Au niveau des établissements d'enseignement de l'UJKZ (UFR, Instituts, Ecoles doctorales et Centres universitaires), ces instances sont mises en place et sont fonctionnelles. Un

accent particulier sera mis pour une contribution au suivi et à l'évaluation des actions du PSD de leur ressort.

3.3.1.3. Les réunions de direction

Les réunions de direction sont des cadres d'échanges mis en place afin de discuter sur les dossiers qui intéressent la vie de la direction. Elles sont des instances non statutaires impliquant les chefs de service et d'autres acteurs dont les interventions ont un impact sur la réalisation des objectifs de la direction.

Elles sont présidées par le directeur ou le chef de service et se tiennent chaque début de semaine.

La DEPS de l'UJKZ, structure assurant la cheville ouvrière du suivi et de l'évaluation de l'institution, veillera à la tenue effective de ces réunions dans le cadre de la mise en œuvre du PSD.

3.3.1.4. Le comité de trésorerie

Les comités de trésorerie permettent de suivre l'exécution du budget. Il se tient au moins une fois par semestre. Dans le cadre de la mise en œuvre du présent PSD, les sessions du comité de l'UJKZ seront mises à contribution pour suivre et permettre de réorienter les priorités d'utilisation des crédits budgétaires dans le cadre de la mise en œuvre des PTA et des PATG.

3.3.1.5. La rencontre annuelle de redevabilité

En tant que cadre d'échanges annuel entre le Président et les différentes composantes de la communauté universitaire, la rencontre annuelle de redevabilité permet de rendre compte de l'état d'exécution des activités de l'année N-1 et recueille les suggestions et propositions des membres. Ce cadre permettra d'apprécier et de renforcer chaque année le niveau de performance dans la mise en œuvre du plan stratégique.

3.3.1.6. La réunion restreinte de cabinet

Elle constitue un cadre d'échanges mensuel entre les responsables des structures de la Présidence. Elle traite des questions inscrites à son ordre du jour, apprécie l'état de mise en œuvre des activités dans le but de donner les orientations nécessaires.

3.3.1.7. *La réunion élargie de cabinet*

La réunion élargie de cabinet est un cadre d'échanges trimestriel entre les responsables des structures de la Présidence auxquels sont associés les responsables des structures pédagogiques et des centres universitaires. En plus des questions soumises à son ordre du jour, elle apprécie le niveau de réalisation des activités et donne des orientations.

En plus de ces instances statutaires de suivi et d'évaluation du PS, des réunions ad hoc peuvent être convoquées en fonction de la nécessité et de l'urgence pour statuer sur une problématique afin d'alimenter une prise de décisions dans la mise en œuvre d'une action/activité. De même, des rencontres thématiques pourront être convoquées pour statuer sur des problématiques spécifiques en cas de nécessité.

3.3.2. Organisation du suivi et de l'évaluation

La production des rapports trimestriels et annuels d'exécution des activités sert au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique de l'UJKZ. Ces activités sont conduites par la DEPS qui présente aux organes décisionnels pour approbation et prise de décisions, les documents de suivi et d'évaluation que sont les projets de Plans d'action, les plans de travail annuel, les rapports trimestriels et annuels d'exécution des activités ainsi que le rapport de cadre de performance. Avant l'évaluation finale, une évaluation à mi-parcours sera conduite à la troisième année pour apprécier le niveau de mise en œuvre du PSD afin de motiver la prise de décisions. A la dernière année, une évaluation finale du plan stratégique sera conduite par des acteurs internes et/ou externes sous le contrôle de la DEPS. Elle permettra d'apprécier les effets de la mise en œuvre du PSD.

3.3.3. Outils de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique de développement seront faits à travers la production des rapports trimestriels et annuels d'exécution des activités. Ils s'appuieront sur des outils tels que la matrice du cadre logique et la matrice du cadre de mesure de performance du plan stratégique de développement.

Au niveau des directions techniques et structures rattachées, des outils comme les fiches d'activités, les fiches suiveuses, les comptes rendus, les mémorandums d'activités, les rapports de mission pourront être également utilisés pour un suivi rapproché de la mise

en œuvre des activités. Par ailleurs, en fonction des indicateurs de performance retenus, des études thématiques, des enquêtes de satisfaction et/ou d'opinion pourront être commanditées en cas de besoin.

3.4. Le financement du plan stratégique de l'UJKZ

Le mécanisme de financement définit la nature des ressources et les stratégies de leur mobilisation.

3.4.1. Les ressources de l'UJKZ

Les ressources en 2023 de l'UJKZ s'élevaient de **quatorze milliards quatre cent onze millions neuf mille quatre cent soixante-sept (14 411 009 467) de francs CFA** dont **douze milliards cinq cent vingt-huit millions deux cent quatre-vingt-quatorze mille deux cent quatre-vingt-neuf (12 528 294 289) de francs CFA** pour la subvention de l'Etat représentant **87%** de l'ensemble des ressources et **un milliard huit cent quatre-vingt-deux millions sept cent quinze mille cent soixante-dix-huit (1 882 715 178) francs CFA** pour les recettes propres, soit **13%**.

Dans le cadre du plan stratégique de développement 2025-2029, le premier PATG 2025-2027 fait ressortir un montant de **cent cinq milliards huit cent onze millions (105 811 000 000) F CFA** répartis comme suit :

- ressources attendues du budget de l'Etat **soixante-deux milliards deux cent quatre-vingt-seize millions (62 296 000 000) Francs CFA** représentant **59 %** du montant du PATG ;
- ressources propres **neuf milliards six cent quatre-vingt-quatre millions (9 684 000 000) Francs CFA** soit **9%** du montant du PATG ;
- apports attendus des PTF **cinq milliards cent soixante et neuf millions (5 169 000 000) Francs CFA** soit **5%** du montant du PATG ;
- apports attendus des autres sources sûres de financement (formation payantes, prestations intellectuelles, frais de participation...) **un milliard cent soixante et deux millions (1 662 000 000) Francs CFA** soit **2%** du montant du PATG ;

Il se dégage alors un besoin de financement de **vingt-six milliards neuf cent quatre-vingt-dix-neuf millions (26 999 000 000) Francs CFA** représentant **26 %** du montant du PATG.

3.4.2. Stratégie de mobilisation des ressources

Dans le cadre de la mise en place d'un mécanisme efficace de mobilisation des ressources pour financer le plan stratégique de développement, plusieurs actions seront entreprises.

3.4.2.1. L'optimisation des recettes propres

La réussite du PSD dépendra de l'engagement de l'UJKZ à prendre en charge la mise en œuvre des actions décrites. Cela passe par l'implication des acteurs pour développer de nouvelles recettes et renforcer les anciennes. Dans cette perspective, il est attendu un taux de prise en charge des activités sur fonds propres à hauteur d'au moins **25%**. De ce fait, des actions majeures peuvent être engagées à travers :

- la mise en œuvre des recommandations du modèle économique de l'UJKZ dont *i)* l'optimisation de l'appui institutionnel des projets de recherche et des formations payantes ; *ii)* l'accroissement de la rentabilité des unités économiques comme les presses universitaires, la librairie universitaire, l'ACM, la Maison des hôtes ; *iii)* la mise en fonction des services de location dont les Kiosques et parkings, les salles, les amphithéâtres, les véhicules, la Maison de l'UJKZ à Accra (Ghana) ; *iv)* le développement d'un partenariat plus profitable avec les entreprises du secteur privé que sont les sociétés de téléphonie, les institutions financières et autres...*v)* la promotion de l'expertise à l'échelle de l'université dont l'activation de la masse critique de compétences dans divers domaines du développement, l'opérationnalisation d'une structure pour mobiliser et vendre l'expertise de l'UJKZ et du Fonds Université Joseph KI-ZERBO des Alumni.
- l'organisation des formations innovantes ouvertes au public ;
- la création de nouvelles filières innovantes en présentiel et ouvertes au public.

3.4.2.2. La mobilisation des ressources auprès de PTF

La mobilisation des ressources auprès des PTF sera explorée pour compléter le manque à gagner après la subvention de l'Etat et les ressources propres. Dans ce sens, les conclusions du plan d'aménagement seront mises à exécution.



PARTIE IV :

ANALYSE ET GESTION DES

RISQUES

PARTIE IV : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

4.1. *L'analyse des risques*

La mise en œuvre du PS de l'UJKZ peut être négativement influencée par des risques dont les principaux sont entre autres :

4.1.1. L'insécurité

La crise sécuritaire à laquelle est confronté le Burkina Faso depuis 2015 engendre une dégradation de l'économique et la raréfaction des ressources financières ; les priorités de l'Etat se résumant à la lutte contre l'insécurité et à la réinsertion sociales des déplacés internes. Cette situation entraîne une diminution des subventions publiques, une faible participation tant des partenaires au développement que des initiatives d'investissement privées ou publiques dans l'éducation ; toute chose qui va influencer négativement la mise en œuvre du plan stratégique.

4.1.2. La conjoncture internationale

La conjoncture internationale marquée par des crises de plusieurs natures a entraîné une inflation au niveau mondial avec comme conséquence le renchérissement des coûts des matières premières et des produits de première nécessité. Cela fragilise les économies des états et pourrait réduire l'efficacité des actions à mettre en œuvre dans le cadre du plan stratégique.

4.1.3. Le manque ou la faible adhésion des acteurs

Pour une mise en œuvre réussie du plan stratégique, la participation de tous les acteurs de l'UJKZ est indispensable. En effet, la faible adhésion, la non-adhésion ou l'absence d'une réelle volonté de l'ensemble des acteurs à agir de manière concertée et en parfaite synergie pourrait constituer un frein à l'atteinte des objectifs fixés.

4.1.4. L'Inadaptation des mécanismes d'exécution de la dépense

Plusieurs procédures édictées pour l'exécution de la dépense publique s'accompagnent mal de l'organisation des IESR. Ces insuffisances sont liées aussi bien aux systèmes de déblocage et de justification des fonds que des délais d'exécution des marchés. A cela

s'ajoutent les défaillances des entreprises liées au non-respect des clauses contractuelles par les parties.

C'est pourquoi, une révision de certains mécanismes de gestion des finances publiques s'impose pour espérer une réalisation optimale du présent PSD.

4.1.5. La persistance des retards académiques

Le phénomène des retards académiques est caractérisé par un chevauchement des années académiques et l'accumulation de plusieurs promotions dans un semestre. Ces retards académiques tout en ne facilitant pas une gestion rationnelle des ressources (matérielles, financières et humaines), est la cause de plusieurs déperditions et de la démotivation des nouveaux bacheliers du prestige académique.

4.2. La stratégie de mitigation des risques

Pour minimiser les risques ci-dessus énumérés, une stratégie de mitigation est définie dont la synthèse est consignée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Synthèse de la stratégie de mitigation des risques liés à la mise en œuvre du PS

Niveau du risque	Description de la manifestation du risque pour l'UJKZ	Mesures d'atténuation
Insécurité	Risque permanent pour l'opérationnalisation du CU-K	Développer des stratégies pour continuer l'enseignement et la formation
La conjoncture internationale	Le renchérissement des coûts des matières premières et des produits de première nécessité. La baisse du pouvoir d'achat des ménages.	Encourager la production et la consommation des produits locaux.
Faible adhésion ou la non adhésion des acteurs	Faible adhésion et non adhésion ou l'absence d'une réelle volonté des acteurs. Conflits entre parties intéressées	Impliquer toutes les structures et partenaires de l'UJKZ, à toutes les étapes d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du plan ; Dynamiser les instances de suivi

Niveau du risque	Description de la manifestation du risque pour l'UJKZ	Mesures d'atténuation
Inadaptation des mécanismes d'exécution de la dépense	<p>Déblocage tardif et non approprié</p> <p>Procédures de dépenses lourdes</p> <p>Manque de liquidité pour honorer les contrats</p> <p>Engagements non respectés par les entreprises.</p>	<p>Plaidoyer pour l'allègement des procédures au profit des IESR</p> <p>Suivi rigoureux de l'exécution des contrats ;</p> <p>Plus de rigueur dans la sélection des entreprises ;</p> <p>Favoriser l'expertise interne dans la réalisation et l'exécution de certaines activités.</p>
La persistance des retards académiques	<p>Présence de plusieurs promotions sur le campus</p> <p>Doubles dépenses des ressources</p>	Elaborer et mettre en œuvre un PAO de résorption des retards

Conclusion

Le présent plan stratégique quinquennal de l'UJKZ a été élaboré de manière participative et inclusive. Il s'est fondé sur les référentiels internes mais aussi nationaux et internationaux.

Sa mise en œuvre permettra à l'UJKZ de contribuer de manière optimale au développement économique et social du pays à travers la formation, l'enseignement, la recherche et la coopération.

Ce plan stratégique s'articule autour de **quatre (4)** axes stratégiques déclinés en objectifs stratégiques mesurables par des effets attendus. Le plan sera mis en œuvre à travers des plans d'actions triennaux glissants (PATG) qui se déclineront en plans de travail annuels (PTA) et d'autres outils de pilotage stratégique (plan de communication, schéma directeur des systèmes d'information, la stratégie de gestion des archives et la stratégie genre).

Un mécanisme de financement qui prend en compte les ressources provenant du budget de l'Etat, les ressources internes, la contribution du privé et des partenaires techniques et financiers a été proposé. Aussi, les risques majeurs pouvant affecter la mise en œuvre du plan ont été identifiés pour lesquels des mesures d'atténuation ont été proposées.

Le premier PATG du plan stratégique, pour la période 2025-2027, est d'un montant évalué à **cent cinq milliards huit cent onze millions (105 811 000 000) de FCFA** dont **74 %** de financements acquis et **26%** de financement à rechercher. Par ailleurs, la réussite de cet ambitieux plan stratégique requiert l'engagement sans faille de toutes les parties prenantes dans une gestion axée sur les résultats.

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ

Intitulé du référentiel	Plan stratégique de l'Université Joseph KI-ZERBO (PS-UJKZ)
OBJECTIF GLOBAL :	L'objectif global du plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ est d' <i>améliorer les performances de l'UJKZ et les conditions de vie et d'études</i>
Impacts attendus	<p><i>La contribution de l'UJKZ à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement de l'Enseignement Supérieur s'est améliorée</i></p> <p><i>Indicateur 1 : le taux de réussite des cycles</i></p> <p><i>Indicateur 2 : le taux d'insertion socio-professionnelle des sortants de l'UJKZ</i></p>

Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ						
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Valeurs de référence 2024	Cibles finales 2029	Source de vérification	Responsables	Hypothèses
AXE 1 : Offre et qualité de la formation						
<i>Objectif stratégique 1.1 : Renforcer l'offre de formation</i>						
Effet attendu 1.1.1 : Les capacités d'accueil sont accrues						
1.1.1.1	Ratio étudiants-places assises	2	1	Annuaire statistique	DEPS	DEPS
1.1.1.2	Taux d'accroissement des capacités d'accueil	0,30%	1%	Tableau de bord	DEPS	DEPS
Effet attendu 1.1.2. : Les offres de formation sont diversifiées et attractives						
1.1.2.1	Nombre de nouvelles filières créées	ND	20	Arrêté de création	VP-EIP	VP-EIP
1.1.2.2	Nombre de curricula relus	ND	20	Rapport d'activités établissements	VP-EIP	VP-EIP
1.1.2.3	Proportion des formations accréditées	5,67%	14%	Rapport d'activités	CIAQ	CIAQ
<i>Objectif stratégique 1.2: Améliorer la qualité de la formation</i>						
Effet attendu 1.2.1: Les capacités d'encadrement sont renforcées						
1.2.1.1	Proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires de rang A	53%	65%	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
1.2.1.2	Ratio enseignant/étudiants	250	100	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
Effet attendu 1.2.2 : L'efficacité						

Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ

Code	Indicateurs d'effets (IE)	Valeurs de référence 2024	Cibles finales 2029	Source de vérification	Responsables	Hypothèses
interne s'est améliorée						
1.2.2.1	Taux de succès aux examens	59,80%	66,80%	Annuaire statistique	DEPS	DEPS
1.2.2.2	Proportion d'étudiants ayant achevé un cycle	68,80%	75,80%	Annuaire statistique	DEPS	DEPS
Effet attendu 1.2.3 : L'efficacité externe s'est améliorée						
1.2.3.1	Existence d'un dispositif de suivi des sortants	ND	1	Le dispositif	VP-PRUE	VP-PRUE
1.2.3.2	Proportion des sortants insérés	ND	50%	Rapport d'étude	VP-PRUE	VP-PRUE
1.2.3.3	Taux de satisfaction des structures d'insertion des sortants de l'UJKZ	ND	85%	Rapport d'étude	DEPS	DEPS
AXE 2 : Promotion de la Recherche et de la coopération						
<i>Objectif stratégique 2.1 : Développer la recherche et l'innovation</i>						
Effet attendu 2.1.1 : La performance des équipes de recherches est améliorée						
2.1.1.1	Nombre de productions scientifiques publiées par an	716	740	Rapport de performance	VP-RCI	VP-RCI
2.1.1.2	Nombre de manifestations scientifiques organisées	46	46	Rapport de performance	VP-RCI	VP-RCI
2.1.1.3	Proportion des laboratoires et centres de recherches répondant aux normes internationales	ND	30%	Rapport d'évaluation	VP-RCI	VP-RCI
2.1.1.4	Proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires ayant participé aux événements scientifiques	693	720	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
Effet attendu 2.1.2 : La productivité de la recherche est améliorée						
2.1.2.1	Nombre de Brevets déposés	1	5	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
2.1.2.2	Proportion des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires ayant reçu une formation	693	793	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI

Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ

Code	Indicateurs d'effets (IE)	Valeurs de référence 2024	Cibles finales 2029	Source de vérification	Responsables	Hypothèses
2.1.2.3	Nombre de nouveaux docteurs formés	ND	500	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
2.1.2.4	Nombre de post-docteurs formés	ND	25	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
2.1.2.5	Nombre d'équipes pluridisciplinaires fonctionnelles	ND	10	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
Effet attendu 2.1.3 : Les résultats de recherche sont valorisés						
2.1.3.1	Nombre de résultats de recherches appliqués	716	916	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
2.1.3.1	Nombre de résultats de recherches utilisés	ND	200	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir la coopération et le partenariat						
Effet attendu 2.2.2 : le mécanisme de coopération avec les universités et les centres de recherche est amélioré						
2.2.2.1	Part de financement du PSD par les PTF	SR	4%	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
2.2.2.2	Taux de croissance des conventions signées		2%	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
2.2.2.3	Nombre de conventions mises en œuvre	42	210	Rapport de performance	VP-RCI	VP-RCI
2.2.2.4	Nombre de prospections de coopération réalisées	ND	2	Rapport d'activités	VP-RCI	VP-RCI
Effet attendu 2.2.3 : Le dispositif de partenariat université-entreprises est amélioré						
2.2.3.1	Proportion des incubées par rapport aux diplômés de l'UJKZ	0,47%	1%	Tableau de bord	VP-PRUE	VP-PRUE
2.2.3.2	Nombre de start-up et pin-up mis en place	ND	5	Rapport d'activités	VP-PRUE	VP-PRUE
2.2.3.3	Nombre de cadres de concertations Université-Entreprises tenus	1	5	Rapport d'activités	VP-PRUE	VP-PRUE
AXE 3 : GOUVERNANCE DE L'UJKZ						
Objectif stratégique 3.1 : renforcer le cadre institutionnel et juridique						
Effet attendu 3.1.1 : le cadre juridique est renforcé						
3.1.1.1	Nombre de textes règlementaires adoptés	ND	5	Rapport d'activités	SG	SG

Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ

Code	Indicateurs d'effets (IE)	Valeurs de référence 2024	Cibles finales 2029	Source de vérification	Responsables	Hypothèses
3.1.1.2	Proportion de structures appliquant les textes portant organisation des structures	ND	100%	Rapport d'activités	SG	SG
3.1.1.3	Niveau d'appropriation des textes par les acteurs	ND	100%	Rapport d'activités	SG	SG
Effet attendu 3.1.2. : les outils de pilotage et de gestion sont disponibles						
3.1.2.1	Nombre d'outils de pilotage et de gestion élaborés	10	10	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
3.1.2.2	Nombre d'outils de pilotage et de gestion mis en œuvre	2	10	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
Effet attendu 3.1.3. : les cadres de concertations sont tenus régulièrement						
3.1.3.1	Nombre de rencontres statutaires internes (CA, CS; CFVU) tenues	6	6	Rapport d'activités	SG	SG
3.1.3.2	Taux de participation aux cadres de concertations externes (AS/EPE, AG/EPE et CSD)	100%	100%	Rapport d'activités	SG	SG
3.1.3.3	Nombre de rencontres tenues avec les partenaires sociaux	ND	5	Rapport d'activités	Cabinet	Cabinet
3.1.3.4	Proportion des recommandations issues des cadres de concertations mis en œuvre	100%	100%	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
Objectif stratégique 3.2: améliorer la qualité et la gestion des ressources						
Effet attendu 3.2.1: la gestion des ressources humaines est améliorée						
3.2.1.1	Proportion de personnels ayant reçu au moins une formation	10%	60%	Rapport d'activités	DRH	DRH
3.2.1.2	Proportion de personnels ayant été promus, décorés ou félicités	ND	6%	Rapport d'activités	DRH	DRH
3.2.1.3	Taux d'occupation des postes de travail	100%	100%	Rapport d'activités	DRH	DRH
Effet attendu 3.2.2: la gestion des ressources financières et matérielles est améliorée						
3.2.2.1	Part du budget de l'UJKZ dans le budget du MESRI	13,50%	16%	Annuaire statistique	DAF	DAF

Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ

Code	Indicateurs d'effets (IE)	Valeurs de référence 2024	Cibles finales 2029	Source de vérification	Responsables	Hypothèses
3.2.2.2	Taux d'autofinancement de l'UJKZ	14,14%	16%	Compte de gestion	AC	AC
3.2.2.3	Taux d'exécution financière	92%	97%	Compte administratif	DAF	DAF
3.2.2.4	Taux d'équipement en kit minimum du personnel ATOS (fauteuil, ordinateur et bureau)	17,13%	22%	Annuaire statistique	CPM	CPM
3.2.2.5	Taux d'équipement en kit minimum du personnel enseignant (fauteuil, ordinateur portable et bureau)	17,13%	22%	Annuaire statistique	CPM	CPM
Effet attendu 3.2.3: la gestion des ressources numériques est améliorée						
3.2.3.1	Taux d'équipement en ressources numériques	ND	15%	Rapport d'activités	DSI	DSI
3.2.3.2	Taux de satisfaction des utilisateurs des ressources numériques	ND	75%	Rapport d'enquête de satisfaction	DSI	DSI
	Taux de transfert de procédures manuelles en procédures numériques	ND	50%	Rapport d'activités	DSI	DSI
3.2.3.3	Niveau de conformité et de sécurité	ND	60%	Rapport d'activités	DSI	DSI
Objectif stratégique 3.3 : améliorer la visibilité de l'UJKZ						
Effet attendu 3.3.1 : les instruments/mécanismes de visibilité sont disponibles						
3.3.1.1	Nombre d'instruments de visibilité disponibles	4	7	Rapport d'activités	Cabinet	Cabinet
Effet attendu 3.3.2. : les instruments/mécanismes de visibilité sont mis en œuvre						
3.3.2.1	Taux de mise en œuvre des instruments de visibilité élaborés	100%	100%	Rapport d'activités	Cabinet	Cabinet
3.3.2.2	Niveau d'appropriation des instruments de visibilité par les acteurs	ND	80%	Rapport d'activités	Cabinet	Cabinet
3.3.2.3	Niveau de popularité et d'audience de l'UJKZ sur les différents canaux de communication	ND	60%	Rapport d'enquête	Cabinet	Cabinet

Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ

Code	Indicateurs d'effets (IE)	Valeurs de référence 2024	Cibles finales 2029	Source de vérification	Responsables	Hypothèses
3.3.2.4	Nombre de publications sur le site web	ND	50	Rapport d'activités	Cabinet	Cabinet
3.3.2.5	Taux de participation aux expositions (semaine de l'orientation, SNC et FILO)	100%	100%	Rapport d'activités	Cabinet	Cabinet
Objectif stratégique 3.4 : assurer le suivi, l'évaluation et la capitalisation						
Effet attendu 3.4.1 : le dispositif de suivi-évaluation est renforcé						
3.4.1.1	Taux de réalisation du plan stratégique	ND	100%	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
3.4.1.2	Nombre d'évaluations réalisées	ND	2	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
3.4.1.3	Nombre d'outils de suivi-évaluation mise en œuvre	100%	100%	Rapport d'activités	DEPS	DEPS
Effet attendu 3.5.2 : la capitalisation des acquis est assurée						
3.5.2.1	Niveau de performance de l'UJKZ	68,27%	90%	Rapport d'évaluation de la performance	DEPS	DEPS
3.5.2.1	Nombre de documents de capitalisation des données et des bonnes pratiques diffusés	ND	10	Rapport d'activités	DCI	DCI
AXE 4 : CONDITIONS DE VIE, DE TRAVAIL ET D'ETUDE						
Objectif stratégique 4.1 : améliorer les conditions de vie, de travail et d'études des personnels et des apprenants de l'UJKZ						
Effet attendu 4.1.1 : les conditions de vie et de travail des personnels de l'UJKZ sont améliorées						
4.1.1.1	Niveau de satisfaction du personnel	ND	75%	Rapport d'enquête de satisfaction	DRH	DRH
4.1.1.2	Niveau de performance du personnel	ND	75%	Rapport d'évaluation du personnel	DRH	DRH
Effet attendu 4.1.2 : les conditions de vie et d'études des apprenants de l'UJKZ sont renforcées						
4.1.2.1	Taux de réussite aux examens des étudiants vulnérables	ND	90%	Annuaire statistique	DEPS	DEPS
4.1.2.2	Taux de participation aux compétitions sportives et	100%	100%	Rapport d'activités	DASCS	DASCS

Cadre Logique du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ						
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Valeurs de référence 2024	Cibles finales 2029	Source de vérification	Responsables	Hypothèses
	culturelles					
<i>Objectif stratégique 4.2 : dynamiser la prise en compte du genre et la gestion de l'environnement</i>						
Effet attendu 4.2.1 : La stratégie genre et citoyenneté est mise en œuvre						
4.2.1.1	Taux de mise en œuvre de la stratégie "genre et citoyenneté"	ND	80%	Rapport d'activités	VP-PRUE	VP-PRUE
4.2.1.2	Proportion d'étudiants en situation particulièrement difficiles pris en charge	ND	90%	Rapport d'activités	VP-PRUE	VP-PRUE
Effet attendu 4.2.2 : Les mécanismes de préservation de l'environnement et de l'écosystème sont dynamisés						
4.2.2.1	Proportion des routes internes arborées	ND	30%	Rapport d'activités	VP-PRUE	VP-PRUE
4.2.2.2	Nombre d'espaces paysagers créés	ND	5	PV-de sessions	VP-PRUE	VP-PRUE

Annexe 2 : Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ

Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsab les	Partenai res	Valeur s de référen ce	Cibles à mi-parcours					Cible s finale s	Source de vérificatio n
					2024	2025	2026	2027	2028	2029	
AXE 1 : Offre et qualité de la formation											
<i>Objectif stratégique 1.1 : Renforcer l'offre de formation</i>											
Effet attendu E.A.1.1.1 : Les capacités d'accueil sont accrues											

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ											
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours					Cibles finales	Source de vérification
					2024	2025	2026	2027	2028		
1.1.1.1	Ratio étudiants-places assises	DEPS	DAF	2	1,4	1,3	1,2	1,1	1	Annuaire statistique	
1.1.1.2	Taux d'accroissement des capacités d'accueil	DEPS	DAF	0,30%	0,50	0,75	0,90	0,95	1%	Tableau de bord	
Effet attendu E.A.1.1.2. : Les offres de formation sont diversifiées et attractives											
1.1.2.1	Nombre de nouvelles filières créées	VP-EIP	VP EIP	ND	4	4	4	4	20	Arrêté de création	
1.1.2.2	Nombre de curricula relus	VP-EIP	VP EIP	ND	4	4	4	4	20	Rapport d'activités établissements	
1.1.2.3	Proportion des formations accréditées	CIAQ	VP EIP	5,67%	6%	8%	10%	12%	14%	Rapport d'activités	
Objectif stratégique 1.2: Améliorer la qualité de la formation											
Effet attendu E.A.1.2.1: Les capacités d'encadrement sont renforcées											
1.2.1.1	Proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires de rang A	DEPS	VP RCI	53%	55%	57%	59%	61%	65%	Rapport d'activités	
1.2.1.2	Ratio enseignant/étudiants	DEPS	VP EIP	250	200	175	150	125	100	Rapport d'activités	
Effet attendu E.A.1.2.2 : L'efficacité interne s'est améliorée											
1.2.2.1	Taux de succès aux examens	DEPS	VP EIP	59,80%	61,20 %	62,60 %	64,00 %	65,40 %	66,80 %	Annuaire statistique	
1.2.2.2	Proportion d'étudiants ayant achevé un cycle	DEPS	VP EIP	68,80%	70,20 %	71,60 %	73,00 %	74,40 %	75,80 %	Annuaire statistique	
Effet attendu E.A.1.2.3 : L'efficacité externe s'est améliorée											
1.2.3.1	Existence d'un dispositif de suivi des sortants	VP-PRUE	DEPS	ND	0,2	0,2	0,2	0,2	1	Le dispositif	
1.2.3.2	Proportion des sortants insérés	VP-PRUE	DEPS	ND	10%	10%	10%	10%	50%	Rapport d'étude	

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ										
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours			Cibles finales	Source de vérification	
					2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.2.3.3	Taux de satisfaction des structures d'insertion des sortants de l'UJKZ	DEPS	VP PRUE	ND	45%	55%	65%	75%	85%	Rapport d'étude
AXE 2 : Promotion de la Recherche et de la coopération										
<i>Objectif stratégique 2.1 : Développer la recherche et l'innovation</i>										
Effet attendu E.A.2.1.1 : La performance des équipes de recherches est améliorée										
2.1.1.1	Nombre de productions scientifiques publiées par an	VP-RCI	DEPS	716	716	720	725	730	740	Rapport de performance
2.1.1.2	Nombre de manifestations scientifiques organisées	VP-RCI	DEPS	46	46	46	46	46	46	Rapport de performance
2.1.1.3	Proportion des laboratoires et centres de recherches répondant aux normes internationales	VP-RCI	DEPS	ND	16%	18%	20%	25%	30%	Rapport d'évaluation
2.1.1.4	Proportion d'enseignants-chercheurs et d'hospitalo-universitaires ayant participé aux événements scientifiques	VP-RCI	DEPS	693	700	705	710	715	720	Rapport d'activités
Effet attendu E.A.2.1.2 : La productivité de la recherche est améliorée										
2.1.2.1	Nombre de Brevets déposés	VP-RCI	DEPS	1	1	1	1	1	5	Rapport d'activités
2.1.2.2	Proportion des enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires ayant reçu une formation	VP-RCI	DEPS	693	25	25	25	25	793	Rapport d'activités
2.1.2.3	Nombre de	VP-RCI	DEPS	ND	100	100	100	100	500	Rapport

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ											
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours					Cibles finales	Source de vérification
					2024	2025	2026	2027	2028		
	nouveaux docteurs formés									d'activités	
2.1.2.4	Nombre de post-docteurs formés	VP-RCI	DEPS	ND	5	5	5	5	25	Rapport d'activités	
2.1.2.5	Nombre d'équipes pluridisciplinaires fonctionnelles	VP-RCI	DEPS	ND	2	2	2	2	10	Rapport d'activités	
Effet attendu E.A.2.1.3 : Les résultats de recherche sont valorisés											
2.1.3.1	Nombre de résultats de recherches appliqués	VP-RCI	DEPS	716	50	50	50	50	916	Rapport d'activités	
2.1.3.1	Nombre de résultats de recherches utilisés	VP-RCI	DEPS	ND	50	50	50	50	200	Rapport d'activités	
Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir la coopération et le partenariat											
Effet attendu E.A.2.2.2 : le mécanisme de coopération avec les universités et les centres de recherche est amélioré											
2.2.2.1	Part de financement du PSD par les PTF	VP-RCI	DEPS	SR	4%	4%	4%	4%	4%	Rapport d'activités	
2.2.2.2	Taux de croissance des conventions signées	VP-RCI	DEPS		2%	2%	2%	2%	2%	Rapport d'activités	
2.2.2.3	Nombre de conventions mises en œuvre	VP-RCI	DEPS	42	42	42	42	42	210	Rapport de performance	
2.2.2.4	Nombre de prospections de coopération réalisées	VP-RCI	DEPS	ND	2	2	2	2	2	Rapport d'activités	
Effet attendu E.A.2.2.3 : Le dispositif de partenariat université-entreprises est amélioré											
2.2.3.1	Proportion des incubées par rapport aux diplômés de l'UJKZ	VP-PRUE	DEPS	0,47%	0,48 %	0,50 %	0,65 %	0,75 %	1%	Tableau de bord	

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ										
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours			Cibles finales	Source de vérification	
					2024	2025	2026	2027	2028	2029
2.2.3.2	Nombre de start-up et pin-up mis en place	VP-PRUE	DEPS	ND	1	1	1	1	5	Rapport d'activités
2.2.3.3	Nombre de cadres de concertations Université-Entreprises tenus	VP-PRUE	DEPS	1	1	1	1	1	5	Rapport d'activités
AXE 3 : GOUVERNANCE DE L'UJKZ										
<i>Objectif stratégique 3.1 : renforcer le cadre institutionnel et juridique</i>										
Effet attendu E.A.3.1.1 : le cadre juridique est renforcé										
3.1.1.1	Nombre de textes réglementaires adoptés	SG	Toute structure	ND	1	1	1	1	5	Rapport d'activités
3.1.1.2	Proportion de structures appliquant les textes portant organisation des structures	SG	Toute structure	ND	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport d'activités
3.1.1.3	Niveau d'appropriation des textes par les acteurs	SG	Toute structure	ND	50%	80%	90%	100%	100%	Rapport d'activités
Effet attendu EA3.1.2. : les outils de pilotage et de gestion sont disponibles										
3.1.2.1	Nombre d'outils de pilotage et de gestion élaborés	DEPS	Toute structure	10	10	10	10	10	10	Rapport d'activités
3.1.2.2	Nombre d'outils de pilotage et de gestion mis en œuvre	DEPS	Toute structure	2	5	6	8	10	10	Rapport d'activités
Effet attendu EA3.1.3. : les cadres de concertations sont tenus régulièrement										
3.1.3.1	Nombre de rencontres statutaires internes (CA, CS; CFVU) tenues	SG	Toute structure	6	6	6	6	6	6	Rapport d'activités
3.1.3.2	Taux de	SG	Toute	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ											
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours					Cibles finales	Source de vérification
					2024	2025	2026	2027	2028		
	participation aux cadres de concertations externes (AS/EPE, AG/EPE et CSD)		structure							d'activités	
3.1.3.3	Nombre de rencontres tenues avec les partenaires sociaux	Cabinet	Toute structure	ND	1	2	3	4	5	Rapport d'activités	
3.1.3.4	Proportion des recommandations issues des cadres de concertations mis en œuvre	DEPS	Toute structure	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport d'activités	
Objectif stratégique 3.2: améliorer la qualité et la gestion des ressources											
Effet attendu E.A.3.2.1: la gestion des ressources humaines est améliorée											
3.2.1.1	Proportion de personnels ayant reçu au moins une formation	DRH	Toute structure	10%	20%	30%	40%	50%	60%	Rapport d'activités	
3.2.1.2	Proportion de personnels ayant été promus, décorés ou félicités	DRH	Toute structure	ND	2%	3%	4%	5%	6%	Rapport d'activités	
3.2.1.3	Taux d'occupation des postes de travail	DRH	Toute structure	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport d'activités	
Effet attendu E.A.3.2.2: la gestion des ressources financières et matérielles est améliorée											
3.2.2.1	Part du budget de l'UJKZ dans le budget du MESRI	DAF	DEPS	13,50%	14%	14%	14%	15%	16%	Annuaire statistique	
3.2.2.2	Taux d'autofinancement de l'UJKZ	AC	DAF DEPS	14,14%	14,45 %	14,75 %	14,85 %	15,00 %	16%	Compte de gestion	
3.2.2.3	Taux d'exécution financière	DAF	Toute structure	92%	96%	94%	95%	96%	97%	Compte administratif	
3.2.2.4	Taux d'équipement en	CPM	DAF	17,13%	18,00 %	19,00 %	20,00 %	21,00 %	22%	Annuaire statistique	

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ											
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours					Cibles finales	Source de vérification
					2024	2025	2026	2027	2028		
	kit minimum du personnel ATOS (fauteuil, ordinateur et bureau)										
3.2.2.5	Taux d'équipement en kit minimum du personnel enseignant (fauteuil, ordinateur portable et bureau)	CPM	DAF	17,13%	18,00 %	19,00 %	20,00 %	21,00 %	22%	Annuaire statistique	
Effet attendu E.A.3.2.3: la gestion des ressources numériques est améliorée											
3.2.3.1	Taux d'équipement en ressources numériques	DSI	CPM	ND	15%	15%	15%	15%	15%	Rapport d'activités	
3.2.3.2	Taux de satisfaction des utilisateurs des ressources numériques	DSI	DEPS	ND	15%	30%	40%	50%	75%	Rapport d'enquête de satisfaction	
	Taux de transfert de procédures manuelles en procédures numériques	DSI	Toute structure	ND	25%	30%	35%	40%	50%	Rapport d'activités	
3.2.3.3	Niveau de conformité et de sécurité	DSI	Toute structure	ND	20%	30%	40%	50%	60%	Rapport d'activités	
Objectif stratégique 3.3 : améliorer la visibilité de l'UJKZ											
Effet attendu E.A.3.3.1 : les instruments de visibilité sont disponibles											
3.3.1.1	Nombre d'instruments de visibilité disponibles	Cabinet	Toute structure	4	1	1	2	2	7	Rapport d'activités	
Effet attendu EA3.3.2. : les instruments/mécanismes de visibilité sont mis en œuvre											
3.3.2.1	Taux de mise en œuvre des instruments de visibilité	Cabinet	Toute structure	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport d'activités	

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ										
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours				Cibles finales	Source de vérification
					2024	2025	2026	2027	2028	
	élaborés									
3.3.2.2	Niveau d'appropriation des instruments de visibilité par les acteurs	Cabinet	Toute structure	ND	40%	50%	60%	70%	80%	Rapport d'activités
3.3.2.3	Niveau de popularité et d'audience de l'UJKZ sur les différents canaux de communication	Cabinet	Toute structure	ND	20%	30%	40%	50%	60%	Rapport d'enquête
3.3.2.4	Nombre de publications sur le site web	Cabinet	Toute structure	ND	10	15	20	30	50	Rapport d'activités
3.3.2.5	Taux de participation aux expositions (semaine de l'orientation, SNC et FILO)	Cabinet	Toute structure	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport d'activités
Objectif stratégique 3.4 : assurer le suivi, l'évaluation et la capitalisation										
Effet attendu E.A.3.4.1 : le dispositif de suivi-évaluation est renforcé										
3.4.1.1	Taux de réalisation du plan stratégique	DEPS	Toute structure	ND	50%	60%	80%	90%	100%	Rapport d'activités
3.4.1.2	Nombre d'évaluations réalisées	DEPS	Toute structure	ND	0	0	1		2	Rapport d'activités
3.4.1.3	Nombre d'outils de suivi-évaluation mise en œuvre	DEPS	Toute structure	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport d'activités
Effet attendu E.A.3.5.2 : la capitalisation des acquis est assurée										
3.5.2.1	Niveau de performance de l'UJKZ	DEPS	Toute structure	68,27% %	70,00% %	72,00% %	80,00% %	82,00% %	90%	Rapport d'évaluation de la performance
3.5.2.1	Nombre de documents de capitalisation des données et des bonnes	DCI	Toute structure	ND	2	2	2	2	10	Rapport d'activités

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ											
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours					Cibles finales	Source de vérification
					2024	2025	2026	2027	2028		
	pratiques diffusés										
	AXE 4 : CONDITIONS DE VIE, DE TRAVAIL ET D'ETUDE										
	<i>Objectif stratégique 4.1 : améliorer les conditions de vie, de travail et d'études des personnels et des apprenants de l'UJKZ</i>										
	Effet attendu E.A.4.1.1 : les conditions de vie et de travail des personnels de l'UJKZ sont améliorées										
4.1.1.1	Niveau de satisfaction du personnel	DRH	Toute structure	ND	15%	30%	40%	50%	75%	Rapport d'enquête de satisfaction	
4.1.1.2	Niveau de performance du personnel	DRH	Toute structure	ND	15%	30%	40%	50%	75%	Rapport d'évaluation du personnel	
	Effet attendu E.A.4.1.2 : les conditions de vie et d'études des apprenants de l'UJKZ sont renforcées										
4.1.2.1	Taux de réussite aux examens des étudiants vulnérables	DEPS	Toute structure	ND	50%	60%	70%	80%	90%	Annuaire statistique	
4.1.2.2	Taux de participation aux compétitions sportives et culturelles	DASCS	Toute structure	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport d'activités	
	<i>Objectif stratégique 4.2 : dynamiser la prise en compte du genre et la gestion de l'environnement</i>										
	Effet attendu E.A.4.2.1 : La stratégie genre et citoyenneté est mise en œuvre										
4.2.1.1	Taux de mise en œuvre de la stratégie "genre et citoyenneté"	VP-PRUE	DEPS Labo Genre	ND	40%	50%	60%	70%	80%	Rapport d'activités	
4.2.1.2	Proportion d'étudiants en situation particulièrement difficiles pris en charge	VP-PRUE	UFR/SVT, ED-ST, IGEDD	ND	50%	60%	70%	80%	90%	Rapport d'activités	
	Effet attendu E.A.4.2.2 : Les mécanismes de préservation de l'environnement et de l'écosystème sont dynamisés										
4.2.2.1	Proportion des	VP-PRUE		ND	10%	15%	20%	25%	30%	Rapport	

Cadre de performance du Plan stratégique de développement 2025-2029 de l'UJKZ										
Code	Indicateurs d'effets (IE)	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence	Cibles à mi-parcours				Cibles finales	Source de vérification
					2024	2025	2026	2027	2028	
	routes internes arborées									d'activités
4.2.2.2	Nombre d'espaces paysagers créés	VP-PRUE		ND	1	1	1	1	5	PV-de sessions