

# DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université Joseph KI-ZERBO

Ouagadougou

Burkina Faso

**Janvier 2024**

Rapport publié le 07/02/2024

# SOMMAIRE

Rapport d'évaluation  
Décision d'accréditation

pages 1 à 38  
pages suivantes

## RAPPORT D'ÉVALUATION

**Université Joseph KI-ZERBO**

Ouagadougou

Burkina Faso

**Septembre 2023**



L'université Joseph KI-ZERBO a demandé au HCÉRES de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur étrangers, adopté par le Collège du HCÉRES le 9 mai 2022. Il est disponible sur le site internet du HCÉRES ([www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)).

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Didier Chamagne, président du comité

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

<sup>1</sup>En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres.

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	3
I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT .....	4
II. DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION.....	4
1- PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE.....	4
2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS .....	5
3 - PROGRAMME DE LA VISITE.....	5
III. ÉVALUATION .....	7
DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL.....	7
DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ .....	16
DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS .....	26
IV. CONCLUSION .....	32
POINTS FORTS : .....	32
POINTS FAIBLES : .....	32
RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT : .....	33
V. OBSERVATIONS.....	34
SIGLES ET ACRONYMES.....	35

## I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Université Joseph KI-ZERBO (UJKZ) est un Établissement public à caractère scientifique, culturel et technique (EPSCT) depuis le 12 décembre 2000. Elle est implantée dans trois villes (Ouagadougou, Kaya et Ziniaré) et répartie sur six campus (Zogona, Somgandé, Goughin, Dassagho, Kaya, Zinairé).

L'UJKZ comprend quatre écoles doctorales (ST, LESCHCO, 2S et ICC) et 50 laboratoires, deux centres universitaires et trois centres d'excellence, cinq UFR (LAC, SH, SVT, SEA et SDS) et six instituts (IBAM, ISSP, IFOAD, IPERMIC, ISSDH et IGEDD)<sup>1</sup>.

L'UJKZ forme des étudiants au niveau Bac+3 (licence), Bac+5 (master) et Bac+8 (doctorat). En 2021, les ressources humaines de l'université étaient composées de 658 enseignants (123 femmes et 535 hommes) et de 578 personnels administratifs et de soutien – ATOS (364 femmes et 214 hommes). Pour l'année universitaire 2020-2021, l'UJKZ comptait 52 667 étudiants inscrits dans 117 filières de formation (18 663 femmes et 34 004 hommes) dont environ 1 % non Burkinabé.

Plusieurs partenariats académiques actifs au niveau national et international pour l'enseignement et la recherche se trouvent au Burkina Faso (6) dont le Centre national de la recherche scientifique et technologique (CNRST), au Bénin (3), au Sénégal (1), au Nigéria (1) et plusieurs en Europe : France (7) Allemagne (2), Belgique (2), Espagne (1) et Finlande (1) pour citer les plus importants. Les partenariats socio-économiques actifs au niveau national et international, sont représentés notamment par la Banque mondiale, le Centre de recherche pour le développement international, l'Organisation Ouest Africaine de la santé, l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), le Fonds des Nations-Unies pour l'enfance (Unicef), le programme ERASMUS+ et quelques ambassades (Chine, France, Japon).

La gouvernance de l'UJKZ s'organise autour de plusieurs instances :

- Un Conseil d'administration (CA),
- Un Conseil scientifique (CS),
- Un Conseil de la formation et de la vie universitaire (CFVU).

Au quotidien, l'UJKZ est gérée par un Président élu qui s'appuie sur trois Vice-Présidences :

- Une Vice-Présidence chargée des Enseignements et des innovations pédagogiques (VPEIP),
- Une Vice-Présidence chargée de la Recherche et de la coopération internationale (VPRCI),
- Une Vice-Présidence chargée de la Professionnalisation et des relations université-entreprises (VPPRUE).

En 2021, le budget de l'université était de 19,72 Mds FCFA dont 16,09 Mds de subvention de l'État et 3,63 Mds de ressources propres.

## II. DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION

### 1- PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

L'Université Joseph KI-ZERBO a réalisé une autoévaluation institutionnelle selon le référentiel du Hcéres. Elle a donc porté sur trois domaines : le pilotage stratégique et opérationnel, la politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société, la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus. Ces domaines ont été examinés en suivant les références et les critères du référentiel. Il en a résulté, selon les termes de l'autoévaluation, « une évaluation de la performance globale actuelle et la proposition d'actions correctives ».

L'autoévaluation a été confiée à la Cellule interne d'assurance qualité (CIAQ) qui avait déjà procédé en 2021 à une autoévaluation institutionnelle selon le référentiel du Conseil africain et malgache de l'enseignement supérieur (CAMES). La CIAQ a été impliquée également dans l'autoévaluation, en vue de l'accréditation par le Hcéres et le CAMES, du master de spécialités en santé et sciences du médicament du CEA-CFOREM également en 2021 et, en 2022, dans l'autoévaluation du master *Climate Change & Informatics* (Wascal<sup>2</sup>) de l'École doctorale informatique et changement climatique (ED-ICC).

<sup>1</sup> Sigles développés dans le chapitre Sigles et acronymes

<sup>2</sup> West African Science Service Centre on Climate Change and Adapted Land Use

## 2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Président du comité :

- Didier CHAMAGNE, professeur des Universités, Université de Franche-Comté, France

Experts académiques :

- Stéphane BOURDAGEAU, directeur général des services, Université d'Avignon, France
- Jérôme GENSEL, professeur des Universités, Université Grenoble-Alpes, France
- Abdel Kader KEITA, professeur, Université de Bamako, Mali
- Philippe LEPOIVRE, professeur émérite, Gembloux Agro-Bio Tech (GxABT) - Liège Université, Belgique

Expert étudiant :

- Elias HABIB, doctorant, Sciences-Po Paris, France.

Le Hcéres était représenté par le professeur Pierre COURTELLEMONT, conseiller scientifique au département Europe et international et Antoine DEVOUCOUX DU BUYSSON, responsable de projet au département Europe et international.

## 3 - PROGRAMME DE LA VISITE

- Date de la visite : du 25 au 28 avril 2023.
- Résumé du déroulement : la visite s'est déroulée à distance, en visioconférences Zoom, administrées par l'UJKZ (après une rencontre sur site en mai 2022 du conseiller scientifique et du responsable de projet), le comité n'ayant pas été autorisé à se rendre au Burkina Faso pour des raisons sécuritaires.
- Organisation de la visite et personnes rencontrées : cf. tableau ci-après
- Coopération de l'établissement à accréditer : l'équipe de direction et l'ensemble des interlocuteurs ont pu s'exprimer librement.

Mardi 25 avril 2023

Réunions plénières

Horaires (Heure Ouagadougou)	Entretien	Participants
8h – 9h30	Présentation de UJKZ par le Président, accompagné de son équipe de direction – Sa stratégie, ses enjeux, ses forces, ses faiblesses Questions/réponses	Président, VP EIP, VP-RCI, VP-PRUE, Secrétaire général, Directeurs des UFR /instituts, chargés de mission CU, responsables AQ, DAOI
9h30 – 10h30	Échanges avec les acteurs de la recherche	VP Recherche et Coopération Internationale (VP-RCI) : Vice-Président
11h30 – 12h30	Échanges avec les acteurs de l'enseignement	VP Enseignements et Innovations pédagogiques (VP-EIP) : Vice-Président
12h30 – 13h30	Échanges avec les acteurs de la coopération avec les entreprises	VP Professionnalisation et Relations Université-Entreprises (VP-PRUE) : Vice-Présidente
13h30 – 14h30	Échanges avec le secrétariat général	SG, ses directions et services rattachés
14h30 – 15h30	Échanges avec la Cellule interne d'assurance qualité (CIAQ)	Membres CIAQ

Mercredi 26 avril 2023 et vendredi 28 avril 2023

Sessions en parallèle

### Session 1 : Gouvernance et pilotage

Horaires (Heure Ouagadougou)	Entretien
Mercredi 26 avril 8h – 9h	Équipe Direction des ressources humaines (DRH)
Mercredi 26 avril 9h – 10h	Équipe Direction de l'administration et des finances (DAF)
Mercredi 26 avril 10h – 11h	Équipe Direction du contrôle interne (DCI)
Mercredi 26 avril 12h – 13h	Équipe Direction des études, de la planification et des statistiques (DEPS)
Mercredi 26 avril 13h – 14h	Équipe Direction des services informatiques (DSI)

### Session 2 : Recherche Innovation, valorisation, relations avec le monde socio-économique

Horaires (Heure Ouagadougou)	Entretien
Mercredi 26 avril 8h – 9h	Équipe Direction de la recherche et des études doctorales (DRED)
Mercredi 26 avril 9h – 10h	Directeurs des 4 écoles doctorales
Mercredi 26 avril 10h – 11h	Délégués des doctorants
Vendredi 28 avril 12h – 13h	Responsables de laboratoire
Vendredi 28 avril 13h – 14h	Équipe Direction des relations internationales et de la promotion des enseignants (DRIFE)
Vendredi 28 avril 14h – 15h	Direction de la documentation, Presses universitaires (DPU)

### Session 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Horaires (Heure Ouagadougou)	Entretien
Mercredi 26 avril 8h – 9h	Équipe Direction des affaires académiques, de l'orientation et de l'information (DAOI)
Mercredi 26 avril 9h – 10h	Équipe Direction des études et de la consultation (DEC)
Mercredi 26 avril 10h – 11h	Équipe Direction des enseignements et des examens (DEE)
Mercredi 26 avril 12h – 13h	Équipe Direction des affaires sociales, culturelles et sportives (DASCS)
Mercredi 26 avril 13h – 14h	Délégués des étudiants

Les entretiens ont impliqué environ 100 personnes.

### III. ÉVALUATION

#### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

##### Un positionnement institutionnel défini au niveau national et international mais gravement compromis par l'évolution des contextes budgétaire et démographique de l'UJKZ

L'Université Joseph KI-ZERBO est un Établissement public à caractère scientifique, culturel et technique dont les principales missions touchent à la collation des titres et diplômes, la formation des cadres dans tous les domaines, la recherche scientifique et la vulgarisation des travaux de recherche et, enfin, le développement économique, social et culturel du pays. Dans le but d'afficher une vision partagée de l'avenir de l'institution, l'UJKZ a précisé les contours de ses ambitions dans une déclaration de « politique de développement institutionnel de l'Université de Ouagadougou 2014-2033 »<sup>3</sup>. L'institution a ensuite opérationnalisé cette déclaration de politique générale et ses objectifs prioritaires dans le « plan stratégique et opérationnel de l'Université de Ouagadougou 2014-2023 » publié en juillet 2013. Depuis cette date, l'UJKZ a témoigné de la constance de ces orientations stratégiques. Sa volonté de leur opérationnalisation s'est exprimée à travers plusieurs initiatives comme celles d'institutionnaliser le système LMD, en lien avec les membres du Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO) en 2005, de soumettre sa recherche à une évaluation en 2016 afin d'en accroître la visibilité et, enfin, de mener une évaluation institutionnelle en 2021 selon le référentiel du Conseil africain et malgache de l'enseignement supérieur (CAMES).

Le comité reconnaît la pertinence de cette gouvernance fondée sur le management stratégique mais s'étonne du peu de mention de ce plan stratégique dans le pilotage de l'UJKZ. L'absence d'actualisation de ce plan qui couvre pourtant une période très longue (2014-2023) fait craindre que des contraintes externes insuffisamment anticipées à l'origine affectent progressivement la pertinence de ce plan et sa mise en œuvre effective. Ainsi, si l'UJKZ comptait déjà plus de 38 000 étudiants en 2012<sup>4</sup>, ce nombre s'est accru fortement et s'élevait à 52 667 en 2020-2021<sup>5</sup>. Une telle augmentation impacte inévitablement la réalisation de plusieurs aspects de son plan stratégique : la politique immobilière, la politique RH, les choix pédagogiques et l'adéquation des formations au marché de l'emploi. Enfin, au cours de ces dernières années, la croissance démographique élevée s'est doublée de contraintes budgétaires fortes, au point que le comité s'interroge sur la capacité de l'UJKZ à assurer des dépenses de fonctionnement indispensables à ses missions de formation et de recherche (voir en particulier l'analyse touchant aux outils du pilotage du plan stratégique). Le comité encourage l'institution à transformer ces menaces en opportunités dans la poursuite d'une planification stratégique de son développement dans les prochaines années. A cet égard, la durée de ce plan stratégique répond à une directive de la tutelle, elle est maintenant opportunément portée à cinq ans pour le prochain plan qui est attendu en 2024. Le comité voit dans cette évolution le gage d'une plus grande agilité de la gouvernance et une capacité d'adaptation institutionnelle accrue.

##### Un prochain plan stratégique qu'il conviendrait de décliner en objectifs opérationnels hiérarchisés avec soin, au travers d'une démarche participative associant l'ensemble des parties prenantes de l'UJKZ

Le plan stratégique, le rapport d'auto-évaluation et les entretiens qui se sont déroulés lors de l'évaluation affichent la volonté institutionnelle d'adopter un management répondant aux contraintes organisationnelles et budgétaires émanant de la tutelle, le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), tout en occupant l'espace de liberté qui lui est laissé pour mieux construire des formations professionnalisantes de qualité, et affronter les défis que l'Université rencontre au Burkina Faso.

Alors qu'un plan stratégique est un dispositif appelé à occuper une place centrale permettant à une institution de piloter ses objectifs prioritaires, le comité observe que la manière par laquelle l'UJKZ met en place ses objectifs 2014-2023 n'est pas suffisamment structurée, et que sa gouvernance actuelle est avant tout guidée par les contraintes budgétaires fortes qu'elle doit affronter. En outre, il est difficile de quantifier précisément le degré d'exécution du plan 2014-2023 qui arrive pourtant à échéance. Le comité n'a pas eu connaissance d'un projet de bilan de l'exécution de ce plan avant la fin de la période de référence. Ces observations conduisent

<sup>3</sup> Politique de développement institutionnel de l'Université de Ouagadougou 2014-2033, p. 5.

<sup>4</sup> Politique de développement institutionnel de l'Université de Ouagadougou 2014-2033, p. 11.

<sup>5</sup> RAE, p. 8.

le comité à s'interroger sur les modalités de la construction du plan stratégique en cours, et les outils de son pilotage dans la perspective d'une préparation efficace du nouveau plan 2024-2028.

A cet égard, la désynchronisation des mandats du Président de l'UJKZ et de la période de référence du plan stratégique ajoute un degré supplémentaire de complexité, car cette situation est susceptible de demander au Président de mettre en place une stratégie qu'il n'a pas construite, et/ou de définir un plan d'avenir qu'il n'aura pas la responsabilité de mettre en œuvre.

Dans le plan précédent, le comité n'identifie pas les thématiques disciplinaires pouvant être considérées comme des axes forts pour l'UJKZ. En revanche, les défis majeurs liés à l'évolution démographique du pays et à la faiblesse des subventions de l'État, constituent des menaces importantes pour tous les domaines. Ces dernières seront à prendre en compte dans la nouvelle stratégie.

Afin de relever de tels défis, le déploiement du nouveau plan stratégique, et le management qui lui sera associé gagneraient à prendre en compte des points d'attention que le comité relève :

1. Les indicateurs figurant dans le RAE qui synthétisent les résultats de l'évaluation<sup>6</sup> relèvent plutôt d'un souci de conformité aux attentes du référentiel, et non d'une démarche critique tentant de mesurer les retombées effectives de ces réalisations pour l'université et d'en améliorer l'impact. A titre d'exemple, dans le domaine de la gouvernance et pour les références où l'UJKZ s'estime particulièrement performante (existence d'un positionnement stratégique, gouvernance de l'université s'appuyant sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à la stratégie, existence d'une politique des ressources humaines traduisant la stratégie, etc.), l'approche quantitative adoptée respecte certes les consignes de la tutelle mais reste néanmoins fort subjective. Elle s'avère peu critique et exagérément fondée sur l'effectivité des outils mis en place et non sur leur impact pour atteindre les objectifs poursuivis.
2. Concernant le plan stratégique précédent, le comité s'interroge sur les modalités de sa construction et les outils de son pilotage. Ce plan touche à l'ensemble des missions de l'université en mettant en avant six axes d'actions :
  - La formation : proposer des offres de formations innovantes attractives et performantes ;
  - La recherche scientifique : promouvoir une recherche scientifique de qualité visible et adaptée aux besoins de la société ;
  - La vie étudiante : faire des campus un cadre d'épanouissement et de réussite pour les étudiants ;
  - La gouvernance : mettre en place un système de gouvernance performant et fédérateur ;
  - Les ressources : disposer de ressources humaines financières et d'infrastructures à la hauteur de notre vision ;
  - La coopération : dynamiser la coopération nationale et internationale.

Au total, le déploiement de cette stratégie 2014-2023 repose ainsi sur un total de 22 objectifs et de 85 actions que l'institution entendait mettre en œuvre pendant cette période de 10 ans.

Ce grand nombre d'actions est-il réaliste au regard des contraintes et de l'autonomie de l'enseignement supérieur au Burkina Faso, ainsi qu'aux moyens financiers et humains de l'université ? La démarche de sa construction et de la mise en œuvre dans les plans d'actions ont-elles été assez participatives pour engager les différentes composantes de l'université ? Le plan donne l'impression de vouloir embrasser très (trop ?) large et d'être parfois rattrapé par d'autres priorités comme les contraintes fortes associées au nombre d'étudiants, le manque cruel d'infrastructures d'accueil pour les étudiants et la faiblesse structurelle des subventions de l'État qui s'imposent à l'université l'obligeant de *facto* à revoir ses ambitions en laissant de côté des actions initialement envisagées. Par ailleurs, ce plan ne mentionne pas les hypothèses qui conditionnent la réalisation de cette stratégie parmi lesquelles les prérequis financiers s'avèrent particulièrement critiques.

Si le comité encourage l'UJKZ à persévérer dans un management fondé sur un plan stratégique et des plans d'actions annuels, il l'invite cependant à se donner une ambition réaliste qui soit davantage hiérarchisée en adéquation avec les ressources matérielles et humaines disponibles. L'UJKZ gagnerait aussi à consolider leur mise en œuvre par des plans d'actions pilotés sur un mode projet afin de ne pas trop fragiliser leur exécution par un manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient. Une telle approche demande de préciser la situation de départ, l'objectif souhaité, les moyens humains et financiers requis mobilisables, l'identification des risques associés, le calendrier et les indicateurs de l'efficacité. Il s'agira également de mesurer l'impact des actions (dont celles qui contribueront aux fonds propres de l'institution) dans la perspective d'une démarche d'amélioration continue réaliste et crédible pour les parties prenantes externes. Enfin, une

---

<sup>6</sup> RAE, p. 12-13.

actualisation périodique du plan stratégique pour identifier d'éventuels risques émergents et l'évolution des défis est essentielle.

La construction du plan stratégique se fonde habituellement sur l'outil de l'analyse SWOT qui est une manière structurée de prendre en compte à la fois la culture d'entreprise de l'institution mais aussi son environnement externe. L'analyse SWOT présentée dans le RAE définit une vision globale des forces et faiblesses que le comité espère partagée par les parties prenantes internes de l'université, permet de s'accorder sur les opportunités qui s'offrent à l'institution mais aussi de partager l'identification des menaces et des défis que l'UJKZ doit se préparer à rencontrer. Contrairement à certains passages du RAE qui donnent l'impression d'être parfois un peu dans l'autosatisfaction (à titre d'exemple, la synthèse des résultats de l'évaluation<sup>7</sup>), le comité note positivement la réalisation par l'UJKZ d'une analyse SWOT montrant une vision critique de son fonctionnement institutionnel et du contexte difficile dans lequel elle doit mener à bien ses missions d'enseignement et de recherche. Une telle analyse est de bon augure pour jeter les bases du prochain plan stratégique.

Enfin, une condition majeure de succès du pilotage d'une institution par la qualité est le fort soutien des autorités à la Présidence et à ses composantes. L'UJKZ aurait à gagner à ce que ce soutien transparaisse dans la dynamique collective de construction du prochain plan stratégique qui est la première responsabilité de la direction avec l'appui méthodologique et logistique des cellules chargées de l'assurance qualité. Une manière de donner corps à cette dynamique collective pourrait être de responsabiliser davantage le CA en lui confiant le rôle d'adopter le nouveau plan stratégique de développement de l'UJKZ.

## Une politique partenariale insuffisamment construite en appui à la stratégie de développement de l'UJKZ et à la création de valeur ajoutée aux activités d'enseignement et de recherche

L'UJKZ entretient des partenariats avec des universités nationales, sous régionales et internationales (principalement européennes) sans que la nature précise de ces partenariats ne soit présentée et qu'un bilan précis de leur impact n'ait été porté à la connaissance du comité. Les partenariats avec des entreprises nationales sont également diversifiés et multiformes à travers les activités qui génèrent des retombées positives pour l'enseignement, notamment en ce qui concerne la gestion des conventions de stage. Le comité n'observe cependant pas d'organe consultatif qui rassemblerait ces partenaires socio-économiques de l'UJKZ pour l'aider à identifier et concevoir de nouvelles formations professionnalisantes de qualité.

Les collaborations et accords d'échanges de type Erasmus existent également et préservent la possibilité pour les enseignants-chercheurs de l'UJKZ de réaliser des missions à l'étranger. L'augmentation du recrutement d'étudiants internationaux (Africains et Européens) est un des objectifs de l'institution mais le RAE et les entretiens montrent que le niveau des échanges est actuellement relativement faible, vraisemblablement associé à la situation sécuritaire incertaine dans le pays.

Enfin, une politique de partenariats à l'international existe sans que l'on puisse cependant préciser s'ils répondent à des choix opportunistes ou à des décisions adossées à un fil rouge stratégique. Il serait également important de savoir quels partenariats sont réellement actifs. L'UJKZ partage implicitement cette analyse puisque, dans ses perspectives, l'institution identifie la nécessité de recentrer sa stratégie et de renforcer les collaborations « actives ». Le document n'esquisse pas à ce stade de pistes d'amélioration concrètes. Enfin, l'université aurait sans doute à identifier parmi les retombées potentielles de ces partenariats, la participation à des appels à projets internationaux susceptibles de générer un financement propre.

Le comité suggère à l'UJKZ d'analyser comment, à travers ces partenariats multiples, créer davantage de valeur ajoutée enrichissant ses activités de recherche et de formation. Cette recommandation sera davantage précisée dans les chapitres traitant de la recherche et des formations.

## Une organisation, une communication et un système d'information insuffisamment en appui sur le plan stratégique de l'UJKZ

Le décret n°2017-0522/PRES/PM/MESRSI/MINIFED portant approbation des statuts de l'UJKZ organise la chaîne de décision et l'ordre hiérarchique des structures de l'université. Le Conseil d'administration exerce une autorité et un contrôle sur l'ensemble des organes de l'université pour s'assurer de l'exécution de sa mission de service public selon le décret précité. Il se compose de dix-huit membres (cinq représentants de l'État, neuf représentants de la communauté universitaire parmi des enseignants-chercheurs, des étudiants, du personnel ATOS, des syndicats des enseignants-chercheurs, quatre membres issus du monde académique et socio-

<sup>7</sup> Ibid. p6.

économique représentant la commune de Ouagadougou, des institutions financières, du Centre national de recherche scientifique et technologique et des institutions régionales ou internationales). S'ajoutent à cette représentation nommée avec voix délibérative, onze représentants de la gouvernance et des services de l'université siégeant avec voix consultative.

Cette configuration conforme aux textes nationaux n'offre qu'une représentation limitée des milieux socio-professionnels et interroge sur la capacité de l'UJKZ à répondre aux besoins de son territoire malgré l'importance de la professionnalisation affichée au regard de trois de ses principales missions : la formation des cadres dans tous les domaines, l'élévation du niveau technique, scientifique et culturel des travailleurs, la contribution au développement économique, social et culturel du pays. L'analyse SWOT concluant le RAE montre que l'UJKZ en a conscience puisqu'elle recense parmi les faiblesses de l'université, une insuffisante évaluation de l'impact socio-économique et environnemental de ses activités et une faible participation du monde socio-économique aux activités de formation.

Dans l'exercice de ses missions, le président du conseil d'administration, nommé par le MESSRS parmi les membres administrateurs, veille à la régularité et à la moralité de la gestion de l'université. Le rôle du conseil semble dès lors davantage correspondre à celui d'un directoire en charge de la qualité de gestion de l'institution qu'à celui d'une instance définissant et pilotant ses orientations stratégiques. Son rôle paraît notamment restreint dans le processus d'auto-évaluation comme dans celui de l'élaboration du plan stratégique et opérationnel 2014-2023 qu'il ne semble pas avoir formellement validé. Il réalise en revanche, dans une logique de contrôle et de compte-rendu, un rapport annuel à l'Assemblée générale des établissements publics de l'État (AG-EPE) présentant les mesures mises en œuvre pour répondre aux résolutions et recommandations de la session précédente de l'AG. Parmi celles-ci, figuraient entre autres en 2021, l'approbation du rapport de gestion 2020 et des états financiers, la mise en place de la CIAQ, le recours à un cabinet conseil pour une étude sur les niches de recettes. La mise en cohérence des actions des établissements par ce dispositif d'État n'est pas discutable mais pose la question de l'autonomie réelle de l'université alors que des éléments de mise en œuvre de sa stratégie se discutent en externe et que l'ensemble de ses décisions est soumis à un contrôle préalable de la régularité et de l'opportunité par un représentant du ministère des finances en son sein. Ces éléments d'organisation posent la question de la capacité d'appropriation et de diffusion d'une stratégie propre comme un marqueur de l'identité de l'institution.

Le CA est accompagné par le Conseil de la formation et de la vie universitaire (CFVU) qui est saisi de toutes les questions importantes qui concernent la vie de l'institution, les avant-projets de budget, le règlement intérieur de l'université et par le Conseil scientifique (CS) qui traite des questions de programmes de formation initiale et continue, de qualification des emplois d'enseignants-chercheurs, des programmes de recherche proposés par les composantes, des demandes d'habilitation à délivrer des diplômes nationaux ainsi que des projets de création ou de modification des diplômes d'établissements<sup>8</sup>.

Le Président exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des personnels de l'université et des établissements ; il dirige les services administratifs, prépare les délibérations du CA et en exécute les décisions. Il est assisté par trois Vice-Présidents (le VP chargé des enseignements et des innovations pédagogiques, le VP chargé de la recherche et de la coopération internationale et le VP chargé de la professionnalisation et des relations université-entreprises).

Par ailleurs, le plan stratégique de la communication précise les canaux de la communication internes et externes. Il fixe des objectifs visant à favoriser les flux d'information en interne, à renforcer le sentiment d'appartenance, à promouvoir les comportements axés sur les valeurs de l'université, développer sa notoriété en communiquant sur son identité et les résultats de sa recherche. Les résultats de cette stratégie, fondée sur les éléments d'une marque employeur, sont attendus dès 2024 mais les objectifs fixés<sup>9</sup> paraissent, à ce stade, très institutionnels pour le comité alors que le guide d'actions figurant dans le plan est au contraire très opérationnel au risque de différer l'impact souhaité en interne et en externe. Cette orientation paraît cependant indispensable au comité et devrait faire l'objet d'une priorisation forte dans les plans d'activités et de financement de l'université.

## Une politique globale de la qualité qui gagnerait à englober davantage les préoccupations d'efficacité et d'impact du management stratégique de l'UJKZ

L'assurance qualité interne que promeut le management stratégique des universités repose sur l'ensemble des dispositifs d'amélioration continue que l'UJKZ a mis en place depuis quelques années et qui devrait contribuer à piloter ses activités, à évaluer le degré d'atteinte de ses objectifs et à définir les adaptations qui lui paraissent

<sup>8</sup> Arrêté n°2006- 009/MESRSI/SG/UO/P portant règlement intérieur de l'Université de Ouagadougou

<sup>9</sup> Plan stratégique de communication 2021-2024 p5

nécessaires. Les structures édictées par la loi et que l'UJKZ a mis en œuvre pour développer sa politique d'assurance qualité sont principalement la Cellule interne d'assurance qualité (CIAQ) créée en 2019 et dépendant de la Présidence et de la Direction des études, de la planification et des statistiques (DEPS) relevant quant à elle du Secrétaire général.

La CIAQ est le principal organe de gestion, d'orientation et de mise en œuvre de l'assurance qualité à l'UJKZ. L'existence d'une telle structure a été décidée par le MESRSI mais les autorités de l'UJKZ lui ont donné une place importante en l'attachant à la Présidence et en lui permettant d'interagir étroitement avec les autres directions (DAF, DRH). Réunissant des points focaux facultaires, la CIAQ se charge de définir la politique qualité dans le domaine de l'enseignement et de la recherche. De création récente, elle a néanmoins déjà participé à la formation des points focaux qualité dans les différents établissements de l'UJKZ, à la formalisation des procédures et à la rédaction de référentiels d'autoévaluation destinés aux établissements.

La DEPS, qui travaille en étroite collaboration avec la CIAQ, est plus particulièrement responsable de la production d'indicateurs institutionnels et de la production d'un tableau de bord par année académique. Si la production d'indicateurs est indispensable à la construction d'un tableau de bord permettant de piloter le plan stratégique, la manière dont l'UJKZ utilise l'ensemble de ces indicateurs apparaît encore floue aux yeux du comité. Le caractère récent de la CIAQ explique sans doute que l'université doive encore affiner son positionnement et son rôle effectif en matière d'assurance qualité. En particulier, le comité observe que :

- Cette cellule d'assurance qualité institutionnelle est directement dépendante du Président de l'université. Cette position de la CIAQ dans l'organigramme de l'UJKZ est un signal institutionnel fort que le comité soutient. Néanmoins, le comité est également attentif à ce que la gouvernance préserve une indépendance fonctionnelle suffisante du responsable qualité par rapport aux autorités institutionnelles pour que la CIAQ puisse identifier et évaluer librement tous les problèmes liés aux activités de l'institution et suggérer des pistes d'amélioration pour chacun de ceux-ci.
- Les champs de responsabilité de la CIAQ sont pour l'instant limités à l'enseignement et à la recherche mais pas (ou peu) consacrés aux pratiques relevant du management stratégique et de l'analyse de la trajectoire de l'institution. Ainsi, le comité considère que la démarche d'amélioration continue pèse trop peu dans le pilotage des plans d'actions annuels qui lui ont été présentés. A titre d'exemple, le Programme d'activités (PA) 2020 que le comité a consulté, mentionne comme premier objectif global la mise en œuvre d'un enseignement supérieur de qualité mais les activités qui s'y rapportent, touchent principalement à l'organisation d'ateliers de formation. L'UJKZ devrait étendre la planification des actions sur plusieurs années pour pouvoir évaluer l'articulation avec d'autres actions qui devront être organisées complémentaires à ces ateliers de formation, dégager ainsi une vision globale de la réalisation de cet objectif et proposer aux autorités de l'université et de ses composantes les actions correctives éventuelles. Certes, l'élaboration des rapports d'activités qui font le bilan de la mise en œuvre du PA de l'UJKZ répond aux attentes du décret n°2017-625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017<sup>10</sup> qui définit les modalités d'évaluation dans la performance des structures de l'administration publique. Ce décret met d'abord l'accent sur l'efficacité dans la réalisation des activités tandis que les trois autres critères (l'efficacité, la gouvernance et surtout l'impact) ne représentent que 40 % de la performance de la structure. L'application stricte de ce décret peut cependant occulter des difficultés et retarder la mise en place de solutions durables si, au-delà des consignes décrétales, l'université n'anticipe pas le suivi de l'action à l'aide d'indicateurs qui prennent en compte des conditions nécessaires au bon déroulement de ces nouvelles formations (le respect du calendrier académique, le recrutement des étudiants et l'employabilité des premiers diplômés).
- Même si le caractère récent de la cellule est sans doute responsable de la montée en puissance progressive du système de management de la qualité et du choix des premières actions (comme la rédaction de procédures permettant de formaliser la réalisation des missions de l'université), le comité souhaite souligner l'importance de pratiques promouvant l'amélioration continue en permettant de s'assurer de l'effet concret des processus et des indicateurs par opposition à une démarche qualité qui serait principalement (ou trop) dans une posture de contrôle du respect des procédures.

Partant de l'analyse SWOT (ou de toute autre analyse équivalente), une responsabilité essentielle de la Présidence de l'UJKZ sera de définir une vision d'avenir partagée par l'ensemble des parties prenantes internes (les enseignants, les étudiants) et externes (les employeurs mais aussi les bailleurs dans le contexte de la recherche de financement propres) permettant aux organes de pilotage (principalement la CIAQ et la DEPS) de construire une démarche qualité cohérente qui alignera objectifs stratégiques ainsi définis, plan d'actions mis en œuvre et indicateurs de pilotage. A cet égard, les centres d'excellence devraient constituer des vitrines des pratiques adoptées par l'UJKZ, donnant de la crédibilité vis-à-vis des bailleurs.

---

<sup>10</sup> Rapport d'activités 2021 p.15

## Le pilotage : un enjeu stratégique décisif reposant sur des actions encore en construction dans un contexte budgétaire critique

Le pilotage d'une stratégie suppose que cette dernière soit établie sur des priorités identifiables, reposant sur des objectifs pluriannuels et annuels, partagés et déclinés dans les composantes et les services. Ces objectifs doivent être atteignables en fonction des moyens disponibles et mesurables par des indicateurs issus d'un système d'information fiable et interopérable.

L'UJKZ s'est résolument engagée dans des plans stratégiques de longs termes mais plusieurs des conditions du pilotage de sa stratégie ne sont pas encore réunies :

1. La multiplication des engagements stratégiques de l'UJKZ et leur séquençement variable selon le document de planification considéré, crée le risque d'un manque d'appropriation de sa politique par la communauté de l'université faute d'une mise en œuvre suffisamment précise et détaillée pour ses directions, services et composantes. Ainsi, les directions ne semblent pas avoir élaboré de projets de services pour décliner la stratégie de l'université mais répondent plutôt à des demandes dans le cadre de la construction budgétaire. Les besoins ainsi exprimés donnent lieu à une hiérarchisation des activités par le secrétaire général, la DAF et la DEPS en relais avec les points focaux puis la CIAQ pour les activités d'enseignement et de recherche. L'arbitrage définitif est rendu par la Présidence et validation dans les instances. Le comité note que ce processus est bien identifié mais privilégie très souvent des activités relevant des missions traditionnelles des services plutôt que des actions concourant à la réalisation du projet d'établissement<sup>11</sup>. Il en ressort que les activités retenues sont avant tout l'objet d'un arbitrage budgétaire lié au contexte de fortes restrictions connues par l'université avant toute autre considération stratégique.
2. Les documents budgétaires produits par l'UJKZ et repris dans la situation financière du rapport de gestion du CA à l'assemblée générale des EPE pour 2021 font état de deux constats préoccupants : la diminution de la subvention de l'État malgré l'augmentation des effectifs accueillis (16,60 Mds en 2019, 15,34 Mds en 2020, 16,09 Mds en 2021, 11,9 Mds en 2022 et une prévision de 10,78 Mds pour 2023) et la faiblesse des ressources propres de l'UJKZ représentant entre 9 et 17 % des ressources disponibles avec une forte décroissance depuis 2021 (2,97 Mds en 2019, 3,27 Mds en 2020, 3,63 Mds en 2021, 1,35 Mds en octobre 2022). Cette situation produit des conséquences inquiétantes relevées dans plusieurs rapports faisant état d'un défaut de couverture des dépenses incompressibles et de l'accumulation d'engagements non soldés portant notamment sur la rémunération des personnels (vacations, heures supplémentaires, frais de jurys, etc.). Le rapport général de l'atelier de la revue à mi-parcours du budget 2022<sup>12</sup> conclut qu'« au 30 juin 2022, un taux de recouvrement de 100 % des recettes ne suffirait pas à combler le déficit de crédits budgétaires ». Le constat le plus significatif et le plus récent est dressé par le compte administratif pour l'exercice 2022<sup>13</sup> qui indique « que le niveau des recettes propres n'atteint que 8,96 % pouvant compromettre sérieusement la viabilité de l'université ». Le rapport poursuit sur l'urgence à mener des réflexions pour améliorer le niveau des recettes propres. En conclusion, le RAE<sup>14</sup> relève l'absence de modèle économique soutenable propre de l'université. L'UJKZ fonde cependant de nombreux espoirs sur le déploiement d'une offre de services s'appuyant sur les formations professionnelles, les presses universitaires, la librairie, la maison des hôtes ou l'atelier central de maintenance... Le comité encourage vivement l'UJKZ à la diversification et au développement de ses ressources propres bien que cela ne se concrétise pas encore au plan budgétaire. Une étude entreprise sur les niches de recettes à la suite d'une recommandation 2021-01 de l'assemblée générale des EPE pourrait être utilement exploitée pour déployer de nouvelles stratégies. La priorisation des orientations en faveur des actions susceptibles de créer de nouvelles ressources est désormais vitale sans toutefois freiner les progrès relatifs à la réalisation de ses missions stratégiques (enseignement et recherche).
3. Les indicateurs présents dans le tableau de bord 2020-2021, le rapport d'activité 2021 ou le rapport de gestion du CA à l'assemblée générale des EPE 2021 sont, pour une grande majorité, des indicateurs de suivi ou de réalisation mais rarement des indicateurs de performance directement liés à l'atteinte d'objectifs stratégiques. L'analyse SWOT du RAE mentionne à cet égard comme étant une faiblesse l'absence d'indicateurs articulés au suivi du projet d'établissement<sup>15</sup>. Les activités suivies semblent en effet davantage correspondre à celles dont la réalisation est finançable ou à celles correspondant aux missions des effectifs permanents. Cette problématique de suivi met aussi en évidence la difficulté de production des indicateurs en raison d'un système d'information en construction. Les applications utilisées par l'UJKZ : OKAPI pour les inscriptions, G-Budget pour les finances, ProGRES pour la recherche ou CSPRO pour les

<sup>11</sup> PA 2020 et rapport d'activités 2021

<sup>12</sup> Budget 2022, p.4

<sup>13</sup> Compte administratif pour l'exercice 2022, p.9

<sup>14</sup> RAE, p. 16, 28 et 29

<sup>15</sup> RAE, p.28

ressources humaines notamment, sont d'implantation récente, ne couvrent pas tous les champs de gestion et ne constituent pas encore un système d'information unique et connecté. La plupart semble être des applications nationales déployées, l'UJKZ n'ayant qu'un développeur au sein de la Direction des systèmes d'information (DSI) et peu de moyens consacrés à ces évolutions. Le RAE est ainsi peu disert sur le sujet. Un des exemples de ces difficultés est illustré par le processus d'expression des besoins budgétaires pour déterminer les activités à rendre prioritaires. Il conduit en effet la DEPS à regrouper plus de quarante canevas sur Excel, au risque d'erreurs de saisie ou de qualification. L'enjeu majeur que représentent la définition des indicateurs, l'évaluation de la mise en œuvre du projet d'établissement, la qualité et la fiabilité de gestion des directions devrait inciter l'UJKZ à définir un schéma directeur du numérique. Ce document de cadrage devrait détailler les modalités de référencement, de qualification et de gouvernance des données et engager un programme de financement et de déploiement des applications les plus névralgiques dans une vision construite et partagée.

## Une politique de ressources humaines affaiblie par une autonomie limitée et un dialogue social tendu du fait des difficultés de gestion

La politique de gestion des ressources humaines de l'UJKZ s'exerce principalement au bénéfice des agents non titulaires pour lesquels l'université dispose d'une autonomie significative. Elle réalise ainsi la totalité des actes pour le recrutement et la gestion des carrières des personnels non-titulaires bien que le volume de recrutement et le déroulement de carrière de ces personnels soient encadrés par des visas ou des textes nationaux.

Pour ce qui concerne la gestion des personnels titulaires, l'UJKZ ne peut qu'exprimer des besoins liés aux vacances de postes en raison notamment des départs à la retraite et les transmettre au MESRSI pour l'organisation des concours de recrutement. La gestion des recrutements, des avancements, des promotions et de la rémunération des personnels titulaires est en effet entièrement centralisée et l'UJKZ applique les différents textes nationaux en la matière comme en attestent les éléments de preuve du RAE<sup>16</sup>.

Le manque d'autonomie en matière de gestion des parcours professionnels des agents ne permet pas de lier la reconnaissance statutaire aux mérites scientifiques ou à l'investissement des agents dans le développement de l'établissement. Cela le prive également de visibilité sur les évolutions de carrière des agents comme sur les évolutions de masse salariale à anticiper. Cette situation est fréquemment décrite dans les rapports du conseil d'administration de l'UJKZ à l'assemblée générale des EPE et se traduit par des retards d'avancement d'échelons et de grades ou de reclassements, faute d'anticipation et faute de moyens budgétaires suffisants (rapport 2020) ou de difficultés de prise en charge des salaires des personnels détachés dont l'affectation est réalisée par le ministère de la Fonction publique (rapport 2021). Il faut préciser que l'université ne dispose d'aucun accès au système de gestion national SIGASPE lui permettant de réaliser un suivi des évolutions de carrière et de masse salariale des personnels. De telles limites à la capacité de l'établissement pour conduire une politique de ressources humaines articulée à son projet créent de fortes insatisfactions, un risque de démobilitation et une absence d'identification à la politique de l'université. Ces éléments sur lesquels l'UJKZ n'a que peu d'influence sont en revanche compensés par un réel investissement de l'institution dans la politique de formation de ses personnels<sup>17</sup>.

La Direction des ressources humaines est mobilisée sur la qualité de gestion des personnels pour laquelle elle peut jouer un rôle significatif mais n'est pas en mesure de participer à l'évaluation des évolutions de masse salariale faute de visibilité sur les carrières d'une grande partie des personnels ou du manque d'outils de gestion. Elle est également peu sollicitée sur certains processus de gestion internes comme celui du recrutement des vacataires d'enseignement alors qu'il est une composante importante de la gestion des besoins de l'université en corrélation avec la soutenabilité de son offre de formation et l'évolution de l'effectif étudiant. Les dossiers de recrutement sont en effet adressés par les départements des établissements au VP EIP avant paiement à la DAF. Le comité recommande d'associer la DRH au pilotage de ces actes de recrutement pour vérifier la corrélation entre le besoin de formation et les recrutements à opérer, pour sécuriser les modalités de recrutement avant validation par le Conseil scientifique et paiement par la DAF. Cette gestion serait facilitée avec l'appui d'une application de gestion des formations, de déclaration des services d'enseignement et de recrutement des personnels vacataires.

En matière de qualité de vie au travail, les efforts de l'UJKZ en matière de formation et de dialogue dans les instances semblent relativisés par les problèmes de retards de paiement ou de conflits de réglementation portant notamment sur les sujets des horaires de travail, d'âge de départ à la retraite ou d'absence de dispositif de congés maladie pour les personnels ATOS<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> RAE, éléments de preuve 37, 38, 46

<sup>17</sup> Rapport CA-AG/EPE 2020 et 2021

<sup>18</sup> Rapport CA-AG/EPE 2020 ET 2021

Ces différents constats assimilent la gestion de l'institution à une gestion des personnels plus qu'à une gestion des ressources humaines au cœur de laquelle les recrutements et les évolutions de carrière sont fondés sur les besoins de compétences nécessaires à la réalisation de la stratégie de l'université. Un accroissement de l'autonomie de l'UJKZ serait nécessaire pour cela comme le repositionnement de la DRH au cœur des processus impliquant la mise en adéquation des ressources aux besoins de l'institution.

## Une stratégie institutionnelle en matière de politique immobilière et des actions en matière de transition socio-environnementale que l'UJKZ gagnerait à construire autour de priorités mieux définies

L'évolution très rapide des effectifs étudiants, le manque de capacités budgétaires de l'UJKZ en matière d'investissements hors programme de la Banque mondiale ne permettent pas de conduire une politique d'ampleur suffisante pour répondre à l'ensemble des besoins de l'université. Le nombre de places disponibles globalement dédiées à la formation et à la vie étudiante s'élevait à 26 419 pour l'année 2020-2021<sup>19</sup> pour un effectif total de plus de 52 000 étudiants. Le rapport d'inventaire des infrastructures, des équipements et de la logistique pour 2021 concluait qu'au regard de l'insuffisance des locaux, il était recommandé de faire preuve de leur bon usage et du respect de leur planification réalisée sur autorisation.

Au titre du budget 2022, les prévisions de dépenses d'investissement ont été réduites de 1,43 Mds FCFA à 714 Ms FCFA, soit presque de 50 % et ont concerné la construction d'un amphithéâtre de 1 000 places en cours de réalisation, la réfection d'un autre amphithéâtre et des locaux d'une direction, l'acquisition et l'installation de système de vidéo surveillance ou l'acquisition de matériels informatiques au profit de CAMPUS FASO. Ces opérations dont le comité mesure la nécessité semblent toutefois très en retrait des besoins de l'université et d'une politique prioritaire d'investissements. A noter que la presque totalité de la subvention aux investissements (199 Ms FCFA sur 241) a été consacrée à l'apurement de la dette CARFO (Caisse Autonome de Retraite des Fonctionnaires).

Aucun élément de politique stratégique hormis le rapport de recensement précité de type schéma directeur du patrimoine immobilier ou programme d'aménagement et de construction, ne semble soutenir l'ambition que souhaite vouloir porter l'établissement.

Le comité préconise de s'engager dans une réelle démarche de programmation et de planification en y intégrant des mesures réalistes de transition environnementale ou au moins de développement durable.

### En conclusion

**Le comité observe avec intérêt l'adoption par l'UJKZ d'une gouvernance pilotée par un management stratégique permettant de déterminer les objectifs sur le long terme de l'université et à planifier les actions nécessaires pour les atteindre. Il encourage l'UJKZ à poursuivre et approfondir son futur plan de développement autour d'un nouveau plan stratégique d'une durée plus courte afin de s'assurer de la pertinence des objectifs et des défis de l'enseignement supérieur au Burkina Faso pendant toute la période de validité. Ce plan stratégique devrait être bâti sur une analyse SWOT qui implique une réflexion approfondie sur les forces et les faiblesses de l'université, les opportunités et les menaces de son environnement, les marges de manœuvre et les freins possibles ainsi que les ressources disponibles. Ainsi le comité invite l'UJKZ à poursuivre et approfondir l'analyse critique déjà largement entamée dans le dossier d'autoévaluation, dans le cadre d'une dynamique collective impliquant l'ensemble des parties prenantes internes.**

**Le comité suggère à l'UJKZ de bâtir ses futurs plans d'actions autour d'objectifs soigneusement hiérarchisés en adéquation avec les ressources matérielles et humaines disponibles. L'UJKZ gagnerait aussi à consolider leur mise en œuvre par des plans d'actions pilotés sur un mode projet afin de ne pas fragiliser leur exécution par un manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient. Un schéma directeur du numérique, prévoyant les étapes de la construction du système d'information et des outils de pilotage, serait de nature à doter l'université des ressources matérielles indispensables à une mise en œuvre efficace de sa stratégie. Il apparaît notamment essentiel au comité que l'adéquation entre les besoins de formation et le potentiel de l'université fasse l'objet du déploiement d'une application de pilotage des formations associée à un module de déclaration des services d'enseignement et de recrutement des vacataires. L'université pourrait opportunément associer la DRH à ce processus dont elle est absente alors qu'une de ses missions générales est de vérifier la corrélation entre les besoins de l'établissement et les recrutements à opérer. Également, un accès au système de gestion nationale des carrières constitue une nécessité pour anticiper les coûts liés aux évolutions de carrière**

<sup>19</sup> RAE, p.16

des personnels permanents dans un contexte budgétaire devenu critique. Enfin, il apparaît urgent au comité de doter l'université d'un schéma directeur du patrimoine et d'outils de programmation des investissements immobiliers et de maintenance à hauteur des enjeux de déploiement des formations et d'accueil des étudiants. Un engagement réaliste dans des actions planifiées et concrètes de transitions socio-environnementales finaliseraient en outre des orientations importantes pour l'université et sa région.

Le comité se réjouit de la place importante donnée à la cellule interne d'assurance qualité qui est le principal organe de gestion, d'orientation et de mise en œuvre de l'assurance qualité à l'UJKZ. Il regrette néanmoins que son champ d'activités se limite trop à l'enseignement et à la recherche sans s'investir également dans le pilotage des plans d'actions de l'institution à l'aide d'un tableau de bord donnant une place accrue aux indicateurs d'impact des actions mises en œuvre.

## DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

### Une politique de recherche encore insuffisamment financée, outillée et développée

La recherche à UJKZ est structurée en quatre écoles doctorales qui réunissent 50 laboratoires regroupant eux-mêmes des équipes de recherche ; certains de ces laboratoires étant regroupés en centres de recherche, au nombre de neuf. Un arrêté de septembre 2020<sup>20</sup> fixe les conditions et règles générales relatives à la création, aux missions, à l'organisation et au fonctionnement, au suivi et à l'évaluation, ainsi qu'au financement de ces différentes structures de recherche. L'UJKZ comptait, en 2020-2021, 436 enseignants-chercheurs permanents de rang A ou B<sup>21</sup>.

L'axe stratégique 2 du Plan stratégique et opérationnel<sup>22</sup> (PSO) dédié à la recherche scientifique et intitulé « Promouvoir une recherche scientifique de qualité, visible et adaptée aux besoins de la société ». Trois résultats principaux attendus à l'échéance 2023 étaient alors mis en exergue : 1) le renforcement des capacités de recherche ; 2) la visibilité des activités de recherche et des services à la société et la valorisation des résultats de la recherche ; 3) la mise en place d'un système direct et fonctionnel d'encouragement à la recherche. Dans le document décrivant ce PSO, une liste d'actions à entreprendre, poursuivre ou renforcer est associée à chacun de ces trois résultats. Pour chaque action, le document indique une échéance, une liste d'indicateurs permettant de mesurer la performance, ainsi que la ou les Vice-Présidences, directions et services en charge de son exécution.

Ce Plan stratégique et opérationnel fixait donc le cap, en recherche notamment, pour les dix années à venir. Par ailleurs, chaque année, l'UJKZ établit un PA<sup>23</sup>, véritable plan d'action, qui s'appuie sur les grands objectifs stratégiques fixés dans le PSO. Ainsi, pour l'année 2020 (respectivement 2021 et 2022), le PA indique que le montant global du financement des activités Recherche liées à l'Axe stratégique 2 s'élève à 300 Ms FCFA (200 Ms FCFA pour 2021 et 337 Ms FCFA pour 2022).

Ce PA annuel est proposé par la DEPS. Une session d'arbitrage est organisée qui tient compte des contraintes budgétaires. Supervisée par le président de l'université, cette session est conduite par une équipe technique composée du directeur de la DEPS, du secrétaire général et du directeur de la DAF<sup>24</sup>. Il est indiqué que chaque PA est préparé « grâce aux informations fournies par les structures de l'université », qu'il suit les objectifs fixés par le PSO et qu'il est aligné également sur le Plan national de développement économique et social (PNDES) fixé par le gouvernement du Burkina Faso. Le comité s'étonne cependant que l'équipe politique (notamment les VP statutaires) ne soient pas formellement impliqués dans les arbitrages finaux conduisant à l'élaboration du PA et que ce dernier ne soit pas entériné par le Conseil d'administration de l'UJKZ, en tant qu'instance délibérative et représentative des différentes composantes et des personnels de l'université.

À travers le PSO et les PA annuels, dans le champ de la recherche, les ambitions et les actions à entreprendre pour parvenir aux objectifs fixés en 2014 sont donc annuellement connues et débattues, hiérarchisées, programmées, financées et affectées à des structures qui en ont la responsabilité. En revanche, il ne semble pas exister de documents rendant compte chaque année du taux d'exécution des actions entreprises en matière de recherche, qu'elles aient été planifiées dans le PSO ou le PA courant, ou qu'elles aient été mises en place pour répondre à une évolution ou à une circonstance particulière. Le PSO arrivant à échéance, le comité préconise que les taux d'exécution des actions planifiées ou créées par nécessité lors des dix ans écoulés, soient évalués et présentés dans un document validé par le Conseil d'Administration de l'UJKZ. Ce document pourrait alors être constitutif d'un bilan du PSO 2014-2023 sur le plan de la recherche et préparer le futur plan stratégique à venir. Ce processus pourrait, de même, être appliqué chaque année sur le PA en cours d'achèvement pour mieux appuyer et justifier les priorités du PA suivant.

Récemment et pour la période 2023-2027, l'UJKZ s'est dotée d'un Plan stratégique de la recherche<sup>25</sup> (PSR). Se fondant sur une analyse de type forces et faiblesses datant manifestement de 2011, soit 12 ans, ce document est encore en cours d'achèvement<sup>26</sup>. Dans son principe, ce PSR énonce la nouvelle stratégie de l'UJKZ en matière de recherche pour les cinq ans à venir. Cette stratégie est articulée autour de six grandes priorités:- 1)

<sup>20</sup> Textes portant création et organisation des écoles doctorales du Burkina Faso (Preuve 95).

<sup>21</sup> Tableau de bord de l'UJKZ 2020-2021 (Preuve 6).

<sup>22</sup> Plan stratégique et opérationnel de l'UJKZ 2014-2023 (Preuve 4)

<sup>23</sup> Programmes annuels d'activités 2019-2022 de l'UJKZ (Preuve 5)

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 12

<sup>25</sup> Plan stratégique de la recherche (PSR) 2012-2016 et projet de PSR 2023-2027 en cours (Preuve 57).

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 17.

le renforcement institutionnel et organisationnel de la recherche ; 2) l'amélioration de la performance de la recherche ; 3) la visibilité et la valorisation de la recherche et des services à la société ; 4) le renforcement de la gouvernance de la recherche ; 5) la mobilisation des ressources financières pour la recherche de l'UJKZ ; 6) le développement de la coopération nationale et internationale. Compte tenu de leur caractère générique, certains de ces axes prolongent sans surprise ceux énoncés dans l'axe 2 du PSO de 2014. Néanmoins, dans ce PSR et à l'horizon 2027, des tableaux<sup>27</sup> détaillent, par axe et pour chaque résultat visé, les actions ou activités à entreprendre, les risques et les moyens de les atténuer, les structures de l'UJKZ en charge de l'exécution de ces actions, l'échéance de ces actions, ainsi que les indicateurs permettant de mesurer leur effectivité.

Le comité apprécie le travail amorcé dans l'élaboration de ce Plan stratégique de la recherche et le détail avec lequel cette stratégie est déclinée en axes, résultats, activités, échéances et risques associés. Cependant, il encourage l'UJKZ à réaliser un bilan global actualisé des activités menées en matière de recherche depuis 2014. Ce bilan actualisé viendra alimenter et renforcer la partie de ce document dédiée au diagnostic institutionnel et organisationnel des structures de recherche et celle décrivant une analyse SWOT. Le comité recommande que ce document PSR, qui fixe le cap en recherche pour la période à venir 2023-2027, porté par la Présidence, la Vice-Présidence Recherche et collaboration internationale (VP RCI), soit également partagé par les directions des écoles doctorales et des structures de recherche mais aussi entériné par le Conseil scientifique et le Conseil d'administration, afin d'obtenir l'adhésion des instances délibératives ainsi que des acteurs responsables de la recherche à l'UJKZ. Dans un second temps, le comité préconise que ce PSR 2023-2027 soit largement diffusé auprès de l'ensemble des acteurs de la recherche au sein de l'UJKZ.

Si la stratégie Recherche de l'UJKZ est ajustée chaque année dans le PA, à partir des grands axes stratégiques énoncés dans le PSO et dans le tout récent PSR, le RAE n'esquisse pas pour autant l'identité scientifique de l'UJKZ et ne propose pas non plus un positionnement ou des éléments de comparaison par rapport à un contexte scientifique national, régional (Afrique de l'Ouest) et au-delà. De même, l'UJKZ ne semble pas avoir identifié une ou plusieurs universités modèles dont elle pourrait s'inspirer en matière d'objectifs de développement scientifique.

Aussi, le comité recommande que l'UJKZ affirme sur le plan de la recherche, domaine par domaine, son identité scientifique, le positionnement de celle-ci dans un contexte local et global, ainsi que la trajectoire visée à court, moyen et long termes.

Sur le plan de la communication des résultats de la recherche, si le RAE<sup>28</sup> fait référence à des articles publiés par des chercheurs de l'UJKZ dans des journaux scientifiques à facteur d'impact élevé<sup>29</sup>, il n'existe apparemment pas de support de publication se faisant périodiquement l'écho en interne ou auprès d'un large public des contributions majeures et des principaux succès obtenus en recherche par des enseignants-chercheurs de l'UJKZ. Le comité encourage la Présidence et la VP RCI, à engager une initiative de communication et de promotion en ce sens.

Par ailleurs, du fait du peu de moyens financiers dont elle dispose, la VP RCI ne peut guère, de son propre chef, soutenir, influencer ou inciter l'exploration de nouvelles orientations scientifiques. Lorsque de nouvelles thématiques émergent, elles sont le plus souvent impulsées par les chercheurs au travers des collaborations contractuelles académiques ou industrielles dans lesquelles ils sont engagés. Elles sont de fait aussi portées par les Centres d'excellence et par les projets structurants. De même, l'interdisciplinarité est plutôt laissée à l'initiative, encore très rare en la matière, des enseignants-chercheurs. Le comité invite la VP RCI à établir et publier une cartographie de la recherche qui rende compte des grandes thématiques abordées dans les laboratoires et les équipes de recherche. Une fois rendue publique et diffusée, cette cartographie de la recherche à l'UJKZ contribuera à améliorer la visibilité des activités des structures de recherche et faciliter l'émergence de travaux interdisciplinaires. De ce point de vue, la partie du site Web de l'UJKZ dédiée à la recherche<sup>30</sup> ne donne qu'une présentation trop parcellaire de la recherche qui se développe dans l'université.

L'UJKZ dispose d'un service de presses universitaires créé en 1990 et rattaché administrativement au secrétariat général. Ses missions essentielles sont la confection et la production de documents scientifiques et administratifs, la valorisation des travaux de recherche, l'impression de documents, dans le respect d'un modèle économique et social. Ce service comprend 29 personnes dont 16 agents pour la partie édition et six agents pour la partie librairie, en plus d'un directeur, d'un secrétariat et d'un agent de liaison.

Une commission, composée d'enseignants-chercheurs, se réunit deux fois par an afin d'effectuer un examen des articles soumis. L'avis de la commission permet la publication académique et scientifique des articles retenus, ce qui représente un bon indicateur et un véritable point fort de ce service en termes d'activités créées.

<sup>27</sup> Ibid., p. 38 à 62.

<sup>28</sup> RAE, p. 19.

<sup>29</sup> Articles de l'UJKZ à haut impact factor (Preuve 68).

<sup>30</sup> <https://www.ujkz.bf/> (voir sous-menu Recherche).

En revanche, le service tout comme l'établissement manquent cruellement d'une liaison internet qui fonctionne de manière continue, et souffrent de l'absence de plate-forme pour recueillir les documents et de bâtiments vétustes. Enfin, le budget des dépenses de ce service est en constante augmentation, passant de 15,5 Ms FCFA en 2020 à 115,7 Ms FCFA en 2022. Cela montre bien toute sa pertinence qui représente un des maillons essentiels à consolider et dynamiser pour l'université.

En termes d'outils analytiques, force est de constater que la VPRCI et les deux directions (DRED et DRIPE) qui en dépendent, n'étaient pas, jusqu'il y a peu, outillées pour collecter et analyser, de manière automatique et à fréquence régulière, des données relatives à la performance de la recherche menée à l'UJKZ. En effet, si le rapport d'activités que les enseignants-chercheurs de l'UJKZ remettent chaque année à la VP RCI pour l'obtention d'une prime de recherche, est une source d'informations individualisées et riches, le format de ce rapport annuel rend difficile l'extraction simple d'informations essentielles pour la construction d'indicateurs de performance. Or, ces données paraissent indispensables pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'une politique scientifique à la fois fine et globale. Depuis 2021, une plateforme web de collecte et de visualisation de données de la recherche, nommée ProGRES<sup>31</sup>, est mise à la disposition des enseignants-chercheurs de l'UJKZ. Celle-ci permet aux laboratoires et aux enseignants-chercheurs de saisir eux-mêmes les différentes données les concernant sur l'ensemble de la palette de leurs activités de recherche. La base de données qui se constituera ainsi année après année devrait permettre l'analyse, l'évaluation et la prise de décision indispensables à un pilotage efficient de la recherche à différents niveaux (individuel, équipe, laboratoire, ...).

Le comité juge essentiel que l'adoption de la plate-forme ProGRES soit l'occasion d'une réflexion de la VP RCI sur la production d'indicateurs de performance, aux échelons individuel et collectif, qui pourront être actualisés annuellement grâce à la base de données associée à cette plateforme. Ceci permettrait la conception d'un tableau de bord, outil d'aide à la décision précieux voire indispensable en matière de pilotage de la recherche.

Au chapitre des partenariats, dans le RAE, l'UJKZ cite un certain nombre d'universités nationales (l'Université Nazi Boni, l'Université Thomas Sankara, l'Université Norbert Zongo, l'Université Saint-Thomas d'Aquin, ...) <sup>32</sup> avec lesquelles elle a signé des conventions qui, sur le plan de la recherche, encouragent et officialisent le développement de programmes de recherche et d'activités scientifiques communs, ainsi que des codirections de thèse. D'autre part, le RAE fait mention de partenariats institutionnels et socio-économiques avec des centres hospitalo-universitaires, le Centre national de la recherche scientifique et technologique, l'Institut de recherche pour le développement, (...), des banques (Coris BANK, ECOBANK, Bank of Africa,...), des exploitants miniers (Bureau des mines et de la géologie du Burkina, Bissa Gold), des établissements pharmaceutiques (ACAME, DPBF), ou encore des industriels (Nestlé, Société africaine de pneumatique - SAP - Olympic, , ...) <sup>33</sup>. Il convient cependant de distinguer parmi ces partenariats ceux dont l'objet est de faciliter l'accès à différents services commerciaux pour les étudiants et les personnels de l'UJKZ de ceux pour lesquels l'université est réellement sollicitée pour ses ressources et son savoir-faire en matière de recherche.

Le comité estime que ce second type de partenariat est une source d'apports financiers non négligeable que l'UJKZ doit chercher à développer plus avant pour renforcer son autonomie financière. Cette tâche dont les enjeux sont majeurs a été récemment confiée à la VPRUE.

Globalement, le comité considère que l'UJKZ gagnerait à recenser les partenariats axés spécifiquement sur la recherche à travers les activités contractuelles de ses laboratoires et de ses enseignants-chercheurs, développées au sein de projets de recherche (cotutelles de thèse incluses) et/ou de collaborations industrielles. Le comité renouvelle son conseil quant à la publication d'une cartographie des forces scientifiques en présence dans les Écoles doctorales et les laboratoires qui favoriserait l'attractivité de l'UJKZ auprès de potentiels partenariats sur le plan de la recherche. Inversement, l'accès à un annuaire recensant les partenariats académiques, industriels et socio-économiques en cours et actifs, pourrait offrir des opportunités de collaborations futures pour les laboratoires et les enseignants-chercheurs de l'UJKZ.

En outre, il est surprenant que le RAE ne mentionne pas de relations particulières, facilitées, ou privilégiées avec les acteurs académiques, institutionnels, socio-économiques ou culturels de la région de Ouagadougou. Il ne mentionne pas non plus la manière dont l'UJKZ elle-même, se positionne envers ces acteurs comme un partenaire majeur dans bon nombre d'initiatives liées au développement de son territoire. Le comité recommande à l'UJKZ de faire savoir si de tels partenariats existent et de cultiver son positionnement privilégié et son rayonnement d'acteur académique et scientifique historique, à Ouagadougou et dans sa région, ainsi qu'au plan national.

<sup>31</sup> Outil ProGres : Manuel d'utilisation / lien et décision de conception de l'outil ProGres (Preuve 85).

<sup>32</sup> RAE, p.14 et Recueil de conventions UJKZ (supports de conventions de partenariat avec UNB ; UTS; UOHG; UBN; USTA; ...) (Preuve 7).

<sup>33</sup> Recueil de conventions UJKZ (supports de conventions de partenariat : supports de conventions avec CHU ; CNRST ; CENTRE MURAZ ; INSP) (Preuve 8) et Recueil de conventions UJKZ avec les partenaires socio-économiques : Ecobank, BUMIGEB, BOA, ACAME, Bissa Gold (Preuve 12).

En 2021, les services de relations internationales de l'UJKZ comptabilisaient 302 accords et conventions de partenariat<sup>34</sup>. Ces accords ne sont pas tous actifs et hormis les quelques partenariats saillants évoqués plus haut, la plupart des accords et conventions actives sont des supports consacrés à la mobilité entrante ou sortante pour des étudiants et pour des personnels (enseignants-chercheurs et ATOS).

Concernant les étudiants, la mobilité entrante est faible puisque 1 % seulement des étudiants de l'UJKZ sont de nationalité non burkinabè (3/5 d'entre eux sont Béninois ou Togolais, pays limitrophes). La mobilité sortante étudiante concerne des doctorants en cotutelle (moins de 10 % des doctorants) et quelques étudiants par master dans le cadre de stages. Ces chiffres s'expliquent sans doute respectivement par le contexte géopolitique actuel au Burkina Faso et par la situation géographique de l'UJKZ.

En termes de mobilité, un arrêté ministériel<sup>35</sup> autorise les enseignants-chercheurs du pays à effectuer tous les deux ans un voyage d'études d'une durée de deux semaines à un mois, au Burkina Faso ou à l'étranger, dans le cadre de leurs activités de recherche. La dotation tient compte de cette possibilité et ce sont environ 260<sup>36</sup> enseignants-chercheurs (sur les 658) par an qui bénéficient de cette mesure. Dans les faits, la plupart de ces voyages d'études se font au Burkina Faso, en Afrique de l'Ouest ou, plus rarement, vers l'Europe et sont très majoritairement à finalité d'enseignement ou de formation (cours donnés ou suivis) plutôt que de recherche. Bien que les chiffres de la mobilité sortante des autres personnels n'aient pas été communiqués, on peut la supposer faible. Réciproquement, l'accueil d'enseignants-chercheurs étrangers se fonde sur le principe d'échanges à l'équilibre que sous-tendent les accords et conventions signés avec les partenaires nationaux ou étrangers.

Au plan international, le RAE et les documents associés recensent des collaborations avec des universités d'Afrique de l'Ouest (Université de Kara, Université de Bolgatanga, Université d'Abomey-Calavi, Université Cheikh Anta Diop, ...), ou internationales (Université de Liège, Université de Louvain, Université de Luxembourg, Université d'Orléans, École polytechnique de Montréal, Université de Gazi - Turquie, Université de Hasei, ou encore Texas Tech University,...)<sup>37</sup>, ou encore des institutions (ARES, AUF,...). Ces partenariats concernent principalement des actions de formation (y compris la formation à l'esprit d'entreprise<sup>38</sup> à travers l'accord de coopération avec l'Université du Luxembourg autour de l'incubateur incub@uo), l'accueil d'étudiants et/ou de personnels. Sur le plan de la recherche, ce sont majoritairement des partenariats dans le cadre de cotutelles de thèse.

Comme le souligne le RAE, « les projets d'investissement structurants (CEA de la Banque mondiale : CFOREM et CEFORGRIS, Contrat de Performance, Wascal, chaire de recherche sur les cancers ReAAC) [...] prennent en compte les besoins dans les domaines de la formation, de la recherche et de la vie de campus et [...] ont permis de mobiliser des financements externes »<sup>39</sup>. Le comité constate que des bailleurs de fonds sont à l'initiative de projets essentiels pour le développement de l'UJKZ, sur l'ensemble de ses missions, y compris sur le plan de la recherche et encourage l'UJKZ à maintenir et intensifier les collaborations scientifiques avec les partenaires académiques internationaux impliqués également dans ces projets structurants d'envergure. Par ailleurs, l'UJKZ est partenaire d'un certain nombre de projets de collaboration scientifique financés par des organismes européens (ISP en Suède, IRD en France, ARES en Belgique, etc.)<sup>40</sup> ou internationaux (IRDC au Canada). À travers ces collaborations obtenues sur appels à projets sélectifs, le comité estime que l'UJKZ démontre qu'elle est un partenaire sollicité, impliqué et compétent pour répondre et s'engager dans ce type de projets de coopération internationale.

Enfin, en matière d'éthique, le règlement intérieur de l'UJKZ fixe bien, entre autres, les règles relatives aux droits et obligations de ses personnels et de ses étudiants<sup>41</sup>. Par ailleurs, les enseignants-chercheurs de l'UJKZ se doivent de souscrire au Code d'éthique et de déontologie mis en place sur le plan national depuis septembre 2015<sup>42</sup>. De même, la formation doctorale inclut une sensibilisation à la lutte anti-plagiat et l'UJKZ est équipée en ce sens de l'outil Compilatio. Le comité salue l'effort de l'UJKZ en matière de pratiques responsables.

<sup>34</sup> RAE, p. 20 et Répertoire des conventions de partenariat de l'UJKZ (Preuve 96).

<sup>35</sup> Politique d'accompagnement et de formation des enseignants de l'UJKZ (Preuve 48).

<sup>36</sup> Chiffre recueilli en entretien avec la VP RCI.

<sup>37</sup> RAE, p. 14.

<sup>38</sup> Convention sur l'incubateur UJKZ – Uni Luxembourg (Preuve 71).

<sup>39</sup> RAE, p. 17 et Projets d'investissements structurants des CEA (CFOREM, CFORGRIS, contrat de performance, Wascal et ISSP) Preuve 55).

<sup>40</sup> Recueil de conventions UJKZ (supports de conventions de partenariat : supports de conventions avec IRD, AUF, ARES (Preuve 9).

<sup>41</sup> Règlement intérieur de l'UJKZ (Preuve 13).

<sup>42</sup> Décret n° 2015-1319/PRES-TRANS/PM/MRSI portant adoption du Code d'éthique de la recherche scientifique et de l'innovation au Burkina Faso (Preuve 14).

## Une politique de ressources et de soutien à la recherche à renforcer

Le budget de l'UJKZ consacré à la Recherche représente 5 % de sa subvention publique. En 2022, ce budget était de l'ordre de 1,6 Mds FCFA. Ce budget est réparti en trois financements majeurs : 433 Ms FCFA pour la prime recherche, 153 Ms FCFA pour les voyages d'études et 717 Ms FCFA pour les trois principales écoles doctorales LESHCO, ST et 2S<sup>43</sup> pour leur fonctionnement. Au niveau des laboratoires, les financements perçus sont principalement les frais de paillasse dont doivent s'acquitter chaque année les étudiants accueillis (500 000 FCFA pour un étudiant en master, 1,5 M FCFA pour un doctorant). Aussi, pour l'essentiel, le financement des laboratoires et de leurs équipes de recherche provient de ressources contractuelles abondées par des fonds extérieurs à l'UJKZ.

La prime de recherche est attribuée annuellement aux enseignants-chercheurs (800 000 FCFA pour un professeur titulaire ou un maître de conférences, 700 000 FCFA pour un maître assistant ou un assistant et 400 000 FCFA pour un enseignant à temps plein)<sup>44</sup>Cette attribution s'appuie sur un rapport d'activités qui recense les activités de recherche (publications et encadrements de masters et de thèses, organisation de manifestation scientifique, ...). Cette rémunération supplémentaire, ainsi que les indemnités de voyages d'études, sont fixées par décret ministériel<sup>45</sup> et considérées comme des prises en charge des travaux de recherche des enseignants-chercheurs du pays. La prime de recherche, dont le montant varie selon la fonction (professeurs titulaires et maîtres de conférences, directeurs et maîtres de recherche, maîtres-assistants et assistants, chargés et attachés de recherche), est versée annuellement à l'enseignant sur la base d'un rapport d'activités validé par la VP RCI. En 2021, sur les 658 personnels enseignants de l'UJKZ, 544 ont bénéficié de la prime de recherche, soit plus de 82 %. Sans outil de pilotage, la VP RCI et les directions associées (DRED et DRIPE) ne sont pas en mesure de réaliser une analyse fine des effets sur les résultats en recherche induits par la prime de recherche et par les voyages d'études. Le comité constate que la prime de recherche de l'UJKZ est une aide financière versée aux enseignants-chercheurs productifs en recherche, perçue de droit contre l'envoi d'un rapport d'activités décrivant les activités en recherche.

D'une manière générale, le comité constate que l'essentiel du budget de l'UJKZ va vers l'enseignement dont les besoins sont manifestes et que la part des subventions publiques consacrée à la recherche est faible. Son budget sur subvention de l'État ne permet pas à l'UJKZ, via la VP RCI, de lancer en interne des appels à projets incitatifs et compétitifs, offrant des financements et permettant de soutenir une politique scientifique interne. De fait, l'essentiel des financements de la recherche est obtenu sur appels à projets extérieurs.

En la matière, toujours en 2021, l'UJKZ fait état de 22,26 Ms d'euros (soit 14,6 Mds FCFA)<sup>46</sup> de ressources contractuelles obtenues sur projets. Les principaux bailleurs de fond sont ici la Banque mondiale, l'Union européenne et le Fonds national de la recherche et de l'innovation pour le développement (FONRID). Ce montant est presque équivalent à celui de la subvention totale versée par l'État à l'UJKZ (de l'ordre de 15 à 16 Mds FCFA entre 2019 et 2021). Il faut cependant nuancer et noter que ces projets n'ont pas comme seul objectif le développement des activités de recherche mais viennent en appui des diverses missions de l'UJKZ.

De ce point de vue, une décision de la Présidence datant de 2022<sup>47</sup>, acte la création prochaine d'une cellule de veille et de montage de dossiers d'appels à projets financés pour la recherche scientifique à l'UJKZ. Lorsque cette structure sera opérationnelle, elle permettra d'orienter les enseignants-chercheurs vers des appels à projets ciblés et de les accompagner jusqu'au dépôt du dossier de candidature. Aujourd'hui, les enseignants-chercheurs reçoivent par mail les informations relatives aux appels à projets en cours. La DRED et l'agence comptable fournissent un accompagnement dans la mise en œuvre des projets une fois obtenus seulement<sup>48</sup>. Par ailleurs, en matière de frais de gestion prélevés par l'UJKZ sur les projets, il a été répondu en entretien<sup>49</sup> que ceux-ci dépendent du projet mais le comité n'a pas trouvé ni reçu d'informations plus précises à ce sujet.

Dans ce contexte, le comité encourage vivement l'UJKZ à mettre en place rapidement une cellule de veille et de montage de dossiers d'appels à projets financés pour la recherche scientifique. La performance de cette cellule sera un élément clef à la fois dans l'obtention de ressources contractuelles propres permettant à l'UJKZ de développer une stratégie scientifique en recherche mais également d'accroître la visibilité des travaux de recherche des enseignants-chercheurs.

<sup>43</sup> Situation des dépenses des primes de recherche et des voyages d'études 2019-2022 (Preuve additionnelle 12).

<sup>44</sup> Listes 2020-2021 et 2021-2022 des bénéficiaires de la prime de recherche (Preuves additionnelles 21 et 22).

<sup>45</sup> Politique d'accompagnement et de formation des enseignants de l'UJKZ (Preuve 49, p. 7).

<sup>46</sup> Ressources contractuelles obtenues sur projet (Preuve additionnelle 11).

<sup>47</sup> Projets de textes portant création, attributions et fonctionnement d'une cellule de veille et d'appui au montage des projets scientifiques ; les rapports de l'atelier relatif à l'élaboration desdits projets de textes (Preuve 63).

<sup>48</sup> RAE, p. 18.

<sup>49</sup> Entretien avec la Direction de la Recherche et des Études Doctorales.

Le comité constate également le déséquilibre entre, d'un côté les sciences dites « exactes » et, de l'autre, les langues, lettres et sciences humaines et sociales dans les conditions matérielles dans lesquelles se développent les activités de recherche à l'UJKZ. Ainsi, sur les 17 laboratoires adossés à l'École doctorale LESHCO, seuls deux possèdent leurs propres locaux. L'ensemble des chercheurs membres des 15 autres laboratoires sont donc confrontés au quotidien à des difficultés matérielles bien réelles<sup>50</sup>.

En matière de recrutement, l'UJKZ exprime chaque année auprès de l'État ses besoins en postes d'enseignant et d'enseignant-chercheur et reçoit en retour de la part du MESRSI l'accord pour le financement d'un certain nombre de postes. Le circuit de recrutement d'un enseignant-chercheur (professeur titulaire et maître de conférences) est le suivant : les départements d'enseignement expriment leurs besoins. Les UFR, puis la Présidence, procèdent aux arbitrages en fonction des priorités et des postes octroyés par le MESRSI. Les postes sont ensuite publiés au concours par le MESRSI. Les candidats locaux ou extérieurs soumettent leur candidature qui est examinée par une commission nationale réunie par le MESRSI. Celle-ci est composée d'enseignants-chercheurs des universités du pays, entre autres l'UJKZ. Les candidats retenus sont invités à formuler trois choix d'affectation. Il s'agit donc d'un concours national dans lequel l'UJKZ est en concurrence avec les autres universités du Burkina Faso. En local, au niveau de l'UJKZ, le comité constate que ce sont avant tout des besoins en enseignement qui président à la sélection annuelle des postes à publier au concours. Pour attirer à elle les meilleurs candidats, le comité estime que l'UJKZ peut compter sur sa visibilité et sa réputation scientifique (elle est historiquement, la première université du Burkina Faso), ainsi que sur les conditions matérielles offertes aux enseignants-chercheurs pour le développement de leurs activités de recherche et d'enseignement. En termes d'attractivité et de visibilité, il faut noter l'ambition récemment (juillet 2022) affichée par l'UJKZ de devenir un pôle académique régional d'excellence qui participe de l'attractivité et du rayonnement, bien au-delà des frontières du Burkina Faso et de se doter pour cela d'un plan stratégique d'attractivité régionale<sup>51</sup>. Le comité salue cette initiative ambitieuse récente de l'UJKZ et espère qu'elle sera suivie de moyens et d'effets.

Bien que le budget de la recherche soit modeste, l'UJKZ apporte un soutien à ses enseignants-chercheurs pour l'organisation de manifestations scientifiques à travers des tarifs préférentiels proposés à la communauté universitaire pour la location d'amphithéâtres, de salles de cours ou de conférences équipées pour la visioconférence<sup>52</sup> mais également en participant au financement de colloques et de journées scientifiques<sup>53</sup>. Le comité salue les initiatives et efforts en ce sens de l'UJKZ à l'adresse de ces enseignants-chercheurs.

Un arrêté ministériel datant de 2010 fixe les tarifs des inscriptions dans l'enseignement supérieur au Burkina Faso, avec des conditions très avantageuses pour les personnels des universités du pays<sup>54</sup>. Pour autant, l'UJKZ ne semble pas inciter ses enseignants non titulaires d'un doctorat à s'engager dans des études de 3<sup>e</sup> cycle et ne propose pas non plus de mesure particulière d'aménagement de service permettant à de jeunes docteurs recrutés en tant qu'enseignants-chercheurs à poursuivre sur la dynamique de production scientifique de leur thèse récente. Le comité encourage l'UJKZ et la VP RCI à mettre en place un ensemble de mesures facilitatrices en ce sens.

La formation doctorale, est organisée par les quatre écoles doctorales : l'ED LESHCO (Lettres, sciences humaines et communication), l'ED ST (Sciences et technologies), l'ED 2S (Sciences et santé) et l'ED ICC (Informatique et changements climatiques). Seules les trois premières à ce jour délivrent un doctorat, l'ED 2S, délivrant également des diplômes d'études spécialisées en médecine. L'ED ICC a été créée pour les seuls besoins de la récente formation doctorale éponyme, pluridisciplinaire portée par le réseau Wascal. Les effectifs totaux pour les trois années de doctorat sont les suivants en 2020-2021 : 252 pour l'ED LESHCO, 279 pour l'ED ST et 51 pour l'ED 2S.

Les candidats à une thèse de doctorat sont majoritairement des étudiants de master ayant obtenu la mention Bien et ayant déjà effectué un stage dans le laboratoire d'accueil. Les candidatures sont validées par l'ED dont dépend le laboratoire. Chaque année, le doctorant doit s'acquitter des frais d'inscription (15 000 FCFA), ainsi que des frais dits de paillasse (300 000 FCFA au sein de l'ED LESHCO, 500 000 FCFA pour les ED ST et 2S). En termes d'appui financier, il existe un programme national offrant 300 bourses de doctorat pour tout le Burkina Faso. L'État, via le Fonds national pour l'enseignement et la recherche, propose également des prêts. Certains doctorants sont financés sur des contrats de recherche ou bénéficient d'une bourse (cas des CEA et du réseau Wascal). En dehors de ces possibilités limitées mais aussi de leur montant faible, les doctorants financent eux-mêmes leurs études, ce qui explique que bon nombre d'entre eux sont salariés et exercent une activité professionnelle à temps plein (c'est le cas notamment pour 80 % de doctorants de l'ED LESHCO). De fait, la

<sup>50</sup> Entretien avec les représentants des Directions de laboratoires.

<sup>51</sup> Projet de plan d'attractivité régionale de l'UJKZ (Preuve 61).

<sup>52</sup> Délibérations sur la location des immeubles accordant des tarifs préférentiels aux acteurs de la recherche (Preuve 64).

<sup>53</sup> Appuis institutionnels aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs (Preuve 65) et Programmes annuels d'activités 2019-2022 de l'UJKZ (Preuve 5).

<sup>54</sup> Arrêté conjoint portant exonérations des frais d'inscription du personnel de l'UJKZ (Preuve 66).

durée moyenne d'une thèse en sciences est de quatre à cinq ans et davantage en lettres, sciences humaines et sociales.

Les ED ont mis en place, pour chaque thèse, un comité de suivi de thèse qui se réunit chaque année pour permettre à l'ED de valider la poursuite du doctorat à la faveur d'un rapport. Ce comité est composé de trois instructeurs de rang A qui n'ont pas publié avec le doctorant, dont deux sont extérieurs à l'UJKZ et préférablement un provenant d'un pays étranger. De manière générale, les règles présidant au doctorat sont réunies dans une Charte des thèses fixée par décret de la Présidence<sup>55</sup>.

Les ED proposent des formations générales diverses (épistémologie, communication, etc.) que les doctorants doivent choisir et suivre dans l'objectif de valider les 60 crédits associés. La participation aux séminaires internes au laboratoire de recherche ou au centre de recherche, aux séminaires de l'ED, plus généralement aux journées des doctorants, aux doctoriales, ou encore aux journées d'études et à l'organisation des colloques ou congrès scientifiques, compte pour dix de ces crédits. Le comité apprécie à la fois l'accompagnement et l'appui organisationnel et administratif fournis par les ED dans l'exécution du doctorat, de l'inscription à la soutenance. La formation à la recherche s'exprime dès le master dans les formations non professionnalisantes par le stage en laboratoire qui constitue un préambule utile et sélectif pour les deux parties (l'étudiant et son maître de stage) en vue du doctorat. La motivation des étudiants pour s'engager dans un doctorat réside dans la valeur du diplôme et pour les perspectives d'emploi qu'il offre. D'après les directeurs des écoles doctorales<sup>56</sup>, 90 % des docteurs trouvent un emploi dans l'enseignement supérieur et la recherche, secteur en pleine extension au Burkina Faso et dans la région de l'Afrique de l'Ouest.

Des représentants des doctorants siègent dans les différents conseils de l'université : CA, CFVU, conseils de gestion des UFR et instituts, CS et Conseil de gestion des écoles doctorales.

Enfin, lors de l'entretien en présence des représentants des doctorants<sup>57</sup>, le comité a pu juger d'une assez grande disparité sur les conditions générales d'études en doctorat à l'UJKZ, notamment entre les disciplines de sciences exactes ou santé et celles des langues, lettres, sciences humaines et sociales. Quelle que soit la discipline, les représentants des doctorants ont fait part des difficultés qu'ils rencontrent dans l'accès aux ressources (manque de données, de matériel, d'équipement, difficultés des sorties terrain, ...) dont ils ont besoin pour leurs expérimentations. Cependant, ces mêmes représentants ont unanimement salué le fort engagement et le soutien moral et scientifique des enseignants-chercheurs de l'UJKZ impliqués dans l'encadrement de leurs thèses.

## Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'université définit des orientations structurantes

Le plan stratégique de la recherche (2023-2027) décrit plusieurs axes stratégiques dont un concernant la visibilité et la valorisation de la recherche et des services à la société (Axe 3). Au niveau des choix stratégiques et pour cet axe, l'UJKZ s'appuie sur les trois Vice-Présidences VPEIP – VPRCI – VPPRUE.

En particulier, la Vice-Présidence EIP a en charge l'innovation et les services à la société, incluant la diffusion des résultats de la recherche sur la dimension sociale et humaine du développement.

En matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'UJKZ a signé 302 accords et conventions de partenariats. Voici quelques exemples importants :

- En 2019, un accord de coopération est signé avec l'Université du Luxembourg afin de travailler sur la thématique de l'entrepreneuriat en milieu académique (formation, transfert de connaissances et de savoir-faire, etc.) ;
- En octobre 2014, un contrat d'association entre le Fonds national de la recherche et de l'innovation pour le Développement et l'UFR Sciences de la vie et de la Terre est signé pour exécuter le projet ERAFRICA (montant de 13,053 Ms FCFA) afin de connecter les connaissances, les échelles et les acteurs dudit projet ;
- Une collaboration avec l'observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle.

L'UJKZ organise aussi quelques manifestations au cours de l'année universitaire : semaine de l'innovation, activités du CEA-CFOREM sur la responsabilité sociétale de l'université, journées portes ouvertes, café de l'entrepreneur.

<sup>55</sup> Document de charte des thèses (Preuve 97).

<sup>56</sup> Entretien avec les Directeurs des écoles Doctorales.

<sup>57</sup> Entretien avec les représentants des doctorants.

En revanche, aucune analyse des résultats obtenus en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société n'est réalisée. Il n'y a pas non plus d'appréciation de l'impact socio-économique.

En ce qui concerne la politique en matière de développement durable et des principes d'intégrité scientifique et de déontologie associés, un arrêté (septembre 2001) détermine les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Centre d'études pour la promotion, l'aménagement et la protection de l'environnement (CEPAPE). Ce dernier est une structure regroupant toutes les UFR. Il est placé sous la tutelle administrative de l'UFR SVT. Ses différentes missions sont la formation, la recherche et la publication en matière de promotion et de protection de l'environnement. Le conseil scientifique veille au bon fonctionnement du centre et la direction du CEPAPE rédige un rapport annuel des activités, sans plus de précision sur les résultats obtenus.

Le pilotage des actions d'inscription de la science dans la société se fait par la DPES qui a pour double mission de mettre en œuvre la politique de la recherche et la valorisation des résultats de la recherche. La DPES est rattachée politiquement à la Vice-Présidence EIP de l'université et travaille aussi avec la VPPRUE. Pour répondre aux besoins de son territoire, la Vice-Présidence EIP a mis en place une politique de développement des activités d'expertise et des actions sont menées dont quelques exemples sont mentionnés ci-après :

- des missions d'observation du Laboratoire de physique et de chimie de l'environnement (LPCE) concernant la détermination des dates du ramadan ;
- un cadre de Concertation entre l'université et le monde de l'emploi (CUME) afin de rendre plus lisibles les formations, notamment professionnelles (en relation forte avec la VPPRUE) ;
- l'exécution du projet ERAFRICA afin de mettre en place un cadre pour une gestion adaptative des ressources organiques, en vue d'une aggradation des sols et une résilience des agrosystèmes en Afrique sub-saharienne ;
- la mise en place d'un guide de transformation sur l'amélioration de la qualité du riz.

De la même manière, quelques projets de sciences participatives sont élaborés et mis en œuvre, ces derniers incluant un partage de la connaissance. À titre d'exemple, le comité peut citer :

- le soutien et valorisation du patrimoine de cultures locales afin d'améliorer les conditions de vie et les écosystèmes : projet SUSTLIVES (novembre 2022) ;
- la participation à la semaine nationale de médecine traditionnelle et alternative du ministère de la santé et de l'hygiène (août 2022) ;
- la création du CEA-CEFOREM (secteur pharmaceutique) afin de résoudre les problèmes de qualité, d'accessibilité et d'usage rationnel des médicaments (décembre 2019) ;
- l'amélioration de la qualité du riz : guide de transformation et manuel du formateur (juillet 2013) ;
- la création du Centre d'études pour la promotion, l'aménagement et la protection de l'environnement (CEPAPE) dont les missions sont la formation, la recherche et la publication en matière de promotion de la protection de l'environnement (septembre 2005).

Le volet formation à la médiation est développé dans le Centre d'études, de formation et de recherche en gestion des risques sociaux (CEFORGRIS) afin d'en faire un pôle d'excellence dans l'évaluation et la gestion des risques environnementaux et sociaux aussi bien dans le domaine de la formation que dans celui de la recherche (neuf programmes de recherche, six certificats et cinq masters).

L'UJKZ contribue à la mise en valeur du patrimoine local, national et international en faisant travailler l'équipe de recherche des fouilles archéologiques sur le dossier de reconnaissance et d'inscription des ruines de LOROPENI au patrimoine international de l'UNESCO depuis 2008.

En 2013, pour protéger le patrimoine scientifique et technique, une loi est promulguée concernant l'orientation de la recherche et de l'innovation afin de stimuler la diffusion et la valorisation des résultats de recherche, en prenant en compte les plans de développement nationaux et des collectivités territoriales. Un Haut Conseil National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (HCNRSI) est créé par le ministère de tutelle ainsi qu'une Agence nationale de valorisation des résultats de la recherche (ANVAR), dans le but de garantir les intérêts des chercheurs et des innovateurs (technologies endogènes, propriété intellectuelle, etc.) mais aussi de permettre de contribuer au développement culturel, social, économique et environnemental du pays.

Au niveau de l'université, la plate-forme web de collecte de données de la recherche des enseignants-chercheurs et des activités de recherche (ProGRES) est mise en place ainsi que des fascicules de brevet d'invention. Le comité regrette que ces données ne soient pas encore exploitées en termes de suivi et de traçabilité.

## L'université mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société

Depuis avril 2020, l'UJKZ, à travers le CEA-CFOREM, permet de mettre à disposition du Burkina Faso, une certaine masse critique de ressources humaines qualifiées et compétentes dans le domaine des sciences du médicament. Cela permet d'améliorer la pratique professionnelle (formation continue) et la production locale des médicaments et des matières premières pharmaceutiques. De plus, des formations sur le transfert et la commercialisation des technologies développées, ainsi que sur la propriété intellectuelle sont proposées au CEA-CFOREM. Le comité a constaté que cela ne répondait que partiellement à la politique de ressources humaines mise en place (domaine de la santé seulement).

De la même manière et depuis mai 2016, dans le cadre d'un accord-cadre entre le ministère de l'Environnement, de l'économie verte et du changement climatique (MEVCC) et l'UJKZ, les écoles doctorales, les UFR et les laboratoires mettent en place une synergie d'actions dans la mise en œuvre et le suivi de la politique du gouvernement en matière d'environnement, d'économie verte et de changement climatique. Aucune action, ni résultat, n'a été présenté au comité d'évaluation.

Dans le cadre du CEA-CFOREM, une cellule de veille et de montage de dossiers d'appels à projets financés pour la recherche scientifique est mise en place (mars 2022). Un manuel de fonctionnement de la cellule décrit les procédures. Rattachée à la Direction de la recherche et des écoles doctorales, une cellule de veille scientifique a été créée (mars 2022). Le comité n'a pas reçu d'éléments chiffrés concernant les réponses aux différents types d'appels à projets, pas plus que sur les taux de réussite de ceux-ci.

En 2019 et pour trois ans, l'Université du Luxembourg et l'UJKZ ont signé un accord de coopération afin de travailler sur la thématique de l'entrepreneuriat en milieu académique : le projet incub@uo. L'objectif est de créer des *Ideation Camps* afin de promouvoir l'esprit d'entreprise et de permettre de créer aussi des liens avec d'autres incubateurs du Burkina Faso afin de favoriser des compétences entrepreneuriales auprès des étudiants et de les prolonger à la faveur d'une relation continue avec l'entreprise. Néanmoins, en dépit de ces initiatives prometteuses, le comité n'a pas connaissance de résultats à ce sujet.

Dans le cadre de la politique de recherche collaborative avec le monde socio-économique, l'UJKZ a seulement établi deux conventions de partenariat :

- une dans le cadre de la Distribution pharmaceutique du Burkina Faso (DPBF) qui couvre les domaines de l'enseignement, de la formation et de la recherche (depuis septembre 2022) ;
- une autre dans le cadre d'une société minière (Bissa Gold) permettant de financer des bourses d'études dans le cadre de la formation, de la recherche mais aussi pour les activités sportives, culturelles et sociales proposées par l'UJKZ (depuis janvier 2018).

L'UJKZ organise des manifestations en direction du monde socio-économique et du grand public : ainsi des journées portes ouvertes, du café de l'entrepreneur, de la semaine de l'innovation sur le médicament (avec un prix spécial). Le comité regrette qu'il y ait aussi peu de collaborations ou de partenariats très structurants avec le monde socio-économique implanté au Burkina Faso : pas ou peu avec le secteur du pneu, l'industrie du ciment, du numérique, ni avec les institutions bancaires.

### En conclusion

**Le comité observe qu'en matière de politique scientifique l'UJKZ achève en 2023 un cycle de dix ans régi par le PSO dont elle s'est dotée en 2014. Chaque année, aligné sur les grandes lignes de ce PSO, un PA confirme ou réajuste les priorités et le planning initialement fixés, en fonction des taux d'exécution et des évolutions conjoncturelles financières et institutionnelles. Récemment, l'UJKZ s'est dotée d'un Plan stratégique de la recherche (PSR) pour la période 2023-2027 qui est cependant encore en cours de finalisation. Le comité invite l'UJKZ à finaliser ce nouveau PSR en actualisant notamment son analyse SWOT, par un bilan complet et précis des actions menées en recherche depuis 10 ans.**

**Le comité recommande que ce Plan stratégique de la recherche soit présenté, débattu et voté par le Conseil d'administration de l'UJKZ, avant d'être diffusé largement auprès des acteurs de la recherche.**

**Le comité constate que la vice-Présidence Recherche et coopération internationale de l'UJKZ ne dispose pas d'un outil numérique lui permettant d'analyser les performances de l'université sur les divers aspects liés à la recherche : publications, contrats et projets de recherche, partenariats académiques ou industriels, que ce soit au plan national ou au plan international. Néanmoins, la mise en place récente de l'application ProGRES devrait permettre une collecte systématique et simplifiée de telles informations sous la forme de données numériques plus aisément accessibles et exploitables. Le comité recommande qu'un tableau de bord numérique s'appuyant sur les données collectées via ProGRES soit rapidement mis en œuvre. Cet outil paraît aujourd'hui indispensable, non seulement pour que l'UJKZ ait accès à une meilleure connaissance de ses atouts, de ses**

forces et de ses faiblesses en matière de recherche mais aussi pour l'élaboration et le suivi d'une stratégie scientifique encore trop peu lisible.

Le comité observe que seulement 5 % de la subvention publique que perçoit l'UJKZ est consacré à la recherche. Si l'UJKZ apporte un soutien à ses enseignants-chercheurs dans l'organisation et le financement de manifestations scientifiques, ce budget recherche restreint ne permet pas à l'UJKZ de lancer en interne des appels à projets incitatifs et compétitifs, qui viendraient appuyer une politique scientifique propre. Aussi, pour l'essentiel, le financement des laboratoires et de leurs équipes de recherche provient de ressources contractuelles abondées par des fonds extérieurs à l'UJKZ. Dans ce contexte, le comité encourage vivement l'UJKZ à mettre en place rapidement une cellule de veille et de montage de projets. Il s'agit là d'un élément décisif à la fois dans l'obtention de ressources contractuelles offrant suffisamment d'autonomie financière pour développer une stratégie scientifique et dans la promotion et la visibilité des travaux de recherche des enseignants-chercheurs.

En termes d'innovation et d'impact sociétal, dans le plan stratégique de la recherche (2023-2027), un axe concerne la visibilité et la valorisation de cette dernière et des services à la société (Axe 3). Le comité constate qu'il n'y a pas de réel lien entre l'université et les milieux économiques, industriels et sociaux à ce sujet. De la même manière, seul le domaine de la santé propose des formations sur le transfert et la commercialisation des technologies développées, sur la propriété intellectuelle, via le CEA-CFOREM. L'UJKZ aurait grand intérêt à renforcer un lien avec les milieux socio-économiques en général, ce qui lui permettrait d'avoir des retombées positives à court terme sur la professionnalisation des formations et par conséquent, sur les étudiants et les formateurs. De plus, la mise en place d'indicateurs permettrait à la gouvernance de l'université de suivre et d'améliorer les relations avec le milieu socio-économique en termes de diffusion et de valorisation des résultats de la recherche, de mettre en œuvre plus facilement la politique du gouvernement dans plusieurs domaines (environnement, changement climatique, etc.).

## DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Une politique de professionnalisation des formations à développer dès le cycle de licence en hiérarchisant les secteurs les plus faciles à investir et une diffusion progressive des bonnes pratiques de construction de ces formations

Dans sa démarche stratégique de développement, l'UJKZ s'est dotée d'une politique 2014-2033 reposant sur une vision large : « faire de l'Université Joseph KI-ZERBO un pôle de services universitaires performant et compétitif en Afrique ». Afin de mettre en œuvre cette politique, l'UJKZ s'appuie sur plusieurs axes stratégiques dont le premier concerne la formation et vise à développer des formations innovantes, attractives et performantes.

Au cours de l'année académique 2020-2021, l'UJKZ comptait 52 667 étudiants inscrits dans 117 filières de formation dans les domaines prioritaires des lettres, arts et communication, sciences humaines, sciences et technologies, sciences de la santé. Ces formations sont réparties sur six campus et dispensées sous la responsabilité de différentes composantes (cinq UFR, six instituts, deux centres universitaires, quatre écoles doctorales et trois centres d'excellence).

L'architecture des formations de l'UJKZ est celle d'un système LMD (Licence/Master/Doctorat). L'UFR Sciences de la Santé (UFR/SDS) se distingue par la délivrance des diplômes de Doctorat d'exercice en médecine et pharmacie et de DES (Diplôme d'études spécialisées).

Le RAE précise que « la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité et les enjeux du développement durable se veulent une réalité avec les offres de formation de l'IPERMIC, UFR/SH, UFR/SEA et de l'IBAM et du CEFORGRIS »<sup>58</sup> mais le comité note que les autres composantes (UFR, centres et instituts) n'affichent pas la même préoccupation pour ces enjeux sociétaux. Cette observation ne constitue pas en soi une critique négative car elle reflète sans doute des difficultés spécifiques. A cet égard, si on considère qu'une majorité d'unités d'enseignement gagnerait à réserver du temps à des activités pluridisciplinaires, les enseignants devraient y être encouragés voire préparés par la cellule d'appui pédagogique car ces activités nouvelles leur permettent de s'échapper d'une pédagogie classique fondée sur des cours mono-disciplinaires.

Si le comité se félicite des préoccupations de professionnalisation que l'université affiche pour ses programmes de master et ce, en cohérence avec les besoins socio-économiques au Burkina Faso, il n'observe pas la même préoccupation dans les formations de licence auxquelles sont pourtant inscrits 84,8 % des étudiants (contre 9,6 % en master et 5,8 % en doctorat).

Le comité ne peut analyser l'origine de ce déséquilibre entre le 1<sup>er</sup> cycle et les autres cycles. Reflète-t-il les besoins différents du pays en termes de cadres et de techniciens supérieurs ? Ce ratio doit-il faire l'objet d'un rééquilibrage selon les disciplines et les secteurs d'emplois ? Le comité note toutefois que la prépondérance du premier cycle est soutenue par les effectifs pléthoriques de première année qui concentrent 61,2 % de l'effectif étudiant total de l'université. Une des raisons de cette situation provient des retards académiques causés, entre autres, par des grèves d'enseignants et d'étudiants, par les délais apportés aux corrections des examens et par le manque d'infrastructures qui obligent souvent les étudiants à suivre des cours par roulement ; cette situation aboutit à la coexistence de deux à trois cohortes d'étudiants en L1 selon les filières.

Le comité encourage l'UJKZ à ne pas abandonner l'idée de professionnaliser les formations de licence tout en comprenant que cet objectif est fragilisé par le nombre d'étudiants inscrits en comparaison avec les moyens humains et matériels disponibles et les contraintes budgétaires très fortes qui touchent l'enseignement supérieur au Burkina Faso.

L'UJKZ gagnerait à mettre en place une stratégie permettant de considérer la professionnalisation de l'ensemble de ces formations comme étant un fil rouge de son enseignement tant en licence qu'au niveau master même si les solutions doivent sans doute se décliner différemment selon les cycles.

Actuellement, les propositions des programmes de l'UJKZ sont analysées par le Conseil scientifique de l'université sur proposition de la Vice-Présidence chargée des enseignements et des innovations pédagogiques (en collaboration avec les établissements) pour validation en interne. Elles sont ensuite soumises à la DGESRS en vue de la reconnaissance nationale des diplômes. Dans la perspective d'une professionnalisation accrue de ses

<sup>58</sup> RAE, p. 20-21.

formations dès le cycle de licence, le comité note plusieurs points d'amélioration que l'UJKZ gagnerait à considérer dans ses futurs plans d'actions :

1. Le comité n'a pu apprécier la pertinence des outils actuels d'évaluation (comme des référentiels) du caractère professionnalisant des programmes de formation dans l'ensemble des composantes. L'identification des activités professionnelles répondant à une demande forte devrait être le point de départ de la construction des programmes mais elle nécessite une concertation importante avec les parties prenantes externes : milieux socio-professionnels, ONG, administrations publiques, ... Les compétences à acquérir par les étudiants seraient ainsi précisées. L'UJKZ gagnerait à créer grâce notamment à sa cellule d'appui pédagogique, de telles procédures d'évaluation des programmes en interne surtout dans le contexte difficile d'une économie partiellement informelle. Cette initiative serait opportune dans l'attente de la création d'une agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité qui apporterait sa contribution méthodologique à ces questions.
2. L'approche par les compétences implique un changement de paradigme pédagogique car elle demande de passer de la logique d'accumulation des savoirs à une logique de prise en compte des besoins socio-économiques du pays. Le fait de sanctionner l'acquisition des compétences plutôt que l'acquisition des connaissances demande parfois l'intervention de conseillers pédagogiques qui aident les enseignants-chercheurs à franchir le pas. La cellule d'appui pédagogique de l'UJKZ pourrait tirer profit de l'organisation des séminaires de préparation des formations prévus dans les plans d'actions en sensibilisant les enseignants-chercheurs à ce défi ; en effet, il constitue souvent un frein au changement de leurs pratiques pédagogiques.
3. Le manque cruel d'infrastructures (salles de cours, laboratoires, etc.) conduit les composantes de l'UJKZ à proposer un enseignement très théorique fondé sur un nombre excessif de cours magistraux. Des données chiffrées par année d'études et par programme, de la proportion des CM, TP, TD permettraient à l'université de disposer d'un état des lieux objectif. Par ailleurs, la diversification des partenariats pourrait apporter une piste d'amélioration en organisant des TP dans d'autres institutions.
4. La difficulté des étudiants de licence à obtenir des stages est fréquemment rencontrée par les composantes qui proposent des formations professionnalisantes dès le premier cycle. La cause de cette situation est sans doute multifactorielle : la capacité d'accueil des employeurs est-elle dépassée par le nombre pléthorique d'étudiants ? Les dispositifs d'accompagnement des étudiants mis en place par l'université sont-ils insuffisamment efficaces pour chercher un stage ? Une tradition d'accueil de stagiaires par les entreprises burkinabés serait-elle peu développée ? La mise en place de la professionnalisation peut être aidée par une organisation progressive des stages, en hiérarchisant les secteurs les plus faciles à investir et la diffusion de cette pratique par les composantes de l'UJKZ.

Dans le contexte de l'approche par compétences, le comité observe que l'université ne dispose pas de dispositifs de valorisation des compétences/expériences acquises dans les cursus ou en dehors de ceux-ci.

Au niveau de ses mobilités étudiantes et enseignantes, l'UJKZ entretient des partenariats avec plusieurs institutions sous-régionales (UEMOA, WASCAL) et internationales (l'Université d'Orléans, l'Université de Mons et de Liège (Belgique), l'École polytechnique de Montréal (Canada), la Texas Tech University (USA))<sup>59</sup>. Le comité note que ces partenariats sont pilotés à différents niveaux de l'université et en rang dispersé au sein de ses composantes. Il y a donc nécessité de mutualiser les retombées de ces partenariats afin d'en tirer une plus-value accrue et d'en faire bénéficier toutes les composantes de l'UJKZ.

Le comité note également que les conventions de partenariats sont très (voire trop ?) concentrées sur les milieux académiques et sur quelques entreprises qui ne lui permettent pas de faire face aux défis de l'approche par compétences. Le comité encourage l'UJKZ à développer des partenariats nouveaux avec l'ensemble des parties prenantes burkinabés (les acteurs économiques, les administrations régionales et locales, les acteurs culturels, les ONG, ...), en impliquant davantage les équipes de formation et de recherche pour construire des ponts avec tous les acteurs territoriaux potentiels. Outre leurs connaissances des besoins du pays, ces partenaires nouveaux peuvent faciliter l'insertion professionnelle des étudiants et la recherche de stages.

Dans le contexte de ces partenariats nouveaux, le comité observe que l'UJKZ utilise peu les possibilités offertes par le LMD de coorganiser des formations avec l'appui d'autres partenaires publics, voire privés, pour autant que la participation de l'UJKZ puisse permettre aux partenariats de se porter garant de la qualité de la formation ainsi organisée. A cet égard, une évaluation externe fondée sur une procédure d'habilitation de ses formations pourrait être utile.

Enfin, le comité n'a pas connaissance de textes spécifiques régissant la formation continue, même si des formations certifiantes de courte durée sont organisées au CEFORGRIS, au CEA CFOREM et à l'IBAM au profit

---

<sup>59</sup> Preuves n°9 et 10

des professionnels<sup>60</sup>. Le comité suggère que le choix de la formation continue devrait s'adosser clairement aux attentes et priorités stratégiques définies en interaction étroite avec l'ensemble des milieux professionnels.

## Des dispositifs institutionnels et des procédures au service de la qualité de son offre de formation à étendre progressivement à l'ensemble des composantes et de leurs programmes de formation

La politique de documentation de l'UJKZ s'appuie sur la Bibliothèque universitaire centrale (BUC) qui est une direction rattachée au secrétariat général de l'UJKZ. Elle est composée de quatre services (acquisition et traitement, communication et relations publiques, bibliothèque numérique, administratif et financier) et compte en décembre 2022, 19 personnels (bibliothécaires, aide-bibliothécaires, secrétaire et agents de liaison et de soutien). Les ressources documentaires sont importantes (80 000 ouvrages généraux, 25 000 thèses et mémoires, 250 titres de périodiques et de travaux de recherche). La fréquentation est de l'ordre de 200 étudiants par jour<sup>61</sup>. Les cinq UFR (LAC, SEA, SH, SVT, SDS) disposent de leur propre bibliothèque, plus petite et spécialisée, tout comme trois instituts (ISSP, IBALM et IGEDD) parmi les six que compte l'UJKZ<sup>62</sup>. Ces bibliothèques sont considérées comme des annexes de la BUC.

Chaque année, le renouvellement du fonds documentaire (acquisition de 2 600 ouvrages en 2022) est assuré par des dons de la Banque Mondiale effectués à partir d'une liste d'ouvrages établie par la BUC. En 2022, les CEA CFORUM et CEFORGRIS ont contractualisé avec Elsevier un abonnement de trois ans sur les plates-formes Scopus et Science direct, qui est mis au profit des enseignants-chercheurs, enseignants hospitalo-universitaires et étudiants de l'UJKZ<sup>63</sup>. Plusieurs bibliothèques numériques sont accessibles via Internet, une sur le campus universitaire polytechnique de Kaya, une autre avec l'appui de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) TEEAL (bibliothèque numérique dédiée à la recherche agricole) et prochainement une dernière, Research4Life<sup>64</sup>.

Pour emprunter des livres, il faut disposer de la carte d'abonnement délivrée lors de l'inscription qui n'est pas annuelle mais unique. Étudiants et personnels de l'UJKZ peuvent bénéficier de l'abonnement. Une formation à la recherche documentaire est proposée aux abonnés (étudiants et personnels) alors qu'une formation plus spécialisée est organisée pour les doctorants en coopération avec l'AUF.

Le comité a pu constater que si la Direction et les représentants du personnel des bibliothèques se satisfont de larges horaires d'ouverture (de 7h à 19h, 10 mois sur 12), d'un parc informatique récent financé par la Banque mondiale, d'un parc de photocopieurs ils sont néanmoins unanimes également à regretter des conditions de travail difficiles dans des locaux pour la plupart chauds et vétustes.

Le comité observe avec satisfaction que l'UJKZ dispose d'un Centre de pédagogie universitaire (CPU) dont l'objectif est de former les enseignants-chercheurs à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. L'UJKZ met en œuvre un processus de digitalisation de ses enseignements en s'appuyant par exemple sur l'Institut de formation ouverte à distance de l'université. À côté des productions propres à l'université, la cellule d'appui pédagogique gagnerait à explorer les ressources externes disponibles que l'étudiant pourrait consulter sous la supervision d'un tuteur. Il faut rappeler que des MOOC sont maintenant disponibles pour beaucoup de disciplines et que l'inscription à ces MOOC peut être gratuite. À titre d'exemple, la plateforme FUN<sup>65</sup> réunit de nombreux partenaires à travers le monde (y compris en Afrique francophone). Son catalogue de cours présente une couverture très complète des thématiques que beaucoup d'universités utilisent largement pour assurer des formations à la carte pour leurs étudiants.

Le comité s'interroge sur la possibilité de partenariats avec des opérateurs privés qui offriraient aux étudiants des connexions à des prix préférentiels. La mise en place d'un campus numérique francophone au sein de la première université du pays que représente l'UJKZ a-t-elle été discutée avec l'AUF ?

L'UJKZ dispose d'un Centre de langues qui propose des certifications en langues étrangères, aux étudiants, aux personnels et aux acteurs extérieurs à l'université. La place des langues est différente selon les formations sans que le comité puisse savoir si ces différences reposent sur des attendus différents et explicables en termes de compétences linguistiques attendues dans les différentes formations.

---

<sup>60</sup> Preuve n°108

<sup>61</sup> Entretien avec les Directions de la Bibliothèque Universitaire et des Presses Universitaires.

<sup>62</sup> Preuve additionnelle 17.

<sup>63</sup> Preuve 103.

<sup>64</sup> RAE p. 22 et entretien.

<sup>65</sup> <https://www.fun-mooc.fr/fr/>

Conformément à l'Arrêté N°2020-791 portant création de la CIAQ et la Note de service 2022-304 portant création d'un Comité d'assurance qualité, l'UJKZ se dote progressivement d'outils de pilotage permettant de suivre et de faire évoluer l'offre de formation dans une démarche d'amélioration continue. Le comité constate que le processus n'est pas encore bien intégré. A titre d'exemple, le comité observe que le tableau de bord 2021-2022 stipule que l'UJKZ organise, en lien avec les établissements de l'université ou les équipes pédagogiques, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants et s'assure que les résultats de ces évaluations sont pris en compte dans l'évolution des formations. Le comité observe que cette pratique se limite à quelques formations comme le master Informatique et changements climatiques et le master en Santé et sciences du médicament et que, même dans ces quelques cas, des informations précises sur la pratique (périodicité des évaluations, taux de participation des étudiants, retours présentés aux étudiants) ne sont pas décrites pour permettre d'en mesurer l'impact.

## Des efforts entamés mais à renforcer dans le suivi de la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle

Un problème majeur auquel est confrontée l'institution est le retard dans l'exécution des programmes académiques et le chevauchement engendré des promotions »<sup>66</sup>. L'audition des étudiants montre qu'un semestre d'étude peut s'étaler sur plusieurs années universitaires accroissant ainsi les problèmes associés au nombre d'étudiants. Pour répondre à ce problème prioritaire, la Direction des enseignements et des examens, créée en 2016, est chargée de suivre la programmation des enseignements et des examens dans tous les établissements de l'université afin d'éviter l'accumulation des retards académiques. Si l'institution n'a aucune prise sur la pléthore d'étudiants strictement associée à la démographie du pays, les retards dus à un climat social insatisfaisant n'échappent pas totalement à sa responsabilité. Outre les recommandations relatives à l'évolution des formations et à l'accompagnement des enseignants-chercheurs pour réduire les freins aux changements, le comité s'interroge sur l'existence d'actions susceptibles d'apaiser le climat social interne qui contribue à aggraver la problématique du nombre pléthorique d'étudiants.

L'UJKZ utilise différents canaux de communication en vue d'améliorer la connaissance et l'attractivité des formations ainsi que la qualité de l'orientation des différents types de publics. L'université dispose de plusieurs interfaces numériques (site Web, chaîne YouTube, page Facebook, compte Twitter) et organise des journées scientifiques ainsi que des journées portes ouvertes. Cependant, le RAE évoque peu le contenu de la communication véhiculée par ces outils. Le comité constate à cet égard, que l'UJKZ dispose d'un plan de communication 2021-2024 dont l'objectif est de renforcer la communication interne et externe de l'université<sup>67</sup>. Ce plan arrive prochainement à échéance et la lecture du rapport d'autoévaluation, les preuves transmises par l'université ainsi que les auditions ne montrent pas de réalisation concrète. Cette remarque renvoie à la nécessité déjà exprimée de mettre en place des plans d'actions plus réalistes par rapport aux moyens de l'université.

L'analyse du tableau de bord 2020-2021 montre que l'université a la capacité de fournir des données détaillées sur les inscriptions en fonction d'un nombre important de variables (genre, niveau d'étude, nationalité, région d'origine, âge, établissement, redoublement, réorientation, Etc.). L'UJKZ dispose également des taux de réussite aux évaluations semestrielles de l'ensemble de l'université. Cet indicateur prend en compte les évolutions entre les genres mais ne montre pas de granularité plus fine (un établissement, un domaine d'étude, un parcours, ...) qui serait pourtant utile pour mettre en œuvre d'éventuelles actions d'amélioration au niveau des entités et/ou équipes pédagogiques qui organisent ces formations. En revanche, la mesure des redoublements s'opère à l'échelle des établissements et des niveaux d'étude. Il n'existe pas de données spécifiques liées aux dispositifs d'accompagnement, d'aide à la réussite et d'aménagement des cursus.

L'UJKZ a mis en œuvre en 2021 un dispositif de tutorat s'appuyant sur une cinquantaine de tuteurs-étudiants mais n'en a pas mesuré l'efficacité à ce jour ni son importance réelle dans les différentes composantes.

Les données concernant l'insertion professionnelle des étudiants sont inexistantes. Les données présentées dans le tableau de bord 2020-2021 abordent la situation des diplômés recrutés et du nombre d'entreprises créées de manière très lacunaire.

L'ensemble de ces observations renvoie à la problématique générale de la pertinence des indicateurs collectés pour en faire de réels outils de pilotage.

---

<sup>66</sup> RAE, p. 24

<sup>67</sup> RAE, p.39

## Une politique de ressources humaines sur laquelle l'université a peu de prise pour assurer la soutenabilité des formations

Le CS sur proposition de la VP EIP (en collaboration avec les composantes) traite des questions de programmes de formation, de qualification des emplois d'enseignants-chercheurs, des demandes d'habilitation à délivrer des diplômes nationaux ainsi que des projets de création ou de modification des diplômes d'établissement.

Malgré l'ambition de l'UJKZ de mener une politique de ressources humaines qui tient compte de ses besoins de formations en mettant en avant ses critères de recrutement, de promotion et de valorisation des activités pédagogiques, force est de constater qu'elle ne peut s'en tenir qu'aux textes nationaux. (Le comité regrette que l'UJKZ ne puisse pas exprimer plus fortement des besoins liés aux postes vacants et transmettre ses besoins au MESRSI pour l'organisation des concours de recrutement. La gestion des recrutements, des avancements, des promotions et de la rémunération des personnels n'est pas à ce jour dans ses attributions (voir la partie du rapport relative aux organes de pilotage).

Les rapports de sessions de formation en pédagogie tenues par le CPU attestent que l'UJKZ a une politique d'accompagnement et de formation des enseignants et des enseignants-chercheurs incluant un volet relatif au métier d'enseignant et un soutien aux projets pédagogiques. Les entretiens montrent cependant que ce volet formation n'a concerné jusque-là qu'un nombre limité des enseignants-chercheurs même si les mobilités internationales qui restent organisées peuvent en partie compenser la faiblesse de cette action.

L'UJKZ, soucieuse de développer des compétences et des degrés de subsidiarité dans le domaine du pilotage de la formation, s'appuie sur son règlement intérieur et l'arrêté n°2020-01/MESRSI/SG/UJKZ portant attribution, organisation et fonctionnement des établissements d'enseignement. Le comité observe que l'UJKZ n'intègre pas des indicateurs et des outils de mesure du coût des formations et de maîtrise de leur soutenabilité et elle ne dispose que de peu d'autonomie pour lui permettre d'utiliser ces indicateurs dans le pilotage de ses formations en dehors du cycle de master.

## Malgré les moyens réduits dont elle dispose, l'université soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus dans l'espace de liberté que lui concèdent ses autorités de tutelle

L'UJKZ entretient une offre sportive et culturelle importante et active qui est mise en œuvre par la Direction des affaires sociales, culturelles et sportives et qui participe à son rayonnement national. Cette direction, rattachée à la VPPRUE bénéficie d'un financement de l'université de 50 Ms FCFA, abondé par des contrats de mécénat et des recettes issues de l'organisation de manifestations sportives sur le campus. L'UJKZ dispose de troupes de théâtre, de danse, d'arts plastiques, d'un orchestre musical, d'équipes de sport (football, volley-ball, basket-ball, cyclisme, lutte traditionnelle, arts martiaux).

Le dispositif de tutorat permet à des étudiants des deuxième et troisième cycles d'accompagner des étudiants de premier cycle. Une cinquantaine de tuteurs a été recrutée en novembre 2021 ; ils bénéficient d'une rémunération mensuelle de 40 000 FCFA.

L'aide sociale (notamment l'attribution de bourses sur critères sociaux) ne dépend pas de l'université mais du Centre national des œuvres universitaires du Burkina Faso. En 2023, la première pierre de la future crèche de l'UJKZ a été posée. Cette crèche permettra d'accueillir les enfants des personnels et des étudiants, facilitant ainsi la scolarité des mères-étudiantes.

L'UJKZ dispose d'un appui institutionnel et financier aux associations étudiantes de l'université oscillant entre 50 000 et 100 000 FCFA pour la majorité des associations financées (l'Union nationale pour la renaissance estudiantine et scolaire, l'Association des étudiants en médecine, la Coalition nationale des élèves et étudiants du Burkina Faso, ...).

Sur les 52 667 étudiants accueillis à l'UJKZ, 99 % sont des étudiants burkinabés. Le pourcent restant est composé de 534 étudiants, principalement issus de pays de Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, notamment du Bénin et du Togo. Une politique d'accueil à destination des publics internationaux en particulier, existe à l'UJKZ mais elle concerne uniquement le CEA-CFOREM et le CEFORGRIS. Elle s'articule autour de la mise à disposition d'hébergements et l'attribution de bourses aux étudiants en Master et en Doctorat. Les autres composantes de l'université ne bénéficient pas d'une politique spécifique en la matière.

Les étudiants participent effectivement aux conseils de gestion des établissements ainsi qu'au conseil de formation et de la vie universitaire en exprimant leur avis par des interventions orales à ces réunions, comme en témoigne les procès-verbaux de réunions. Des réflexions sont actuellement menées par la Direction des affaires sociales, culturelles et sportives sur les statuts d'étudiant-sportif ou d'étudiant-artiste mais aucun dispositif n'existe actuellement pour ces deux types d'étudiants.

L'offre de service étudiants de l'UJKZ est coordonnée par la Direction des affaires sociales, culturelles et sportives. Le plan concernant la politique de développement institutionnel de l'Université (2014 – 2023)<sup>68</sup> indique dans son axe stratégique n° 3, la volonté de « créer une interface entre l'université et les différentes structures en charge de la gestion des aspects liés à la vie étudiante (CENOU, C.I.O.S.P.B., FONER, ...) pour la gestion des problèmes des étudiants » afin de coordonner la gestion des aspects liés à la vie étudiante (hébergement, restauration, aides, prêts, bourses, transport, etc.). Actuellement, cette coordination est toujours en cours de construction.

Dans son rapport d'autoévaluation<sup>69</sup>, l'UJKZ reconnaît que « l'allocation des moyens financiers et matériels affectés aux étudiants ne prend pas en compte leurs besoins réels ». Les échanges avec les étudiants de l'université montrent, selon ces derniers, que « la liste des choses à améliorer est très longue ». La vétusté des équipements documentaires, le manque d'encadrement, les problèmes de connexion, le faible nombre de bourses attribuées (notamment dû à un décalage entre l'organisation des années universitaires et le calendrier d'attribution des bourses du CENOU), la disponibilité de logements étudiants sur le campus de l'université (selon les étudiants, 4 % des étudiants sont logés en cité universitaire avec l'obligation de la quitter au bout de deux ans), sont notamment relevés.

### En conclusion

**Parmi les problèmes majeurs auxquels est confrontée l'UJKZ, dans le contexte démographique du pays, figure le retard dans l'exécution des programmes académiques qui provoque un chevauchement des promotions aboutissant à ce que les effectifs de première année représentent 61,2 % de l'effectif global de l'université.**

**Dans ce contexte, le sous dimensionnement et la vétusté des infrastructures obligent souvent les étudiants à prendre des cours par roulement.**

**De plus, des efforts devraient être entrepris pour améliorer les infrastructures numériques et leur accès, goulot d'étranglement actuel de la pédagogie.**

**Les préoccupations de professionnalisation que l'université affiche pour ses programmes de master sont cohérentes avec les besoins socio-économiques du Burkina Faso mais la même préoccupation n'existe pas dans les formations de licence auxquelles sont pourtant inscrits la grande majorité des étudiants. Une telle politique de professionnalisation des formations dès le cycle de licence implique néanmoins une hiérarchisation des secteurs économiques les plus faciles à approcher et une diffusion progressive des bonnes pratiques de construction de ces formations. Ces bonnes pratiques incluent principalement l'adoption d'une pédagogie axée sur l'acquisition des compétences professionnelles identifiées en concertation avec les parties prenantes externes et la capacité institutionnelle à organiser des stages pour un grand nombre d'étudiants.**

**A cet effet, le comité encourage l'UJKZ à développer des partenariats avec l'ensemble des parties prenantes burkinabés (les acteurs économiques, les administrations régionales et locales, les acteurs culturels, les ONG, etc.) et à impliquer davantage les équipes de formation à construire des ponts avec les acteurs territoriaux.**

**Dans la perspective de ces partenariats nouveaux, le comité observe que l'UJKZ utilise peu les possibilités offertes par le LMD : coorganisation des formations avec l'appui d'autres partenaires publics, voire privés pour autant qu'elle puisse garantir la pertinence et la qualité de ces formations.**

**Enfin, l'université a la capacité de fournir des données détaillées sur les inscriptions en fonction d'un nombre important de variables : genre, niveau d'étude, nationalité, région d'origine, âge, établissement, redoublement, réorientation, etc. Néanmoins, elle gagnerait à réunir ces données dans un tableau de bord. Ainsi, l'université mettrait en œuvre d'éventuelles actions d'amélioration pour tous.**

**Malgré les moyens réduits dont elle dispose, l'université soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus dans l'espace de liberté que lui concèdent ses autorités de tutelle. Ainsi, elle a implémenté un dispositif de tutorat en 2021, permettant à des étudiants des deuxième et troisième cycles d'accompagner des étudiants de premier cycle, elle entretient une offre sportive et culturelle non seulement importante mais active. Enfin, elle apporte un appui institutionnel et financier aux associations étudiantes.**

---

<sup>68</sup> PSO, p17

<sup>69</sup> RAE, p. 27

## IV. CONCLUSION

La transparence avec laquelle les autorités de l'UJKZ et les personnes rencontrées lors de l'évaluation se sont livrées a été particulièrement appréciée par le comité. Cela a permis au comité de compléter son information et d'affiner l'analyse de la gouvernance de l'établissement. Le comité a ainsi pu constater l'engagement des autorités de l'UJKZ et de son personnel pour initier un management stratégique efficace et le pilotage de ses missions d'enseignement et de recherche.

Au cours des entretiens, le comité a tenté de comprendre le contexte dans lequel l'UJKZ travaille en lien avec l'environnement économique, social et réglementaire qui détermine les objectifs stratégiques de l'UJKZ et leur adéquation aux missions que lui confère le MESRSI.

Le comité a fait le choix de limiter ses recommandations aux constats qui lui semblent les plus importants au regard du contexte national et international de l'UJKZ. Il a également souhaité que les recommandations formulées soient à court et moyen termes réalistes et porteuses d'améliorations tangibles pour l'UJKZ et pour ses parties prenantes.

Le comité s'est montré attentif à l'autonomie relative dont jouissent les institutions d'enseignement supérieur au Burkina Faso. Plusieurs des recommandations formulées ci-dessous peuvent être délicates à mettre en œuvre. Le comité espère que le statut de première université du pays autorise l'UJKZ, en interaction étroite avec sa tutelle, à explorer et rendre concrètes des améliorations même si elles se fondent sur de nouvelles pratiques. Un dialogue étroit entre le monde académique, les acteurs socio-économiques et les responsables des politiques publiques pourrait faire émerger des solutions partagées et ainsi renforcer la mise en cohérence de l'offre de formation et de la recherche de l'UJKZ avec les besoins et attentes du pays.

Le comité insiste sur le fait que la réponse que l'établissement donnera à ces recommandations devra s'opérer dans le cadre de procédures adaptées aux moyens et à la culture de l'UJKZ et à ses objectifs prioritaires inscrits dans son prochain plan stratégique. Il est essentiel pour l'institution de rester maîtresse de ses décisions finales au nom de ses priorités stratégiques et de ses valeurs, tout en lui permettant de répondre de façon adéquate aux nombreux défis qui se présentent à elle.

### POINTS FORTS :

- Les retombées et l'expérience capitalisée en matière de management stratégique dans le cadre de la mise en œuvre du 1<sup>er</sup> plan stratégique 2014-2023
- Le management de la qualité placé au niveau le plus élevé de la gouvernance de l'institution
- La préoccupation de la professionnalisation des formations et sa première mise en œuvre pour les masters des centres d'excellence
- La qualité de la vie étudiante associée à une programmation culturelle riche et une offre sportive dynamique
- Le soutien aux enseignants-chercheurs, en particulier dans l'organisation de manifestations scientifiques et des missions d'études en matière de formation et de recherche
- Le soutien des partenaires techniques et financiers apportés aux centres d'excellence de l'université

### POINTS FAIBLES :

- Le pilotage des plans d'action insuffisamment hiérarchisés au regard des moyens que l'UJKZ peut mobiliser
- L'absence d'un système d'information et d'outils de pilotage permettant à la fois d'opérationnaliser la stratégie de l'université et de mesurer l'impact des actions entreprises sur l'ensemble de ses missions
- Le montant des ressources propres dans un contexte de subvention publique insuffisante qu'il faudrait accroître par des projets appuyés par des financements externes
- Les retards apportés à l'exécution du calendrier académique, dans le contexte d'une démographie générant des effectifs étudiants pléthoriques
- La démarche balbutiante de professionnalisation des formations en premier cycle
- Des partenariats insuffisamment développés avec l'ensemble des parties prenantes internes, dont le monde socio-économique
- Une infrastructure d'enseignement grandement sous dimensionnée (salles de TD/TP, matériel informatique)
- Des dispositifs d'hébergement et de restauration des étudiants insuffisants

## RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT :

- Définir un plan stratégique 2024-2028 reposant sur une démarche résolument participative des parties prenantes internes, validé par la plus haute instance de l'UJKZ qui est son Conseil d'administration.
- Construire des plans d'action sur un mode projet précisant la situation de départ, l'objectif souhaité, le calendrier, les moyens humains et financiers requis et mobilisables, la cartographie des risques associés, des indicateurs de l'efficacité ET de l'impact des actions.
- Élaborer un schéma directeur du numérique, prévoyant les étapes de la construction du système d'information et des outils de pilotage afin de doter l'université des ressources matérielles indispensables à une opérationnalisation efficace de sa stratégie tant en matière d'enseignement que de recherche.
- Dans le domaine de la recherche, en s'appuyant sur la plateforme PROGRES, établir une cartographie pour l'identification et la promotion des activités de recherche.
- S'appuyer sur un ensemble d'indicateurs et des outils de suivi et d'évaluation de performance de la recherche pour élaborer une stratégie scientifique par grands secteurs disciplinaires.
- Développer la valorisation et la diffusion des résultats de la recherche vers la société, en affirmant la position de l'UJKZ dans son territoire, ainsi qu'aux plans national et régional, en renforçant les liens avec les acteurs socio-économiques locaux.
- Étendre la préoccupation de professionnalisation des formations aux programmes de licence et mettre en place un observatoire des diplômés qui suit leur insertion professionnelle.
- Générer des effets nouveaux d'externalité en développant des partenariats avec l'ensemble des parties prenantes burkinabé (acteurs économiques, administrations régionales et locales, acteurs culturels, ONG) et impliquer davantage les enseignants-chercheurs dans la construction de ponts avec les acteurs territoriaux.
- Mettre en place des objectifs stratégiques transversaux qui apporteront de la cohérence à l'ensemble des actions de gouvernance en lien avec le renforcement des ressources propres de l'établissement et de l'accueil du nombre élevé d'étudiants.
- Mettre en place une cellule de veille et d'aide au montage de projets renforçant les ressources propres de l'institution.
- Conférer à l'UJKZ une autonomie accrue lui permettant de s'adapter plus rapidement aux changements de son contexte, améliorer les conditions de travail et le recrutement de ses enseignants-chercheurs selon les besoins des formations professionnalisantes tout en maintenant l'obligation de reddition de comptes vis-à-vis de sa tutelle.

## V. OBSERVATIONS

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

SECRETARIAT GENERAL

UNIVERSITE JOSEPH KI-ZERBO



BURKINA FASO  
Unité – Progrès – Justice

Ouagadougou, le 28 NOV 2023

PRESIDENCE

Le Président

A

Madame la Directrice du Département Europe  
et International (DEI)  
Maria Bonnafous-Boucher  
2, rue Albert Einstein, 75013, Paris  
- France -

N° 2023 00001375 MESRI/SG/UJKZ/P

**Objet** : A/S réception du rapport  
d'évaluation externe

**Réf** : votre mail du 21 novembre 2023

**Madame la Directrice,**

J'accuse réception de votre mail ci-dessus référencé et par lequel vous nous transmettiez le rapport d'évaluation externe en vue recueillir nos observations. Tout en vous notifiant l'absence d'observations majeures à y formuler, je me réjouis que le processus d'autoévaluation et d'évaluation par les experts du Hcéres ait donné l'opportunité à la communauté universitaire d'identifier les forces et faiblesses de notre institution.

Aussi, ces résultats guideront sans nul doute les acteurs de notre communauté universitaire dans la mise en œuvre des actions d'amélioration en vue de la réalisation de la vision de l'UJKZ : « être un pôle de services universitaires performant et compétitif en Afrique à l'horizon 2033. »

Vous en souhaitant bonne réception, je vous rassure de mon engagement à prendre les dispositions nécessaires pour la mise en œuvre des recommandations issues de cette évaluation.

Je vous prie de recevoir, **Madame la Directrice**, nos sincères salutations.

Ampliations

- CIAQ
- Chrono



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

## SIGLES ET ACRONYMES

### A

AE	Association des étudiants
AG	Assemblée générale
AG-EPE	Assemblée générale des établissements publics de l'État
ANEB	Association nationale de étudiants burkinabè
AUA	Association des universités africaines
AUF	Agence universitaire de la francophonie

### B

BUC	Bibliothèque universitaire centrale
-----	-------------------------------------

### C

CA	Conseil d'administration
CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CDP	Contrat de performance
CEA	Centre d'excellence africain
CEFORGRIS	Centre d'études, de formation et de recherche en gestion des risques sociaux
CENOU	Centre national des œuvres universitaires
CEPAPE	Centre d'études pour la promotion, l'aménagement et la protection de l'environnement
CFECF-BFA	Centre agréé de formation à l'expertise comptable et financière
CFOREM	Centre d'excellence africain de formation, de recherche et d'expertises en sciences du médicament
CFVU	Conseil de la formation et de la vie universitaire
CIAQ	Cellule interne d'assurance qualité
CIOSPB	Centre national de l'information, de l'orientation scolaire et professionnelle et des bourses
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CM	Cours magistraux
CNRS	Centre national de recherche scientifique
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des Titres d'Ingénieurs
CUP-K	Centre Universitaire Polytechnique de Kaya

### D

D	Doctorat
DAF	Direction de l'administration et des finances
DAOI	Direction des affaires académiques, de l'orientation et de l'information
DES	Diplôme d'études spécialisées
DASCS	Direction des affaires sociales, culturelles et sportives
DASIS	Direction de l'assainissement, du suivi des infrastructures et de la sécurité

DCI	Direction du contrôle interne
DCMEF	Direction du contrôle des marchés publics et des engagements financiers
DEC	Direction des études et de la consultation
DEE	Direction des enseignements et des examens
DEPS	Direction des études, de la planification et des statistiques
DIP	Direction des innovations pédagogiques
DPU	Direction des presses universitaires
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRIPE	Direction des relations internationales et de la promotion des enseignants
DSI	Direction des services informatiques

## E

ED 2S	École doctorale Sciences de la santé
ED ICC	École doctorale Informatique et changement climatique
ED LESCHCO	École doctorale Lettres, sciences humaines et communication
ED ST	École doctorale Sciences et technologies
EPSCT	Établissement public à caractère scientifique, culturel et technique

## F

FONER	Fonds national pour l'éducation et la recherche
FONRID	Fonds national de la recherche et de l'innovation pour le développement
FRSIT	Forum national de la recherche scientifique et des innovations technologiques

## H

HCÉRES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

## I

IBAM	Institut Burkinabè des arts et métiers
IFOAD	Institut de la formation ouverte et à distance
IGEDD	Institut du Génie de l'environnement et du développement durable
IPERMIC	Institut Panafricain d'études et de recherche sur les médias, l'information et de la communication
ISO	International Organization for Standardization
ISSDH	Institut des Sciences du sport et du développement humain
ISSP	Institut supérieur des sciences de la population
ITOCA	Centre d'information, de formation et de sensibilisation pour l'Afrique

## J

JSPO	Journées scientifiques et portes ouvertes
------	---

## L

L	Licence
LMD	Licence Master Doctorat

## M

M	Master
MdCFA	Milliards de Francs CFA
MEFA	Mouvement des étudiants du Faso
MFCFA	Millions de Francs CFA
MESSRS	Ministère des enseignements secondaires, supérieur et de la recherche scientifique

## P

PA	Programme d'activités
PSO	Plan stratégique d'orientation
PSR	Plan stratégique de la recherche

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
REESAO	Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest

## S

SG	Secrétariat général
SMQ	Système de management de la qualité
SOTRACO	Société de transport en commun
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## T

TD	Travaux dirigés
TOEFL	Test of English as a Foreign Language
TOEIC	Test of English for International Communication
TP	Travaux pratiques

## U

UE	Unité d'enseignement
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UFR	Unité de formation et de recherche
UFR LAC	Unité de formation et de recherche en Langues, arts et communication
UFR SDS	Unité de formation et de recherche en Sciences de la santé
UFR SEA	Unité de formation et de recherche en Sciences exactes et appliquées
UFR SH	Unité de formation et de recherche en Sciences humaines
UFR SVT	Unité de formation et de recherche en Sciences de la vie et de la Terre
UJKZ	Université Joseph KI-ZERBO

## V

VPEIP	Vice-Présidence chargée des Enseignements et des innovations pédagogiques
VPPRUE	Vice-Présidence chargée de la Professionnalisation et des relations université-entreprises
VPRCI	Vice-Présidence chargée de la Recherche et de la coopération internationales

## W

WASCAL	West African Science Service Centre on Climate Change and Adapted Land Use
--------	--

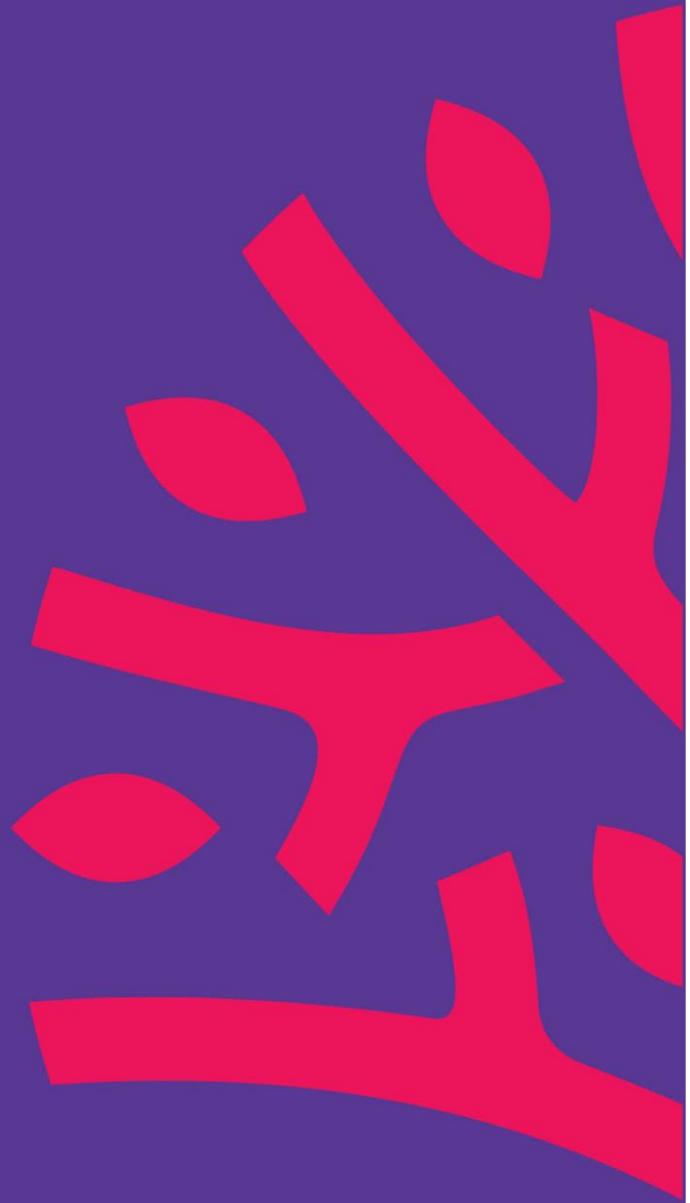


2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)



## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Université Joseph Ki-Zerbo**

Ouagadougou

Burkina Faso

**Janvier 2024**

## PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en trois domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de l'établissement après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'emporte pas reconnaissance en France de l'établissement ou des diplômes délivrés par celui-ci.

## Décision n° EI-2024-3 portant accréditation de l'Université Joseph Ki-Zerbo (UJKZ), Ouagadougou, Burkina Faso

### Le Président par intérim du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu le code de la recherche, notamment ses articles L. 114-3-1 à L. 114-3-6 ;

Vu le décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la délibération du collège du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation d'un établissement d'enseignement supérieur étranger;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention du 23 août 2022 passée avec l'Université Joseph Ki-Zerbo (UJKZ) en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la Commission d'accréditation du 22 décembre 2023,

### Décide :

#### Article 1<sup>er</sup>

Après avoir constaté que l'Université Joseph Ki-Zerbo (UJKZ), répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

#### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

##### Critère 1 : Définition de la stratégie de l'établissement

Le comité observe avec intérêt l'adoption par l'UJKZ d'une gouvernance pilotée par un management stratégique permettant de déterminer les objectifs sur le long terme de l'université et à planifier les actions nécessaires pour les atteindre. Il encourage l'UJKZ à poursuivre et approfondir son futur plan de développement autour d'un nouveau plan stratégique d'une durée plus courte afin de s'assurer de la pertinence des objectifs et des défis de l'enseignement supérieur au Burkina Faso pendant toute la période de validité. Ce plan stratégique devrait être bâti sur une analyse SWOT qui implique une réflexion approfondie sur les forces et les faiblesses de l'université, les opportunités et les menaces de son environnement, les marges de manœuvre et les freins possibles ainsi que les ressources disponibles. Ainsi le comité invite l'UJKZ à poursuivre et approfondir l'analyse critique déjà largement entamée dans le dossier d'autoévaluation, dans le cadre d'une dynamique collective impliquant l'ensemble des parties prenantes internes.

##### Critère 2 : Gouvernance et dispositifs de mise en œuvre de la stratégie

Le comité suggère à l'UJKZ de bâtir ses futurs plans d'actions autour d'objectifs soigneusement hiérarchisés en adéquation avec les ressources matérielles et humaines disponibles.

L'UJKZ gagnerait aussi à consolider leur mise en œuvre par des plans d'actions pilotés sur un mode projet afin de ne pas fragiliser leur exécution par un manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient. Un schéma directeur du numérique, prévoyant les étapes de la construction du système d'information et des outils de pilotage, serait de nature à doter l'université des ressources matérielles indispensables à une mise en œuvre efficace de sa stratégie. Il apparaît notamment essentiel au comité que l'adéquation entre les besoins de formation et le potentiel de l'université fasse l'objet du déploiement d'une application de pilotage des formations associée à un module de déclaration des services d'enseignement et de recrutement des vacataires. L'université pourrait opportunément associer la DRH à ce processus dont elle est absente alors qu'une de ses missions générales est de vérifier la corrélation entre les besoins de l'établissement et les recrutements à opérer. Également, un accès au système de gestion nationale des carrières constitue une nécessité pour anticiper les coûts liés aux évolutions de carrière des personnels permanents dans un contexte budgétaire devenu critique.

Enfin, il apparaît urgent au comité de doter l'université d'un schéma directeur du patrimoine et d'outils de programmation des investissements immobiliers et de maintenance à hauteur des enjeux de déploiement des formations et d'accueil des étudiants. Un engagement réaliste dans des actions planifiées et concrètes de transitions socio-environnementales finaliseraient en outre des orientations importantes pour l'université et sa région.

Le comité se réjouit de la place importante donnée à la cellule interne d'assurance qualité qui est le principal organe de gestion, d'orientation et de mise en œuvre de l'assurance qualité à l'UJKZ. Il regrette néanmoins que son champ d'activités se limite trop à l'enseignement et à la recherche sans s'investir également dans le pilotage des plans d'actions de l'institution à l'aide d'un tableau de bord donnant une place accrue aux indicateurs d'impact des actions mises en œuvre.

## DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

### Critère 3 : Politique de la recherche

Le comité observe qu'en matière de politique scientifique l'UJKZ achève en 2023 un cycle de dix ans régi par le Plan Stratégique d'Orientation (PSO) dont elle s'est dotée en 2014. Chaque année, aligné sur les grandes lignes de ce PSO, un Plan d'actions (PA) confirme ou réajuste les priorités et le planning initialement fixés, en fonction des taux d'exécution et des évolutions conjoncturelles financières et institutionnelles. Récemment, l'UJKZ s'est doté d'un Plan stratégique de la recherche (PSR) pour la période 2023-2027 qui est cependant encore en cours de finalisation. Le comité invite l'UJKZ à finaliser ce nouveau PSR en actualisant notamment son analyse SWOT, par un bilan complet et précis des actions menées en recherche depuis 10 ans.

Le comité recommande que ce Plan stratégique de la recherche soit présenté, débattu et voté par le Conseil d'administration de l'UJKZ, avant d'être diffusé largement auprès des acteurs de la recherche.

Le comité constate que la vice-Présidence Recherche et collaborations internationales de l'UJKZ ne dispose pas d'un outil numérique lui permettant d'analyser les performances de l'université sur les divers aspects liés à la recherche : publications, contrats et projets de recherche, partenariats académiques ou industriels, que ce soit au plan national ou au plan international. Néanmoins, la mise en place récente de l'application ProGRES devrait permettre une collecte systématique et simplifiée de telles informations sous la forme de données numériques plus aisément accessibles et exploitables. Le comité recommande qu'un tableau de bord numérique s'appuyant sur les données collectées via ProGRES soit rapidement mis en œuvre. Cet outil paraît aujourd'hui indispensable, non seulement pour que l'UJKZ ait accès à une meilleure connaissance de ses atouts, de ses forces et de ses faiblesses en matière de recherche mais aussi pour l'élaboration et le suivi d'une stratégie scientifique encore trop peu lisible.

Le comité observe que seulement 5 % de la subvention publique que perçoit l'UJKZ est consacré à la recherche. Si l'UJKZ apporte un soutien à ses enseignants-chercheurs dans l'organisation et le financement de manifestations scientifiques, ce budget recherche restreint ne permet pas à l'UJKZ de lancer en interne des appels à projets incitatifs et compétitifs, qui viendraient appuyer une politique scientifique propre. Aussi, pour l'essentiel, le financement des laboratoires et de leurs équipes de recherche provient de ressources contractuelles abondées par des fonds extérieurs à l'UJKZ. Dans ce contexte, le comité encourage vivement l'UJKZ à mettre en place rapidement une cellule de veille et de montage de projets. Il s'agit là d'un élément décisif à la fois dans l'obtention de ressources contractuelles offrant suffisamment d'autonomie financière pour développer une stratégie scientifique et dans la promotion et la visibilité des travaux de recherche des enseignants-chercheurs.

### Critère 4 : Politique de l'innovation et impact sociétal

En termes d'innovation et d'impact sociétal, dans le plan stratégique de la recherche (2023-2027), un axe concerne la visibilité et la valorisation de cette dernière et des services à la société (axe 3). Le comité constate qu'il n'y a pas de réel lien entre l'université et les milieux économiques, industriels et sociaux à ce sujet. De la même manière, seul le domaine de la santé propose des formations sur le transfert et la commercialisation des technologies développées, sur la propriété intellectuelle, via le CEA-CFOREM.

L'UJKZ aurait grand intérêt à renforcer un lien avec les milieux socio-économiques en général, ce qui lui permettrait d'avoir des retombées positives à court terme sur la professionnalisation des formations et par conséquent, sur les étudiants et les formateurs. De plus, la mise en place d'indicateurs permettrait à la gouvernance de l'université de suivre et d'améliorer les relations avec le milieu socio-économique en termes de diffusion et de valorisation des résultats de la recherche, de mettre en œuvre plus facilement la politique du gouvernement dans plusieurs domaines (environnement, changement climatique, etc.).

## DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

### Critère 5 : Politique de la formation

Parmi les problèmes majeurs auxquels est confrontée l'UJKZ, dans le contexte démographique du pays, figure le retard dans l'exécution des programmes académiques qui provoque un chevauchement des promotions aboutissant à ce que les effectifs de première année représentent 61,2 % de l'effectif global de l'université.

Dans ce contexte, le sous dimensionnement et la vétusté des infrastructures obligent souvent les étudiants à prendre des cours par roulement.

De plus, des efforts devraient être entrepris pour améliorer les infrastructures numériques et leur accès, goulot d'étranglement actuel de la pédagogie. Les préoccupations de professionnalisation que l'université affiche pour ses programmes de master sont cohérentes avec les besoins socio-économiques du Burkina Faso mais la même préoccupation n'existe pas dans les formations de licence auxquelles sont pourtant inscrits la grande majorité des étudiants. Une telle politique de professionnalisation des formations dès le cycle de licence implique néanmoins une hiérarchisation des secteurs économiques les plus faciles à approcher et une diffusion progressive des bonnes pratiques de construction de ces formations.

Ces bonnes pratiques incluent principalement l'adoption d'une pédagogie axée sur l'acquisition des compétences professionnelles identifiées en concertation avec les parties prenantes externes et la capacité institutionnelle à organiser des stages pour un grand nombre d'étudiants. A cet effet, le comité encourage l'UJKZ à développer des partenariats avec l'ensemble des parties prenantes burkinabés (les acteurs économiques, les administrations régionales et locales, les acteurs culturels, les ONG, etc.) et à impliquer davantage les équipes de formation à construire des ponts avec les acteurs territoriaux.

Dans la perspective de ces partenariats nouveaux, le comité observe que l'UJKZ utilise peu les possibilités offertes par le LMD : coorganisation des formations avec l'appui d'autres partenaires publics, voire privés pour autant qu'elle puisse garantir la pertinence et la qualité de ces formations.

Enfin, l'université a la capacité de fournir des données détaillées sur les inscriptions en fonction d'un nombre important de variables : genre, niveau d'étude, nationalité, région d'origine, âge, établissement, redoublement, réorientation, etc. Néanmoins, elle gagnerait à réunir ces données dans un tableau de bord. Ainsi, l'université mettrait en œuvre d'éventuelles actions d'amélioration pour tous.

### Critère 6 : Vie étudiante et vie de campus

Malgré les moyens réduits dont elle dispose, l'université soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus dans l'espace de liberté que lui concède ses autorités de tutelle. Ainsi, elle a implémenté un dispositif de tutorat en 2021, permettant à des étudiants des deuxième et troisième cycles d'accompagner des étudiants de premier cycle, elle entretient une offre sportive et culturelle non seulement importante mais active. Enfin, elle apporte un appui institutionnel et financier aux associations étudiantes.

## Article 2

L'Université Joseph Ki-Zerbo (UJKZ) n'est pas accréditée.

## Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

- Définir un plan stratégique 2024-2028 reposant sur une démarche résolument participative des parties prenantes internes, validé par la plus haute instance de l'UJKZ qui est son Conseil d'administration.
- Construire des plans d'action sur un mode projet précisant la situation de départ, l'objectif souhaité, le calendrier, les moyens humains et financiers requis et mobilisables, la cartographie des risques associés, des indicateurs de l'efficacité ET de l'impact des actions.
- Élaborer un schéma directeur du numérique, prévoyant les étapes de la construction du système d'information et des outils de pilotage afin de doter l'université des ressources matérielles indispensables à une opérationnalisation efficace de sa stratégie tant en matière d'enseignement que de recherche.
- Dans le domaine de la recherche, en s'appuyant sur la plateforme PROGRES, établir une

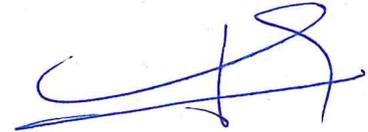
- cartographie pour l'identification et la promotion des activités de recherche.
- S'appuyer sur un ensemble d'indicateurs et des outils de suivi et d'évaluation de performance de la recherche pour élaborer une stratégie scientifique par grands secteurs disciplinaires.
  - Développer la valorisation et la diffusion des résultats de la recherche vers la société, en affirmant la position de l'UJKZ dans son territoire, ainsi qu'aux plans national et régional, en renforçant les liens avec les acteurs socio-économiques locaux.
  - Étendre la préoccupation de professionnalisation des formations aux programmes de licence et mettre en place un observatoire des diplômés qui suit leur insertion professionnelle.
  - Générer des effets nouveaux d'externalité en développant des partenariats avec l'ensemble des parties prenantes burkinabé (acteurs économiques, administrations régionales et locales, acteurs culturels, ONG) et impliquer davantage les enseignants-chercheurs dans la construction de ponts avec les acteurs territoriaux.
  - Mettre en place des objectifs stratégiques transversaux qui apporteront de la cohérence à l'ensemble des actions de gouvernance en lien avec le renforcement des ressources propres de l'établissement et de l'accueil du nombre élevé d'étudiants.
  - Mettre en place une cellule de veille et d'aide au montage de projets renforçant les ressources propres de l'institution.
  - Conférer à l'UJKZ une autonomie accrue lui permettant de s'adapter plus rapidement aux changements de son contexte, améliorer les conditions de travail et le recrutement de ses enseignants-chercheurs selon les besoins des formations professionnalisantes tout en maintenant l'obligation de reddition de comptes vis-à-vis de sa tutelle.

#### Article 4

La directrice du département Europe et international est chargée de l'exécution de la présente décision, qui sera publiée sur le site internet du Hcéres.

Fait à Paris, le 16 janvier 2024.

Le président par intérim



Stéphane LE BOULER



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
03 (0)1 55 55 60 10



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[▶ Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

