



UNIVERSITE JOSEPH KI ZERBO (UJKZ)

UFR / Sciences De la Santé (UFR/SDS) École Doctorale Sciences et Santé (ED2S)

**Centre de Formation, de Recherche et d'Expertises en sciences du
Médicament (CEA-CFOREM)**

PLAN DE VIABILITE 2026-2030 DU CFOREM



Version finale

Juillet 2024

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX.....	4
ABREVIATIONS ET SIGLES	5
INTRODUCTION	8
I. JUSTIFICATION ET MÉTHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN DE VIABILITÉ.....	10
1.1. Justification.....	10
1.2. Objectifs assignés au comité de rédaction du plan de viabilité du CFOREM.....	11
1.2.1. Objectif général	11
1.2.2. Objectifs spécifiques	11
1.3. Résultats attendus	11
II. PRESENTATION DU PROJET CEA-CFOREM.....	13
2.1. Historique du projet.....	13
2.2. Objectifs et composantes du projet.....	13
2.3. Coût et durée du projet	14
2.4. Zones d'intervention et bénéficiaires	14
2.5. Gestion et pilotage du projet.....	15
2.6. État d'exécution du projet au 31 décembre 2023	17
III. ANALYSE DE LA SITUATION DU CFOREM.....	18
3.1. Dispositif institutionnel et organisationnel.....	18
3.2. Formations académiques et continues	19
3.2.1. Formations en Master et PhD.....	19
3.2.2. Formations continues	20
3.3. Recherches et publications	22
3.4. Partenariat académique et sectoriel du Centre.....	26
3.5. Revenus générés	27
3.6. Assurance qualité.....	29
3.7. Investissements et acquisitions	30
3.8. Communication	31
3.9. Gouvernance et gestion du Centre.....	32
3.10. Synthèse de l'analyse situationnelle	33
3.10.1. Défis à relever par le CFOREM.....	33
3.10.2. Enjeux.....	35

IV. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	36
4.1. Objectif global et impacts attendus	36
4.1.1. Objectif global.....	36
4.1.2. Impacts attendus	37
4.1.3. Axe stratégique 1 : renforcer les formations dispensées.....	37
4.1.4. Axe stratégique 2 : améliorer l'attractivité de la recherche	37
4.1.5. Axe stratégique 3 : renforcer l'assurance qualité du Centre	38
4.1.6. Axe stratégique 4 : promouvoir le partenariat et les expertises du Centre.....	39
4.1.7. Axe stratégique 5 : consolider la gouvernance et la gestion du Centre.....	40
V. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	41
5.1. Mécanismes de mise en œuvre	41
5.1.1. Instruments de mise en œuvre	41
5.1.2. Mise en œuvre	42
5.2. Dispositif de suivi et d'évaluation	44
5.2.1. Comité technique de suivi-Évaluation du plan	44
5.2.2. Instances de suivi et d'évaluation.....	44
5.2.3. Organisation du suivi-évaluation	45
5.2.4. Collecte et traitement des données	45
5.2.5. Rapports et transmission des données	46
5.2.6. Gestion des informations.....	46
5.2.7. Instruments de Suivi et d'évaluation	47
5.3. Coût et financement du plan de viabilité du CFOREM.....	48
5.3.1. Estimations budgétaires.....	48
5.3.2. Modalités et mécanismes de financement	49
5.3.3. Modalités et mécanismes de gestion financière	50
VI. FACTEURS DE DURABILITÉ ET RISQUES.....	50
6.1. Facteurs de durabilité et de viabilité.....	50
6.2. Risques.....	51
CONCLUSION.....	53
LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS	54
ANNEXES	56

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Exemple de fiche de suivi des activités.....	46
Tableau 2: Récapitulatif des coûts du plan d'action par axe stratégique en milliers de FCFA.....	49
Tableau 3: Synthèse des risques potentiels, des impacts potentiels et des mesures de mitigation des risques du plan de viabilité.....	51

ABREVIATIONS ET SIGLES

AC	:	Agent comptable
AFD	:	Agence française de développement
ARES	:	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
ATOS	:	Administratif, technique, ouvrier et de soutien
AUA	:	Association des Universités Africaines
AUF	:	Agence universitaire de la francophonie
BM	:	Banque mondiale
BTTi	:	Bureau de transfert de technologie et d'innovation
CAMEG	:	Centrale d'achat des médicaments génériques
CAMES	:	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CCS	:	Comité consultatif sectoriel
CCSI	:	Comité consultatif scientifique international
CEA- CFOREM	:	Centre d'excellence africain - centre de formation, de recherche et d'expertises en sciences du médicament
CEA-Impact	:	Centres d'excellence d'enseignement supérieur d'Afrique pour l'impact sur le développement
CHR/CHU	:	Centres hospitaliers régionaux et universitaires
CHRCP	:	Cellule pour l'harmonisation de la réglementation et la coopération pharmaceutiques
CIAQ	:	Cellule interne d'assurance qualité
CICDM	:	Cours international certifiant sur les dispositifs médicaux
CMR	:	Cadre de mesure des résultats
DAF	:	Directeur administratif et financier
DAOI	:	Directeur des affaires académiques, de l'orientation et de l'information
DCMEF	:	Directeur du contrôle des marchés et des engagements financiers
DCM/LNSP	:	Direction du contrôle des médicaments / Laboratoire national de santé publique
DEPS	:	Directeur des études, de la planification et des statistiques
DIU-GAPh	:	Diplôme Inter-universitaire de gestion des approvisionnements pharmaceutiques
DMP/INRSP	:	Département Médecine Traditionnelle / Institut National de Recherche en Santé Publique

DRH	: Directeur des ressources humaines
ED2S	: École doctorale sciences et santé
EPS/MS	: Établissements publics de santé du Ministère de la santé
FFOM	: Forces, faiblesses, opportunités, menace
FONRID	: Fonds national de la recherche pour l'innovation et le développement
FRSIT	: Forum de la recherche scientifique, de l'innovation et de la technologie
GERBATP	: Général d'entreprise de réalisation de bâtiments et travaux publics
HCERES	: Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
IDA	: Association internationale pour le développement
IRSS	: Institut de recherche en sciences de la santé
LADME	: Laboratoire du développement du médicament
MSSM	: Master de spécialités en santé et sciences du médicament
ONPBF	: Ordre National des Pharmaciens du Burkina Faso
OOAS	: Organisation ouest africaine de la santé
PAO	: Plan d'actions opérationnelles
PASE	: Plan annuel de suivi et d'évaluation
PAT-G	: Plan d'actions triennal glissant
PFS	: Projets de formation Sud
PRED-CAMES	: Programme de reconnaissance et d'équivalence des diplômes du Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
PPM	: Plan de passation des marchés
PRM	: Personne responsable des marchés
PROFOS	: Programme de formation des médecins et pharmaciens spécialistes
PSE	: Plan de suivi-évaluation
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaire technique et financier
RLD	: Résultat lié au décaissement
SCOPUS	: Base de données de résumés, de citations, de revues scientifiques, de livres et d'actes de conférences de l'éditeur scientifique Elsevier
SG	: Secrétariat général
SNPBF	: Syndicat national des pharmaciens du Burkina Faso
UAC	: Université d'Abomey-Calavi

UEMOA	: Union économique et monétaire ouest africaine
UFHB	: Université Félix Houphouët-Boigny
UFR	: Unité de formation et de recherche
UFR/SDS	: Unité de formation et de recherche en sciences de la santé
UJKZ	: Université Joseph KI-ZERBO
ULB	: Université Libre de Bruxelles
ULiège	: Université de Liège
UNB	: Université NAZI BONI
UPS-TLSE3	: Université Paul Sabatier Toulouse 3

INTRODUCTION

Le projet Centres d'Excellence Africains pour l'Impact sur le développement (CEA Impact) est un projet régional de l'enseignement supérieur soutenu par la Banque Mondiale et l'Agence Française de Développement (AFD). L'initiative visait à créer des pôles d'excellence dans le domaine de l'enseignement et de la recherche scientifique afin d'impacter le développement des populations. Le Centre d'Excellence Africain de formation, de recherche et d'expertises en sciences du médicament (CEA-CFOREM) de l'Université Joseph KI-ZERBO du Burkina Faso a été sélectionné dans le cadre de l'appel à projets des CEA-Impact. La clôture du projet CEA-CFOREM initialement prévue pour le 31 décembre 2023 a été prorogée au 30 juin 2025. Dans le plan d'implémentation il est prévu un plan de pérennisation pour assurer la continuité des activités du CEA-CFOREM à la fin du projet. A l'issue du 10^{ème} Atelier régional du projet CEA Impact, tenu à Abidjan (Côte d'Ivoire) du 31 octobre au 3 novembre 2023, il a été rappelé aux différents Centres la nécessité de soumettre à la Banque mondiale leurs plans de viabilité post-projet. Le but est de disposer d'un outil de planification afin de soutenir le fonctionnement desdits centres après les financements du projet.

Les résultats déjà engrangés par le projet CEA-CFOREM montrent d'énormes acquis sur la qualité des programmes et résultats de formation et de recherche, d'infrastructures et d'équipements, et de la gouvernance. La pérennisation de ces multiples acquis grâce à la contribution des parties prenantes, commande des actions de viabilité qui intègrent aussi bien des ressources humaines chargées d'animer la vie quotidienne du Centre que des ressources matérielles et immatérielles.

La viabilité du Centre est un défi auquel le plan stratégique quinquennal se propose d'apporter une réponse adéquate. Le plan de viabilité dresse des propositions pour le renforcement de la formation, de la recherche, de l'assurance qualité, du partenariat et de l'expertise, ainsi que l'amélioration de l'environnement, du cadre institutionnel et de la gouvernance du centre à partir d'une analyse diagnostique. Le présent plan constitue un outil d'aide à la décision. Il guidera les décideurs et les partenaires sur les axes d'intervention identifiés par le Centre durant la période 2026-2030 pour la mise en œuvre des actions de viabilité.

La démarche d'élaboration du plan de viabilité, au-delà de son caractère participatif, a procédé par une triangulation des données. Elle a combiné une analyse Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces (FFOM) ayant permis de dégager les priorités déclinées en objectifs stratégiques et en activités. Un plan d'action triennal glissant (PAT-G) budgetisé sur la période 2026-2028 a

été joint en annexes. Le plan stratégique de viabilité et le PAT-G ont fait l'objet d'adoption en atelier avec la participation de personnes ressources.

Le plan de viabilité post-projet détaillé du CEA-CFOREM présente la justification et la méthodologie d'élaboration (i), la présentation du projet CEA-CFOREM (ii), l'analyse de la situation du CFOREM (iii), les orientations stratégiques (iv), les modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation (v) et les facteurs de durabilité et risques (vi).

I. JUSTIFICATION ET MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PLAN DE VIABILITÉ

1.1. Justification

Le projet CEA Impact, dont fait partie le CEA-CFOREM est un projet régional d'enseignement supérieur soutenu par la Banque Mondiale et l'Agence Française de Développement (AFD).

Depuis le début de sa mise en œuvre le 30 septembre 2019, le CEA-CFOREM a apporté une grande contribution à la réalisation optimale des activités d'enseignement, de formation, de recherche, et de gouvernance de l'UJKZ. A titre d'exemple, on retiendra :

- ✓ le financement de l'évaluation du Plan Stratégique et Opérationnel 2014-2023 de l'UJKZ ;
- ✓ la contribution à l'élaboration du Plan Stratégique de Développement 2025-2029 de l'UJKZ;
- ✓ le financement des études sur i) le plan stratégique d'attractivité régionale, ii) le modèle économique de l'UJKZ, iii) l'accréditation des offres de formation, iv) le plan d'adressage, v) le plan d'aménagement...
- ✓ l'octroi de 158 bourses d'études et aides aux mastérisants et 25 aux doctorants du centre au cours des années académiques 2020-2021 à 2023-2024.

Au regard de tous ces acquis et dans la dynamique de la consolidation et de la pérennisation des actions du centre, il s'avère nécessaire d'assurer la viabilité du projet.

Le terme viabilité se réfère à la pérennité d'une activité ou du fonctionnement d'un instrument quelconque de développement, telle qu'une unité de production ou une institution.

Pour le cas présent, il s'agit du CFOREM en tant qu'institution lorsque les financements obtenus dans le cadre du don IDA prendront fin à la clôture du projet (30 juin 2025) et que le Centre va devoir toujours assurer la continuité de ses interventions.

Dans ce sens, le 10^{ème} atelier régional du projet CEA Impact tenu à Abidjan (Côte d'Ivoire) du 31 octobre au 3 novembre 2023 recommandait aux différents Centres, d'élaborer des plans de viabilité post-projet afin de soutenir leur fonctionnement lorsque les ressources des bailleurs ne seront plus disponibles.

C'est pourquoi, les responsables de l'UJKZ et du projet CEA-CFOREM ont décidé de se doter d'un document d'orientation et de planification des activités sur une période de cinq ans, soit 2026-2030, comme recommandé par la législation au plan national pour tout document de planification stratégique appelé « *plan de viabilité post-projet du CEA-CFOREM* ».

Afin de disposer d'un document consensuel en relation avec le partenaire financier et les acteurs institutionnels, il a été mis en place un comité de rédaction.

A l'issue de la rédaction du projet de plan, il a été tenu un atelier de validation dudit plan impliquant plus d'acteurs et des personnes ressources.

1.2. Objectifs assignés au comité de rédaction du plan de viabilité du CFOREM

Le but et les objectifs spécifiques assignés au comité de rédaction du plan de viabilité 2026-2030 du CFOREM sont présentés ci-dessous.

1.2.1. Objectif général

L'objectif général visé était de rendre disponible le document du plan de viabilité 2026-2030 du CFOREM.

1.2.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agissait de :

- ✓ préciser les objectifs et les résultats attendus du plan de viabilité post-projet du CFOREM;
- ✓ adopter une démarche méthodologique de collecte et de traitement des données ;
- ✓ exploiter les documents, études et rapports disponibles en rapport avec la viabilité post-projet du CFOREM ;
- ✓ élaborer une stratégie ou procédure réaliste et contextualisée de collecte et de gestion des ressources financières du CFOREM ;
- ✓ identifier, quantifier et planifier sur une période de cinq ans les sources de financement mobilisables du CFOREM ;
- ✓ rédiger le document de plan de viabilité contenant les résultats ci-dessus mentionnés ;
- ✓ élaborer un plan d'action triennal glissant du CFOREM sur la période 2026-2030.

1.3. Résultats attendus

Au terme des travaux, les résultats attendus étaient les suivants :

- ✓ les objectifs et les résultats attendus du plan de viabilité post-projet du CFOREM sont précisés ;

- ✓ une démarche méthodologique de collecte et de traitement des données est adoptée ;
- ✓ les documents, études et rapports disponibles en rapport la viabilité post-projet du CFOREM sont exploités ;
- ✓ une stratégie ou procédure réaliste et contextualisée de collecte et de gestion des ressources financières du CFOREM est élaborée ;
- ✓ les sources de financement mobilisables du CFOREM (réalistes et potentielles) sont identifiées, quantifiées et planifiées sur une période de cinq ans ;
- ✓ le document de plan de viabilité contenant les résultats ci-dessus mentionnés est rédigé;
- ✓ un plan d'action triennal glissant du CFOREM est élaboré.

Les travaux se sont déroulés en groupes de rédaction sur une période de 21 jours. Cinq (05) séances plénières ont été organisées au cours desquelles les travaux des différents groupes ont été mis ensemble en vue des échanges et de la consolidation du document.

Quatre principales étapes ont orienté la rédaction du document.

La première étape a consisté à l'appropriation des TdR de la mission et à la répartition des membres du comité de rédaction en sous-groupes en vue d'une analyse des forces, des faiblesses, de opportunités et des menaces (FFOM) des thématiques dont a) le dispositif institutionnel et organisationnel, b) les formations académiques (Master et PhD), c) les formations continues, d) les recherches et publications, e) le partenariat académique et sectoriel du Centre, f) les revenus générés, g) l'assurance qualité, h) les investissements et acquisitions, i) la communication et j) la gouvernance et la gestion du Centre.

La seconde étape a permis une revue des différents apports et une consolidation progressive du document à travers des échanges en plénière.

Une troisième étape a consisté à la finalisation du document par une équipe restreinte et la quatrième étape a été consacrée à la validation du document.

II. PRESENTATION DU PROJET CEA-CFOREM

2.1. Historique du projet

Le CEA-CFOREM de l'Université Joseph KI-ZERBO (UJKZ) du Burkina Faso est l'un des cinq (05) centres qui ont été sélectionnés par la Banque mondiale (BM) dans le cadre du projet CEA-Impact au cours de la période 2019-2023. Ce Centre met en œuvre les activités de deux (2) entités préexistantes de l'Université que sont :

- *le Master de spécialités en santé et sciences du médicament (MSSM)* de l'Unité de formation et de recherche en sciences de la santé (UFR/SDS), qui a pour but de développer des programmes de Master et de formations continues attrayantes ;
- *le Laboratoire du développement du médicament (LADME)* de l'École doctorale sciences et santé (ED2S), qui a pour attribution principale la formation des doctorants pour le doctorat d'université (PhD).

2.2. Objectifs et composantes du projet

L'objectif global visé par le CEA-CFOREM est de *contribuer à l'amélioration de l'accès des populations de la sous-région ouest-africaine à des médicaments de qualité par la formation des ressources humaines et la recherche scientifique dans les sciences du médicament.*

Les objectifs spécifiques permettant de concourir à l'atteinte de cet objectif global sont :

- mettre à la disposition du Burkina Faso et des autres pays de la sous-région ouest africaine, une masse critique de ressources humaines qualifiées dans les différents domaines des sciences du médicament ;
- améliorer la pratique professionnelle par la dispensation de formations continues aux professionnels du domaine des sciences du médicament ;
- améliorer la qualité et les performances de la production locale des médicaments et des matières premières pharmaceutiques ;
- améliorer les capacités et la qualité de la recherche universitaire en sciences du médicament en Afrique de l'Ouest.

Les composantes du projet CEA-CFOREM sont formulées en termes d'action dans le manuel d'implémentation du projet. Ces actions sont au nombre de huit (08) que sont :

- Formation,
- Recherches,
- Équité et attractivité,

- Partenariat académique et scientifique,
- Partenariat sectoriel,
- Gouvernance institutionnelle,
- Gestion et fonctionnement,
- Contrepartie nationale.

Toutefois, la première action consacrée à la préparation institutionnelle pour tous les centres est achevée depuis 2021.

2.3. Coût et durée du projet

Le coût initial du projet CEA-CFOREM était de **8 000 000 US dollars**, soit environ **4 400 000 000 F CFA** et dans le cadre de la restructuration de l'ensemble du projet CEA-IMPACT, suite à la revue à mi-parcours, le CEA-CFOREM a bénéficié d'un montant de **500 000 US dollars** supplémentaires, obtenu à l'issue de la répartition du reliquat de fonds alloué au cinq centres concernés par la mise en œuvre du projet au Burkina Faso.

Le coût actuel de mise en œuvre du CEA-CFOREM est estimé par conséquent à **8 500 000 US dollars, soit environ 4 675 000 000 F CFA.**

La durée initiale de mise en œuvre qui était prévue du 30 septembre 2019 au 31 décembre 2023 a été prorogée par la Banque mondiale le 12 octobre 2023. Sa nouvelle date de clôture est donc fixée pour le 30 juin 2025.

2.4. Zones d'intervention et bénéficiaires

Le projet CEA-CFOREM couvre la zone d'intervention nationale. Ses bénéficiaires sont nombreux dont :

- les étudiants du Burkina Faso et des autres pays de la sous-région qui vont acquérir des connaissances théoriques et pratiques dans le domaine des sciences du médicament ;
- le corps professoral et le personnel administratif du Centre, de l'UJKZ et des institutions partenaires qui amélioreront leurs qualifications et leurs conditions d'enseignement et de recherche ;
- les employeurs des sortants du CFOREM qui auront un accès plus facile à des professionnels hautement qualifiés et à une recherche appliquée pour des solutions aux problèmes de développement pressants ;

- la population du Burkina Faso et des autres pays de la sous-région ouest-africaine, qui auront accès à une masse critique de ressources humaines de hauts niveaux, qualifiées et compétentes dans les différents domaines des sciences du médicament.

2.5. Gestion et pilotage du projet

La gouvernance du Centre est intégrée dans l'organisation institutionnelle de l'Université. Dans ce sens, les structures chargées du management global du projet sont la Présidence de l'UJKZ, l'Unité de Formation et de Recherche en Sciences de la Santé (UFR/SDS), l'École doctorale Sciences et Santé (ED2S) et l'unité de gestion du CEA-CFOREM.

Aussi, des instances statutaires sont mis en place pour le pilotage efficace du projet.

- ***La Présidence de l'Université***

Le président de l'Université est l'ordonnateur du budget. Pour cela, il a une équipe administrative et financière composée du Secrétaire général, du Directeur de l'administration et des finances (DAF), de l'Agent comptable (AC), de la personne responsable des Marchés (PRM), du Directeur des ressources humaines (DRH), du Directeur du contrôle des marchés et des engagements financiers (DCMEF), du Directeur des Etudes, de la Planification et des Statistiques et du Chargé de communication.

Les membres de cette équipe jouent les mêmes rôles et fonctions dans le CEA-CFOREM conformément aux manuels de gestion et de passation des marchés du projet.

- ***L'UFR / Sciences de la Santé (UFR/SDS) et l'École doctorale Sciences et Santé (ED2S) et leurs organes consultatifs***

Les aspects académiques et de formation en sciences de la santé relèvent des prérogatives de l'UFR/SDS. En ce qui concerne les masters de santé et sciences du médicament, un comité pédagogique du Master est déjà mis en place par décision du Président de l'UJKZ et est fonctionnel. Il assume les missions qui lui sont dévolues dont i) la sélection des candidatures aux inscriptions au Master et aux formations continues, ii) la validation des acquis d'enseignements, iii) l'amendement des contenus pédagogiques des formations, iv) les délibérations et les proclamations des résultats semestriels, annuels et finaux, v) la proposition des curricula de formation.

Aussi, lorsque le Master, à travers son comité pédagogique propose l'ouverture d'une spécialisation et valide les programmes de formation, ceux-ci doivent avoir l'approbation des instances consultatives de l'UFR (Conseil scientifique puis Conseil de gestion) avant leur transmission au Président de l'Université.

La recherche doctorale en santé relève des prérogatives de l'ED2S. C'est le Conseil scientifique de l'ED2S qui valide les protocoles de recherche et propose l'inscription à la thèse unique. Le président de l'Université autorise l'inscription en thèse.

Ensuite, le Conseil scientifique nomme, sur proposition du directeur de laboratoire d'accueil du doctorant, un comité de suivi de la thèse, chargé d'orienter et d'encadrer son travail de recherche scientifique.

- ***Le CEA-CFOREM***

La direction du Centre est l'organe d'exécution administrative et financière du projet. Un compte est ouvert dans une banque commerciale du Burkina pour recevoir les fonds du projet. Les acteurs de la chaîne administrative et financière de l'UJKZ (SG, DAF, AC, PRM, DCMEF, DRH, DEPS, CCOM) jouent chacun un rôle dans l'atteinte des objectifs du projet. En plus de cela, le CEA-CFOREM dispose, pour son pilotage quotidien, d'un gestionnaire de projet, d'un chargé de suivi-évaluation, d'un comptable, d'un contrôleur interne et d'une assistante administrative.

Par ailleurs, pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du plan de sauvegarde environnemental et social, le projet a responsabilisé un cadre et est assisté par les spécialistes du projet d'appui à l'enseignement supérieur (PAES) et les référents pays de la Banque mondiale.

Enfin, le CEA-CFOREM dispose d'un personnel administratif, de soutien technique composé d'une technicienne supérieure de laboratoire pour la maintenance et l'exploitation efficace des équipements de laboratoire, d'une secrétaire comptable, d'un coursier/reprographe et d'un chauffeur.

- ***Les instances statutaires***

Les principales instances statutaires du CEA-CFOREM sont le Conseil scientifique et le Conseil de gestion de l'UFR/SDS et de l'ED2S.

Ainsi, la formation, la recherche, les expertises, l'accréditation des diplômes et la valorisation industrielle des résultats de la recherche sont menées sous la supervision des responsables d'activités du Centre sous les conseils et orientations avisés du Comité Consultatif Scientifique International (CCSI) et du Comité consultatif sectoriel (CCS). Ces deux organes consultatifs mis en place dans le cadre du projet CEA, se réunissent chacun deux fois par an, virtuellement et/ou en présentiel.

2.6. État d'exécution du projet au 31 décembre 2023

Au 31/12/2023, le taux d'exécution physique global cumulé du projet était de **72 %**¹.

Au plan financier, sur une subvention globale de **4 675 000 000 F CFA** (coût total du projet), le montant des fonds IDA reçus au 31 décembre 2023 était de **3 072 043 080 F CFA**, représentant 65,71 % de la subvention totale. Les fonds reçus ont été utilisés à **98,57 %**.

Le niveau d'atteinte des huit (08) indicateurs liés au décaissement du projet est très satisfaisant. Les montants attendus pour les déboursements d'ici la fin du projet se rapportent principalement à l'impact sur le développement (RLD 2.2), aux publications de recherche (RLD 4.2), aux infrastructures (RLD 4.3), à l'esprit d'entreprise (RLD 5.3) à la présentation en temps requis des rapports financiers (RLD 6.1), à la transparence sur le web des rapports fiduciaires pour le centre et l'université hôte (RLD 6.3) et à la participation à l'initiative régionale Benchmarking du PASET (RLD 7.4).

La principale difficulté à laquelle le Centre a été confrontée depuis 2022 est la faible progression dans la construction et l'équipement du siège du Centre. En effet, le marché y relatif a été résilié le 14 juin 2023 suite au constat d'incapacité de l'entreprise. Les mesures correctives pour pallier la difficulté ci-dessus et atteindre les résultats attendus du projet ont entraîné la concertation depuis juillet 2023 entre la coordination du projet et la Présidence de l'UJKZ avec la Banque mondiale et l'AUA. Cela a permis d'approuver les propositions de reprise des travaux notamment la révision du PTAB et du PPM 2023 et l'adoption de la contractualisation par entente directe au regard de l'urgence et de l'échéance fixées de terminer ce chantier en fin d'année 2024.

Les travaux ont effectivement repris en **début février 2024** après la première réunion de suivi des travaux le 28 janvier 2024, présidée par le Président de l'UJKZ. La reprise des travaux suite au recrutement du nouveau prestataire (GERBATP) et l'encadrement mis en place, autorise maintenant à croire en l'achèvement des travaux de construction et d'équipement du siège du CFOREM pour cette année 2024.

En terme d'exigence contractuelle, le relèvement des défis majeurs avant la clôture du projet seront de travailler à l'atteinte des jalons restants susmentionnés. La mise en œuvre effective des différentes actions devant concourir à leur atteinte conditionne la mobilisation des décaissements restants.

¹ Soit respectivement des taux d'exécution respectifs de 51,2 %, 69,94 %, 85,6 % et 72 % pour les années 2020, 2021, 2022 et 2023

III. ANALYSE DE LA SITUATION DU CFOREM

Cette analyse vise à dégager les forces et les opportunités sur lesquelles le CFOREM va baser sa stratégie pour réussir la viabilité mais aussi à identifier les faiblesses et les menaces à juguler pour minimiser les échecs. La synthèse de l'analyse FFOM est consignée en **annexe 1**.

3.1. Dispositif institutionnel et organisationnel

Le dispositif institutionnel et organisationnel s'entend par la capacité organisationnelle en termes de ressources (humaines, intellectuelles, financières, physiques et infrastructurelles), le fonctionnement des cadres/organes de concertation et de gestion ainsi que le leadership qui influencent la performance du CEA-CFOREM. C'est aussi, l'examen du dispositif juridique et réglementaire qui guide le déploiement des activités du CEA-CFOREM.

Ainsi, conformément aux termes du Contrat de performance et de financement², une autonomie est assurée au responsable du Centre et à son équipe en ce qui concerne la mise en œuvre du plan d'implémentation du projet, l'exécution du budget et du plan de passation de marché, convenus de commun accord.

Dans ce sens, le Président de l'Université, Ordonnateur principal du budget de l'Université, délègue tout ou partie de son pouvoir d'ordonnateur au directeur du centre qui lui rend compte de façon périodique, dans le cadre de ce projet. Ainsi, après la signature de l'accord de financement entre la Banque mondiale et le gouvernement du Burkina Faso, l'équipe de direction du CEA-CFOREM a été nommée par décision du Président de l'Université Joseph KI-ZERBO. En s'appuyant sur les procédures de gestion financière et de passation de marché adoptées, cette équipe gère de manière assez autonome le projet, sous la responsabilité du Président de l'Université. C'est pourquoi, les personnes clés de la gestion financière sont celles de l'Université. Les activités de recherche qui relèvent de l'École doctorale sciences et santé (ED2S) et de la formation qui relèvent de l'UFR des sciences de la santé (UFR/SDS), s'inscrivent aussi dans le cadre institutionnel existant dans l'Université. L'analyse FFOM du Centre met en lumière un ensemble de forces considérables, mais aussi des faiblesses significatives.

Au titre des forces on note :

² Contrat de performance et de financement entre le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation et l'Université Joseph KI ZERBO

- l'engagement et l'appui du premier responsable de l'institution UJKZ dont bénéficie le CEA-CFOREM ;
- l'ancrage institutionnel direct du projet CEA-CFOREM à la Présidence de l'UJKZ (facilité de management, notoriété de l'institution mère, grand réseau de partenariat, etc.) ;
- la qualité des enseignants-chercheurs (grades CAMES, production scientifique), des programmes d'enseignement et de recherche reconnue à travers des accréditations CAMES et Hcéres ;
- l'existence des unités et infrastructures de recherche de qualité ;
- l'existence de plateforme d'enseignement à distance ;
- la très bonne expérience en matière d'expertise, de recherche en sciences du médicament, de mobilisation et de gestion de fonds de projets (PFS, FONRID, IDA)
- la construction du bâtiment (R+3) du siège du CEA- CFOREM en cours ;
- l'existence de textes règlementaires ou politiques spécifiques ou internalisés permettant le déroulement des activités.

La faiblesse majeure identifiée est l'irrégularité dans la tenue des sessions annuelles des conseils consultatif et partenarial.

En somme, l'analyse diagnostique des FFOM du cadre institutionnel du CEA-CFOREM a mis en exergue un leadership assumé, un personnel motivé et des dispositions règlementaires régissant le fonctionnement du CEA-CFOREM, rendu possible par les ressources du projet.

Cependant, au-delà des acquis, plusieurs défis sont à relever au nombre desquels on peut citer :

- la relecture des textes organiques du CEA-CFOREM à la fin du projet ;
- la création d'un cadre dynamique d'opérationnalisation des partenariats (scientifiques, académiques et sectoriels) ;
- la mise en œuvre de textes permettant la création et l'exploitation d'entreprises à l'UJKZ ;
- l'amélioration du délai d'acquisition des intrants pour les recherches (présélection de fournisseurs ...) ;
- l'autorisation de recrutement de personnel Administratif Technique Ouvrier et de Soutien (ATOS) et chercheurs pour le Centre.

3.2. Formations académiques et continues

3.2.1. Formations en Master et PhD

Les formations du niveau master visent à former des cadres de haut niveau dotés de

compétences sur les aspects juridiques et réglementaires, la production, le contrôle qualité, la distribution et la recherche/développement des produits de santé d'une part, et d'autre part, sur la pratique hospitalière et officinale. Quant à la formation doctorale, elle est destinée à la formation des docteurs d'université (PhD) dans les différents domaines des sciences pharmaceutiques pour renforcer les compétences académiques et de recherche.

L'analyse FFOM rapporte une mise en œuvre efficace des programmes de formation en master et doctorat qui a permis de *positionner lesdites formations au plan national et dans la sous-région comme des formations phares dans le domaine des sciences du médicament.*

De nos jours, le programme de master et l'école doctorale ont accueilli des étudiants provenant de la sous-région (Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Nigeria, Guinée, Sénégal, Togo), du Cameroun, de la République Démocratique du Congo, des Comores et du Tchad.

Cette attractivité est à mettre à l'actif *des innovations pédagogiques (dispensation des cours en présentiel et à distance, disponibilité de plateforme de visioconférence, Moodle), de la disponibilité des équipements de laboratoires de recherche et des matières premières et réactifs* ainsi que le *fort engagement d'une équipe pédagogique étoffée et multidisciplinaire.*

Toutefois, il faut noter au titre des faiblesses *des insuffisances dans le suivi scrupuleux du calendrier établi pour les examens et les délibérations, le suivi de l'encadrement des stagiaires en master auprès des partenaires sectoriels.* Par ailleurs, malgré l'amélioration du plateau technique pour la recherche et les possibilités de mutualisation des ressources au sein de l'université, *des lenteurs ont été constatées dans l'avancement des travaux des doctorants.*

Pour pallier ces insuffisances, il s'avère donc nécessaire que le Centre s'inscrive dans une démarche qualité afin de se positionner comme un établissement d'enseignement supérieur et de recherche performant et attractif. A cet effet, le centre devrait, malgré les risques de diminution des financements publics à cause du contexte sécuritaire d'une part et de la concurrence due à la mise en place de filières similaires dans d'autres pays de la sous-région (Côte d'Ivoire) d'autre part, de :

- renforcer les offres de formations en adéquation avec les besoins académiques et professionnels des partenaires sectoriels privés et publics ;
- renforcer l'utilisation des nouvelles technologies dans la formation.

3.2.2. Formations continues

Les formations continues visent surtout à répondre aux sollicitations des structures des ministères en charge de la santé des pays d'Afrique et d'ailleurs, de la Cellule pour

l'harmonisation de la réglementation et la coopération pharmaceutiques (CHRCP) de l'Union économique et monétaire de ouest-africaine (UEMOA) et du programme médicament et vaccins de l'Organisation ouest-africaine de la santé (OOAS). Elles permettent un renforcement des compétences des pharmaciens et des autres professionnels de santé de ces structures œuvrant dans la filière des médicaments.

Les différentes formations courtes et continues assurées par le CEA-CFOREM prennent en compte : le cours international certifiant sur les dispositifs médicaux (CICDM), le cours sous régional d'ethnopharmacologie appliquée et aussi le Diplôme Inter-universitaire de gestion des approvisionnements pharmaceutiques (DIU-GAPh). Chaque formation enregistre la participation de 40 à 100 pharmaciens et autres professionnels de santé par an. Plus d'une dizaine de pays d'Afrique francophones et des Caraïbes (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Cameroun, Centrafrique, Congo Brazzaville, Haïti, Guinée, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Démocratique du Congo, Sénégal, Togo, Tchad, Djibouti) étaient représentés dans ces différentes sessions de formations courtes et continues.

L'analyse FFOM du Centre met en lumière un ensemble de forces considérables, mais aussi des faiblesses significatives.

Au titre des forces on note :

- l'attractivité de la formation continue des professionnels au plan national et sous-régional (gestion des approvisionnements, dispositifs médicaux, ethnopharmacologie, ...)
- le recrutement de plusieurs cohortes de professionnels au niveau national et international pour des formations courtes et continues ;
- le fort engagement d'une équipe pédagogique étoffée et multidisciplinaire ;
- l'implication d'enseignants et de professionnels de haut niveau nationaux et internationaux ;
- la disponibilité de curricula de formation régulièrement mis à jour ;
- la formation combinant la théorie à l'acquisition des compétences pratiques ;
- la disponibilité des mesures d'accompagnement des apprenants pour les aspects logistiques liés à la participation aux formations (logements à coûts réduits, transport lors des sessions de formation, ...)

Les faiblesses identifiées portent essentiellement sur :

- la non dispensation en virtuel/ distance des formations de courte durée et continue ;
- l'insuffisance dans la couverture des formations demandées (homologation, dermopharmacie, pharmacie clinique à l'officine...)
- l'insuffisance des infrastructures ;

- l'insuffisance du matériel de formation.

Dans ce contexte, plusieurs défis sont à relever pour réussir la viabilité post-projet dont, entre autres :

- la dispensation des formations de courte durée et continue à distance (avec les nouvelles méthodes de communication et d'information) ;
- la mise en place des formations continues pour les offres thématiques non encore abordées telles que l'homologation, la dermopharmacie et cosmétologie, la pharmacie clinique à l'officine...
- la réalisation d'infrastructures et l'acquisition de matériel de formation adéquat et suffisant pour les formations continues et de courte durée.

3.3. Recherches et publications

Les recherches et les publications sont au cœur des activités du centre de recherche. En se concentrant sur l'innovation, la qualité et l'impact, le centre s'efforce de contribuer de manière significative à l'avancement des connaissances et à la diffusion des résultats scientifiques. Grâce à une stratégie bien définie et à des actions spécifiques, le centre vise à devenir un leader dans la production et la diffusion des savoirs scientifiques.

L'analyse FFOM du Centre dégage des forces et des faiblesses.

Au titre des forces :

- le centre se distingue par *la qualité de ses ressources humaines*. Il bénéficie d'équipes transdisciplinaires bien formées, riches en savoir-faire et en expérience, ce qui permet de mener des projets de recherche innovants ;
- le centre est doté *d'équipements de recherche de pointe, facilitant ainsi la réalisation de travaux compétitifs et à la hauteur des attentes des partenaires* ;
- la *diversité des thématiques de recherche disponibles* permet au centre de s'adapter aux évolutions et aux besoins du secteur scientifique. Les résultats probants déjà obtenus et valorisés témoignent de l'efficacité des recherches menées ; certaines de ces découvertes ayant déjà été transférées à des entreprises ;
- le centre excelle dans la rédaction d'articles scientifiques, avec une performance notable en matière de publications dans des revues indexées. Cette compétence est renforcée par l'existence d'une équipe spécialisée dans l'édition d'articles scientifiques, garantissant la diffusion de travaux de haute qualité ;
- *un cadre de concertation régulier, avec des sessions annuelles pour la sélection et la*

validation des projets de recherche, assure une organisation structurée et planifiée des activités de recherche. La réputation internationale de l'institut et sa visibilité dans les domaines d'expertise renforcent son attractivité et sa crédibilité sur la scène scientifique mondiale ;

- l'évaluation régulière de la performance de la recherche à l'aide d'indicateurs précis ; ce qui permet un suivi et une amélioration continus. Le centre bénéficie également d'un comité scientifique international et d'un vaste réseau de partenaires nationaux et internationaux, ce qui élargit ses horizons de collaboration. L'accessibilité aux ressources documentaires de recherche via l'abonnement à SCOPUS est un atout supplémentaire qui facilite l'accès aux dernières avancées scientifiques.

Cependant, le centre présente certaines faiblesses notables au nombre desquelles :

- *l'absence d'un plan de recherche global avec des objectifs clairement définis et une périodicité régulière* qui peut conduire à une dispersion des efforts et à une inefficacité dans la réalisation des projets. De plus, l'absence d'accords-cadres de coopération scientifique avec des partenaires limite les opportunités de collaboration et de financement ;
- *l'exploitation non optimale des ressources humaines et matérielles* qui peut freiner l'efficacité et la productivité des projets de recherche. L'accès aux intrants de recherche, tels que les réactifs, solvants, matières premières et animaux de laboratoire, est souvent difficile, retardant ainsi le déroulement des travaux. Certains équipements complémentaires indispensables manquent également, ce qui restreint les capacités expérimentales du centre ;
- *l'insuffisance de personnel technique de soutien*, comme les ingénieurs et les techniciens, constitue une autre faiblesse importante. Enfin, les ressources financières sont limitées, particulièrement pour soutenir les mobilités scientifiques telles que les séjours de recherche et l'accueil de post-doctorants, ce qui peut limiter les échanges et les collaborations internationales.

Le centre de recherche s'engage à exceller dans la production et la diffusion de connaissances scientifiques. Cependant, cette ambition s'accompagne de *nombreux défis complexes, multiples et variés, nécessitant une stratégie réfléchie et une gestion efficace*. Au titre des défis identifiés il s'agit de/d' :

- *Assurer la diversité et la priorisation des thématiques de recherche*

La diversité des sujets de recherche rend difficile la priorisation des thématiques clés. Chaque département ou chercheur peut avoir des intérêts différents, ce qui complique l'alignement des objectifs de recherche avec la stratégie institutionnelle.

- *Mobiliser les financements et assurer leur gestion*

Le premier défi majeur réside dans l'obtention et la gestion des financements nécessaires pour soutenir les projets de recherche. Le financement des recherches de haute qualité est souvent insuffisant, ce qui peut limiter la portée et l'impact des études entreprises. Les coûts élevés des équipements de pointe, essentiels pour mener des recherches innovantes, posent également un problème. Les chercheurs doivent compétir pour obtenir des subventions souvent limitées, ce qui peut freiner leur capacité à réaliser des travaux de qualité. Un financement inadéquat peut également entraîner des difficultés dans l'entretien et la mise à jour des équipements, compromettant ainsi leur efficacité.

- *Assurer une gestion optimale des ressources humaines*

Une gestion inefficace des ressources humaines peut entraîner une sous-utilisation des compétences, une surcharge de travail pour certains chercheurs et une démotivation générale. La difficulté réside dans l'optimisation de l'allocation des talents, la mise en place de programmes de développement professionnel pertinents et la création d'un environnement de travail motivant et collaboratif.

- *Veiller à l'utilisation optimale et une bonne maintenance des équipements*

Les équipements de recherche sont souvent coûteux et nécessitent une gestion optimale pour éviter les pannes, la sous-utilisation ou la dégradation prématurée. Un manque de planification et de maintenance peut entraîner des interruptions dans les projets de recherche et augmenter les coûts opérationnels.

- *Améliorer la qualité et la quantité des publications*

La production de recherches de haute qualité est essentielle, mais elle s'accompagne d'exigences rigoureuses. Les chercheurs doivent naviguer dans des processus de relecture et de validation longs et exigeants pour garantir que leurs travaux répondent aux normes des revues

scientifiques de renom. Parallèlement, la pression pour publier régulièrement peut conduire certains à privilégier la quantité au détriment de la qualité, ce qui peut nuire à la réputation du centre et à la valeur scientifique des publications. Trouver un équilibre entre la production de nombreuses publications et le maintien de normes de qualité élevées demeure un défi constant.

- *Renforcer la collaboration et le partenariat*

Les collaborations interdisciplinaires sont essentielles pour aborder des problématiques complexes et innovantes. Toutefois, elles posent des défis de communication et de coordination entre les différentes disciplines. Les méthodologies et terminologies variées peuvent créer des obstacles qui ralentissent les progrès. De plus, établir des partenariats solides avec d'autres instituts ou centres de recherche et entreprises exige du temps et des efforts considérables. Les intérêts divergents et la concurrence pour les ressources peuvent compliquer la formation de partenariats fructueux et durables.

- *Assurer la formation et le développement professionnel des chercheurs*

Maintenir un haut niveau de compétence parmi les chercheurs est crucial pour garantir la qualité des recherches. Cependant, l'évolution rapide des technologies et des méthodologies nécessite une mise à jour continue des compétences, ce qui représente un défi considérable. En outre, maintenir la motivation et l'engagement des chercheurs face à des charges de travail élevées et des délais serrés est essentiel, mais difficile. Des programmes de formation et de développement professionnel bien conçus sont nécessaires pour surmonter ces obstacles.

- *Procéder à la surveillance et à l'évaluation des programmes de recherche*

Évaluer l'impact et l'efficacité des programmes de recherche est une tâche complexe mais cruciale. Définir et utiliser des indicateurs de performance pertinents pour mesurer la qualité et l'impact des recherches nécessite des systèmes de surveillance robustes. La collecte, l'analyse et l'utilisation des données pour évaluer les performances requièrent des mécanismes bien gérés et une coordination efficace entre les différentes parties impliquées. Les résultats des évaluations doivent être utilisés pour ajuster les stratégies et améliorer continuellement les programmes de recherche.

- *Assurer la diffusion et la visibilité des résultats de recherche*

Assurer une diffusion large et efficace des résultats de recherche est essentiel pour maximiser

leur impact. Cependant, rendre les publications accessibles à une audience diverse, y compris dans des revues à accès ouvert, peut être coûteux. De plus, obtenir une reconnaissance au sein de la communauté scientifique mondiale et garantir que les travaux soient largement cités et utilisés est un défi constant. Les stratégies de communication doivent être soigneusement conçues pour atteindre une visibilité optimale.

3.4. Partenariat académique et sectoriel du Centre

Les activités du centre sont destinées d'une part, à la formation des ressources humaines qualifiées et compétentes et d'autre part, à la réalisation d'expertises exprimées dans le domaine des sciences du médicament au profit des acteurs du secteur public que privé. A cet effet, le Centre travaille en étroite collaboration avec des partenaires académiques et des partenaires sectoriels.

- Les partenaires académiques sont impliqués dans les formations et la recherche en participant à l'élaboration des curricula de formation, aux enseignements, à l'encadrement des mémoires et thèses de doctorat, à l'accueil et la supervision des stagiaires, et à l'orientation des travaux de recherche.

Les principaux partenaires académiques sont :

- au plan national : l'Institut de recherche en sciences de la santé (IRSS, Ouagadougou, Burkina Faso), l'Université NAZI BONI (UNB, Bobo Dioulasso, Burkina Faso) ;
 - au plan sous régional : l'Université d'Abomey-Calavi (UAC, Cotonou, Benin), le Département Médecine Traditionnelle / Institut National de Recherche en Santé Publique (DMP/INRSP, Bamako, Mali), l'Université Félix Houphouët-Boigny (UFHB, Abidjan, Cote d'Ivoire) ;
 - au plan international : l'Université Libre de Bruxelles (ULB, Bruxelles, Belgique), l'Université de Liège (ULiège, Belgique), l'Université Paul Sabatier Toulouse 3 (UPS-TLSE3, Toulouse, France).
- Les partenaires sectoriels sont les principaux bénéficiaires des expertises et des résultats des travaux du Centre. A travers leur conseil consultatif, ils sont sollicités pour fournir des suggestions sur la pertinence des activités de formation et de recherche et sur les plans de travail du Centre. Individuellement, ils accueillent des stagiaires du Centre et constituent des acteurs pour la valorisation économique des produits de la recherche issus des spin off ou de start-up.

Les principaux partenaires sectoriels du CEA-CFOREM, qui sont des structures privées, publiques ou associatives, sont :

- privés : Phytofla (Banfora, Burkina Faso), Laboratoires GAMET (Ouagadougou, Burkina Faso), Distribution pharmaceutique du Burkina Faso (DPBF, Ouagadougou) ;
- associations : BELWET (Ouagadougou, Burkina Faso), Ordre National des Pharmaciens (ONPBF) et syndicat national des pharmaciens du Burkina Faso (SNPBF) (Ouagadougou, Burkina Faso), YOLSE (Genève, Suisse) ;
- publics : Établissements publics de santé du Ministère de la santé (EPS/MS, Ouagadougou, Burkina Faso). Il s'agit notamment des Centres hospitaliers régionaux et universitaires (CHR/CHU), de la Direction du contrôle des médicaments (DCM/LNSP), du Programme de formation des médecins et pharmaciens spécialistes (PROFOS).

L'analyse FFOM indique en termes de forces/opportunités la disponibilité d'un pool de partenaires sectoriel et scientifique qui a permis au Centre de créer un grand réseautage au niveau national, sous régional et international.

Certains de ces partenariats ont fait l'objet de conventions. Aussi, la mise en place des cadres de concertation à travers les conseils consultatifs permet de recueillir régulièrement les besoins des partenaires afin de leur proposer des offres de services d'expertise technique adaptées. En outre, les structures des partenaires constituent les sites de stage pour les apprenants du centre. Toutefois, au titre des faiblesses, il faut noter :

- la faible valorisation du partenariat sectoriel ;
- la faible communication sur les offres d'expertises techniques auprès des potentiels partenaires sectoriels ;
- les besoins pas suffisamment identifiés des entreprises privées dans le domaine du médicament et de la santé ;
- l'absence de pépinières d'entreprises au sein du centre pour susciter l'esprit d'entreprise et l'innovation.

En termes de défi majeur, le centre devrait travailler pour le développement du partenariat.

3.5. Revenus générés

Le CFOREM génère des revenus à travers :

- l'accès des étudiants aux différentes filières du MSSM ;

- l'accès des étudiants aux formations doctorales proposées par le laboratoire de développement du médicament ;
- l'accès des étudiants et professionnels aux formations continues de courtes durées dans des domaines divers ;
- des prestations et expertises dans le domaine des sciences du médicament au profit des acteurs du secteur public et privé;
- la vente des produits et des licences des produits ;
- les ressources issues des appels à projets auxquels le centre soumissionne.

Ces ressources financières permettent le bon fonctionnement du centre et l'exécution des activités planifiées dans l'année.

Au titre des forces, les anciennes entités, remplacées par le centre bénéficiaient de l'appui financier de plusieurs partenaires comme le Ministère de la Santé, l'UEMOA, la CAMEG qui assurent les frais de formation de plusieurs étudiants depuis 2015, date de création du Master. Par ailleurs, le centre à travers le LADME développe de plus en plus des produits innovants issus des travaux de la recherche qui sont demandés sur le marché. De plus, la diversité des spécialistes dans le centre permet de répondre à des offres techniques des entreprises ou des appels à projets du FONRID, du PFS et du BTTi.

Cependant il faut noter quelques faiblesses comme :

- le faible recouvrement des recettes dû aux procédures de paiement et d'inscription non maîtrisées par les étudiants ;
- le manque de point focal à l'UFR/SDS dans le processus de résolution des difficultés liées aux inscriptions et paiements ;
- la non maîtrise des procédures et l'inadaptation du système de recouvrement des frais de formation pour les étudiants hors du Burkina Faso ;
- l'insuffisance dans la communication sur les produits commercialisés et les expertises possibles au niveau du centre ;
- le manque de coordination entre les acteurs de la chaîne d'inscription et de recouvrement des recettes (DAOI, UFR , AC).

Les défis majeurs qui en résultent doivent consister à :

- améliorer les taux d'inscription et de recouvrement des frais de formation en facilitant les procédures d'accès à la plateforme Campus faso ;

- rechercher des contrats de prestation et d'expertises dans le domaine du médicament pour accompagner les entreprises pharmaceutiques ;
- renforcer la communication sur les produits commercialisés et les expertises du centre ;
- assurer l'implication active de tous les acteurs de la chaîne de recouvrement et d'inscription.

3.6. Assurance qualité

Le CEA-CFOREM s'est résolument engagé dans la démarche qualité à travers la mise en place de son système interne et d'appui institutionnel à l'Université Joseph KI-ZERBO.

L'implémentation de son système interne a permis de s'inscrire au niveau régional au Programme de reconnaissance et d'équivalence des diplômes du Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (PRED-CAMES) et au niveau international à l'accréditation du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Cet engagement a conduit le Centre à mettre en place un système de management de la qualité conforme aux deux référentiels jugés satisfaisant à travers les auto-évaluations de 2021 et confirmé à travers les accréditations obtenues du CAMES en 2021 et du Hcéres en 2022. Afin d'assurer une amélioration continue de la qualité de la formation, un plan d'actions est mis en œuvre à cet effet.

L'appui institutionnel du Centre a consisté à soutenir la Cellule Interne d'assurance Qualité (CIAQ) de l'Université Joseph KI-ZERBO à travers des sessions de formation et des ateliers qui ont permis d'élaborer et d'adopter un référentiel d'évaluation des UFR et instituts de l'UJKZ et un autre portant sur l'évaluation des Écoles doctorales de l'UJKZ. Cet accompagnement a permis à l'UJKZ de postuler au programme d'accréditation institutionnelle du Hcéres en 2022. Même si ce processus n'a pas été concluant, il a permis à l'UJKZ de se mesurer à des critères de qualité au niveau international assorti d'un plan d'amélioration en vue de la prochaine soumission.

L'analyse FFOM indique que l'accréditation au niveau régional et international des offres de formation du Master du Centre a été un exploit et une première pour un programme de formation d'une institution publique au Burkina Faso. Ces acquis ont été possibles grâce au fort engagement du Directeur du Centre et à l'appui de la CIAQ de l'UJKZ.

Cependant, des faiblesses notables demeurent, notamment :

- l'absence de procédure formalisée décrivant les outils d'aide à la réussite comme le tutorat ;

- le taux de diplômés inférieur à la cible attendue (environ 73 % pour une cible attendue de 100 %) ;
- l'absence de structure spécifique pour l'insertion et l'accompagnement des diplômés ;
- l'insuffisance de ressources pour le renouvellement des accréditations CAMES en 2026 et HCERES en 2027.

Les acquis en matière d'assurance qualité doivent être maintenus et renforcés ; toutefois les défis à surmonter doivent consister à :

- améliorer le système d'écoute du centre ;
- renforcer les actions d'insertion et d'accompagnement des diplômés ;
- améliorer le taux de diplomation ;
- assurer le renouvellement des accréditations des formations du Master ;
- promouvoir la culture qualité dans la gouvernance, l'enseignement et la recherche.

3.7. Investissements et acquisitions

La mise en place du Centre dans le cadre de l'exécution du projet a impliqué des investissements en termes de travaux et d'acquisitions de biens et services.

Au titre des forces on note :

- une acquisition régulière de matériel informatique pour les membres de l'équipe de gestion et du personnel du projet ;
- la réfection des bâtiments (laboratoires de recherche de l'UFR SDS) ;
- l'acquisition du mobilier de bureau pour les membres de l'équipe de gestion et du personnel ;
- la disponibilité des logements équipés pour les étudiants ;
- des efforts réguliers d'acquisition de consommables, réactifs et matériels de laboratoire et des équipements à la pointe de la technologie afin de faciliter les travaux de recherche des étudiants ;
- la disponibilité du matériel de Visio conférence qui favorise la dispensation des cours à distance aux étudiants ;
- la disponibilité des moyens de transport afin de faciliter le transport des étudiants et du personnel ;
- la disponibilité de personnel formé à l'utilisation des équipements pour faciliter l'encadrement des étudiants.

Les principales faiblesses notables sont :

- la mauvaise gestion des stocks de matières premières de réactifs ;
- l'amortissement considérable du matériel existant ;
- le manque de maintenance périodique des équipements de laboratoire.

Au titre des défis qui en résultent il s'agira :

- d'améliorer la gestion des stocks de matières premières de réactifs ;
- d'assurer la maintenance périodique des équipements de laboratoire et des infrastructures.

3.8. Communication

La communication sur les activités du Centre est assurée par le service de communication de l'UJKZ aux termes du manuel d'implémentation du projet. Cette visibilité est assurée à travers l'élaboration et la diffusion de documentaires sur internet et les médias télévisuel et la presse écrite.

Par ailleurs, le Centre dispose, d'une page Facebook et d'un site web informatif dont l'animation est assurée par un informaticien disposant d'un contrat de prestations.

L'analyse FFOM rapporte que la visibilité du Centre est favorisée par :

- l'existence d'un site web de l'UJKZ ;
- l'existence d'un site web du CEA-CFOREM ;
- la responsabilisation d'un Chargé de communication pour rendre visible les activités du Centre ;
- le paramétrage et la mise à jour régulière du site Web du Centre grâce aux services d'un prestataire recruté annuellement ;
- la communication et la visibilité des offres académiques dans plusieurs pays,
- la mise à disposition par le projet annuellement de ressources financières pour la communication ;
- l'acquisition et la mise à disposition du matériel audio-visuel au profit du service de communication de l'UJKZ afin de permettre la couverture des activités de Centre.

La faiblesse majeure identifiée est l'absence d'un gestionnaire attitré du site Web du Centre.

Le défi qui en résulte consistera à recruter ledit gestionnaire et de mettre à sa disposition les moyens nécessaires pour plus d'autonomie et d'efficacité.

3.9. Gouvernance et gestion du Centre

L'ensemble des décisions, règles et pratiques visant à assurer un fonctionnement optimal du CEA-CFOREM sont à la charge du coordonnateur du CEA-CFOREM et de son adjoint. Au niveau de la consolidation de la gouvernance de la formation et de la recherche, la contribution du CEA-CFOREM est essentiellement capitalisée à travers les actions portant sur l'élaboration de documents spécifiques, la mise en place de structures spécifiques, la création d'activités de marketing et de rentabilité, la tenue des instances, l'amélioration des conditions de travail et d'étude des apprenants ainsi que la nomination d'un point focal stages et insertion professionnelle.

L'analyse FFOM révèle les forces et faiblesses suivantes.

Au titre des forces on note :

Sur le plan institutionnel :

- l'appui constant des activités du CEA-CFOREM par la présidence de l'Université ;
- la participation des acteurs du centre aux instances universitaires (Directeur et Directrice adjointe de l'UFR-SDS, Directeur du CEA-CFOREM).

Sur le plan managérial et administratif :

- le leadership et l'excellence acquis par le centre ;
- l'existence d'une équipe de direction du centre avec une définition claire des fonctions ;
- l'existence des deux organes consultatifs du CEA-CFOREM (conseil consultatif sectoriel, conseil scientifique international) ;
- l'existence d'une orientation de lutte contre le harcèlement et les agressions sexuelles ;
- la disponibilité des dossiers de l'équipe pédagogique comprenant les CV et les diplômes des enseignants ;
- l'existence de documents qui édictent les règles et l'organisation du centre (décisions de nomination et attribution des membres) ;
- l'actualisation périodique de l'ingénierie pédagogique (curricula, syllabi, support de cours, documentation scientifiques).

Sur le plan de la gouvernance financière :

- l'existence d'un manuel de procédures de passation des marchés publics au niveau du CEA-CFOREM ;

- la régularité dans l'élaboration des plans annuels de passation des marchés et des plans de travail annuel ;
- l'existence d'une décision de la présidence instituant une clé de répartition des ressources mobilisées par les entités d'enseignement et de recherche à l'UJKZ.

Les faiblesses identifiées concernent :

- l'absence d'un cadre de concertation régulier regroupant tous les acteurs (personnel administratif, enseignants et étudiants) ;
- la persistance de difficultés dans la passation des marchés.

L'analyse diagnostique des FFOM de la gouvernance du CEA-CFOREM a montré une amélioration de la coordination des actions du centre ainsi que le développement institutionnel. Elle a également mis en exergue la mise à disposition du pays, des cadres bien formés pour booster la croissance, animer la vie socio-économique et politique et créer les bases d'un développement endogène auto-entretenu. Malgré ces acquis, plusieurs défis qui en résultent peuvent être relevés. Ce sont :

- ✓ La recherche de financement afin d'assurer la viabilité du centre

La fin de l'appui financier de la Banque mondiale nécessitera la recherche de financement afin de pérenniser les activités du centre.

- ✓ L'intégration du contexte socio-politique dans la poursuite des activités du centre

Le contexte universitaire est suffisamment exposé aux contrecoups de la vie nationale en générale. De ce fait, la stabilité politique reste une condition essentielle car pouvant limiter les mouvements sociaux (grèves notamment) qui vont affecter le fonctionnement du secteur académique et conséquemment du Centre. De plus, les difficultés économiques s'accroissent surtout en cette période à cause du retrait de certains partenaires techniques et financiers du Burkina Faso.

3.10. Synthèse de l'analyse situationnelle

3.10.1. Défis à relever par le CFOREM

De l'analyse diagnostique de la viabilité du CFOREM post-projet , il ressort d'importants défis à relever :

▪ **Renforcer la formation**

Le renforcement de la formation constitue un défi important pour le centre dans un contexte où les ressources humaines spécialisées en sciences du médicament sont insuffisantes. Le développement de la formation doit donc intégrer non seulement les formations académiques mais également les formations continues tout en mettant l'accent sur la quantité et la qualité des extrants. Dans la dynamique de relever ce défi, le centre envisage de mettre à la disposition de la chaîne du médicament des spécialistes compétents et en nombre suffisant. A terme, les actions y relatives contribueront significativement à la viabilité du centre.

▪ **Renforcer la recherche**

L'amélioration de la recherche est un défi majeur inscrit dans les priorités du centre. Une réponse qui se veut pertinente doit placer le financement et la valorisation des résultats de la recherche au cœur des préoccupations.

L'insuffisance de ressources est un obstacle majeur à la promotion de la recherche. Bien que des structures publiques de financement aient été mises en place, le financement de la recherche demeure insuffisant. Des résultats intéressants sont issus des travaux de recherche, mais la valorisation et la connaissance de ces résultats reste un défi auquel il faut apporter une réponse appropriée. Des résultats peu connus et moins appliqués n'induisent pas les changements escomptés et peuvent se révéler comme une source de démotivation des enseignants-chercheurs. Au regard du contexte dans lequel se mène la recherche et dans l'optique de renforcer sa viabilité, le centre se fixe pour priorité de développer la recherche.

▪ **Renforcer l'assurance qualité du centre**

L'assurance qualité constitue une dimension importante des structures en charge de l'enseignement et de la recherche. Ce défi comprend les besoins d'accréditation des formations, d'insertion professionnelle des diplômés et d'évaluation des formations entre autres. Les solutions à ce défi contribueront au renforcement de l'attractivité nationale, sous régionale et internationale des différentes formations. Par conséquent, il convient pour le Centre de mener des actions nécessaires à l'amélioration continue de la qualité suivant les référentiels et les recommandations des structures d'assurance qualité.

- **Développer le partenariat et les expertises du centre**

Le partenariat est un volet important dans le fonctionnement d'une structure de formation et de recherche. Le développement du défi lié au partenariat doit prendre en compte les volets académique et sectoriel ainsi que la promotion des expertises en vue de générer des revenus.

Les partenaires académiques participent à l'élaboration des curricula de formation, aux enseignements, à l'encadrement des mémoires et thèses de doctorat d'université, à l'accueil et à la supervision des stagiaires ainsi qu'à l'orientation des travaux de recherche.

Les partenaires sectoriels sont les bénéficiaires potentiels des résultats de la recherche et de l'expertise du centre. Ils participent à la vie du centre à travers leurs suggestions sur la pertinence des activités de formation et de recherche et sur les plans de travail. Ils accueillent des stagiaires et contribuent à la valorisation économique des produits de la recherche et à la génération des revenus au profit du centre à travers des sollicitations d'expertises.

Il importe donc pour les acteurs, avec l'accompagnement des parties prenantes, de réunir les conditions favorables au développement d'un partenariat bénéfique et d'une expertise génératrice de revenus.

- **Améliorer la gouvernance et la gestion du centre**

La gouvernance joue un rôle indéniable dans la quête de l'attractivité d'un centre de formation et de recherche. Elle est un défi qui se rapporte principalement non seulement au management administratif et financier mais également à la visibilité. Ainsi, pour une bonne gouvernance et la viabilité du centre, des principes doivent être observés avec rigueur. Il s'agit du respect de la réglementation, de la tenue régulière des instances statutaires et cadres de concertation, d'une bonne gestion des ressources (humaines, financières et matérielles), de la recherche d'une bonne performance en lien avec la vision, de l'élaboration d'outil de gestion et de la réalisation d'actions de visibilité.

3.10.2. Enjeux

La réalisation d'une bonne viabilité est tributaire de la place accordée aux enjeux y relatifs : l'autonomie, la notoriété et la visibilité du centre.

- **Autonomie du centre**

Dans un contexte de rareté des ressources financières, des actions relatives à l'autonomie du centre constituent des priorités pour les gouvernants. En effet, il faut inscrire le développement de nouvelles niches de recettes, l'allègement des procédures administratives, financières et de

marchés publics dans le programme du centre. Il importe de développer des initiatives internes pertinentes pour améliorer les ressources propres afin d'assurer une réelle autonomie financière.

- **Notoriété du centre**

Un autre enjeu non moins important de la viabilité est la notoriété du centre. Une bonne notoriété résulte des accréditations régionales et internationales des offres de formation, de la bonne performance organisationnelle, de la réalisation d'activités para académiques, de la qualité des ressources humaines et des extrants ainsi que de la qualité des résultats de recherche et leur valorisation.

- **Visibilité du centre**

La visibilité du centre est également un enjeu important pour la notoriété. Dans la dynamique de l'atteinte de ses objectifs et partant, sa vision, le centre devra garantir une certaine notoriété à travers des actions de visibilité aussi bien au plan interne, sous régional qu'international. Il importe par conséquent de développer des activités de communication efficaces à même d'améliorer la visibilité du centre. Une visibilité suppose des œuvres de qualité à présenter : des ressources humaines, des diplômés, des résultats de recherche et start-up de qualité.

IV. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Cette section présente l'objectif global du plan de viabilité et son impact attendu mais aussi les axes d'interventions ainsi que les effets attendus. Ces différents éléments sont consignés en **annexe 2** (cadre de mesure des résultats), où on aperçoit aussi les activités prévues.

4.1. Objectif global et impacts attendus

4.1.1. Objectif global

L'objectif global du présent plan est ***d'assurer une continuité des interventions du CFOREM après sa clôture.***

Le résultat majeur attendu est la contribution de l'entité post-projet à la mise en œuvre de la politique de développement institutionnel (PDI 2014-2033) et du plan stratégique de développement de l'UJKZ. Cela passe nécessairement par la continuité et le renforcement des actions entamées dans le cadre du projet CEA-CFOREM.

4.1.2. Impacts attendus

Considérant l'objectif global poursuivi ainsi que le résultat majeur escompté, les impacts attendus de la mise en œuvre du présent plan seront mesurés par : (i) l'acte de création d'une structure post-projet ; (ii) le taux de réalisation des activités de l'entité post-projet.

Dans ce sens, le plan de viabilité est décliné en cinq (05) axes stratégiques.

4.1.3. Axe stratégique 1 : renforcer les formations dispensées.

Cet axe stratégique vise le renforcement des formations académiques et continues assurées par le CFOREM. Son opérationnalisation se fera à travers les objectifs stratégiques i) renforcer les formations académiques et ii) renforcer les formations continues.

- **Objectif stratégique 1 : renforcer les formations académiques**

Pour l'atteinte des résultats de cet objectif stratégique, les actions suivantes seront exécutées : (i) l'amélioration de l'organisation de la formation et (ii) le renforcement de l'utilisation des nouvelles technologies dans la formation. Onze (11) activités sont programmées dans le cadre logique et budgétaire du PAT-G pour opérationnaliser ces actions.

Les indicateurs d'effet retenus pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 1 sont i) *le nombre de nouveaux étudiants inscrits en master* et ii) *le nombre de nouveaux étudiants inscrits au doctorat*.

- **Objectif stratégique 2 : renforcer les formations continues**

Les actions qui seront mises en œuvre dans le cadre de cet objectif stratégique sont (i) la réalisation en présentiel des formations continues certifiées de courte durée et (ii) la réalisation des formations continues certifiées de courte durée à distance. Ces deux actions sont décomposées en sept (07) activités.

L'indicateur d'effet retenu pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 1 est *le nombre de nouveaux étudiants inscrits aux formations continues*.

4.1.4. Axe stratégique 2 : améliorer l'attractivité de la recherche

L'axe stratégique 2 vise à rendre la recherche plus attractive et plus compétitive. Pour y arriver, trois objectifs stratégiques sont visés dont :

- **Objectif stratégique 1** : améliorer les conditions de la recherche

Pour une réalisation optimale de cet objectif, deux actions décomposées en cinq (05) activités seront mises en œuvre (confer annexe 1). Ces actions sont (i) amélioration des infrastructures de recherche et (ii) diversification des sources de financement de la recherche.

L'indicateur d'effet retenu pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 2 est *le degré de satisfaction des chercheurs du centre*.

- **Objectif stratégique 2** : rendre attractive les offres de recherche

Cet objectif sera exécuté à travers les actions, (i) amélioration de l'organisation des domaines de recherche et (ii) renforcement des capacités des chercheurs, décomposées en cinq (05) activités.

L'indicateur d'effet retenu pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 2 est *le nombre de publications de recherche faites par le centre au cours de la période*.

- **Objectif stratégique 3** : appuyer la valorisation des résultats de la recherche

Pour atteindre les résultats de cet objectif, on note deux actions dont (i) amélioration de la visibilité des produits de la recherche et (ii) stimulation de l'esprit de compétition des enseignants-chercheurs, décomposées en trois (03) activités.

L'indicateur d'effet retenu pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 2 est *le nombre de sessions de partage des résultats de recherche organisées par le centre au cours de la période*.

4.1.5. Axe stratégique 3 : renforcer l'assurance qualité du centre

L'axe stratégique 3 vise à améliorer la qualité de la formation et de l'insertion professionnelle des diplômés à travers deux objectifs stratégiques.

- **Objectif stratégique 1** : améliorer la qualité de la formation

L'amélioration de la qualité de la formation est le seul gage d'une viabilité et du leadership d'une structure de formation. Dans ce sens, deux actions i) promotion de la culture qualité dans la formation et ii) renouvellement des accréditations des formations de Master, décomposées en cinq (05) activités seront déroulées.

L'indicateur d'effet retenu pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 3 est : *proportion des programmes de Master en SSM dont l'accréditation est renouvelée au plan régional et international au cours de la période*.

- **Objectif stratégique 2** : améliorer l’insertion professionnelle des diplômés.

L’insertion professionnelle des diplômés d’un système est l’unité de mesure de la performance de l’efficacité externe d’une structure de formation. Pour y parvenir, l’entité post-projet mettra en œuvre, deux actions i) renforcement des actions d’insertion et d’accompagnement des diplômés et ii) renforcement du système d’écoute du centre, décomposées en trois (03) activités. La mesure de l’atteinte des résultats se fera à travers *le nombre d’enquêtes de satisfaction effectué auprès des employeurs au cours de la période.*

4.1.6. Axe stratégique 4 : promouvoir le partenariat et les expertises du centre

L’axe stratégique 4 vise à renforcer le partenariat et l’expertise du centre à travers deux objectifs stratégiques.

- **Objectif stratégique 1** : renforcer le partenariat du centre

La mobilisation des ressources financières au bénéfice du centre ne sera optimale sans un partenariat dynamique et engagé mais aussi la promotion de l’expertise interne du centre. Pour y arriver, deux actions dont i) renforcement de la collaboration avec les partenaires et ii) développement de l’expertise au profit des partenaires, décomposées en six (06) activités à mettre en œuvre ont été identifiées.

L’indicateur d’effet retenu pour mesurer l’atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l’axe 4 est *le nombre d’étudiants placés en stage chez les partenaires sectoriels au cours de la période.*

- **Objectif stratégique 2** : accroître les ressources générées par le centre

L’accroissement des ressources générées par le centre sera une condition sine qua non pour parvenir à une réelle autonomie financière. Dans ce sens, trois actions dont i) identification des sources de revenus et ii) amélioration de la communication sur les offres d’expertises techniques auprès des potentiels partenaires, iii) développement de l’esprit d’entreprise, décomposées en dix (10) activités à mettre en œuvre ont été identifiées.

La mesure de l’atteinte des résultats se fera à travers *le taux d’accroissement du montant des revenus externes générés par le Centre (en FCFA) au cours de la période.*

4.1.7. Axe stratégique 5 : consolider la gouvernance et la gestion du centre

Le management des structures se présente comme un défi fondamental pour garantir une atteinte sereine des objectifs assignés aux dites structures. Ce management passe par l'amélioration de l'environnement et de l'attractivité du centre tout comme l'adoption de nouvelles dynamiques de gouvernance non sans renforcer les capacités institutionnelles, la visibilité du centre et le suivi-évaluation du plan de viabilité. Cinq (05) objectifs stratégiques y contribueront.

- **Objectif stratégique 1** : améliorer l'environnement et l'attractivité du centre

Pour un management gagnant, le développement d'un cadre de vie et de travail propice à la conduite des actions s'impose. Dans ce sens, trois (03) actions sont prévues dont i) acquisition d'équipements pédagogiques et de moyens roulants, ii) accès aux ressources documentaires et iii) réalisation des aménagements paysagers. Ces trois (03) actions sont décomposées en neuf (09) activités à mettre en œuvre au cours de la période.

Les indicateurs d'effet retenus pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 3 sont i) *le nombre d'abonnement annuel du centre à des revues scientifiques*, ii) *le nombre d'aménagement paysager réalisé au sein du centre au cours de la période*.

- **Objectif stratégique 2** : renforcer la gouvernance du centre

Une gouvernance dynamique, porteuse d'innovations et de progrès des structures administratives se présente comme le leitmotiv de tout développement autocentré. Dans ce sens, deux actions dont i) tenue des sessions et ii) gestion du fonctionnement courant du Centre seront mises en œuvre. Ces deux actions sont décomposées en dix-sept (17) activités.

La mesure de l'atteinte des résultats se fera à travers *la proportion des rapports de session des instances pédagogique et technique produits dans les délais au cours de la période*.

- **Objectif stratégique 3** : renforcer les capacités institutionnelles du centre

Le renforcement des capacités institutionnelles du centre contribuera à une meilleure assise de la future structure ; toute chose qui facilitera son intégration dans le système universitaire. Dans ce sens, il s'agira de renforcer le dispositif réglementaire et juridique par la mise en œuvre de huit (08) activités.

L'indicateur d'effet retenu pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 5 est *la proportion des textes organiques du centre relus au cours de la période*.

- **Objectif stratégique 4** : renforcer la visibilité du centre

La visibilité du centre au sein de l'espace administratif et universitaire national, régional et africain contribuera à sa forte implantation. Pour y parvenir, trois actions ont été identifiées dont i) informations sur les missions et les rôles du CFOREM, ii) informations sur le potentiel pédagogique du CFOREM et iii) valorisation des offres du CFOREM. Ces actions ont été éclatées en six (06) activités opérationnelles.

La mesure de l'atteinte des résultats se fera à travers *la proportion des activités de médiatisation du Centre au cours de la période*.

- **Objectif stratégique 5** : assurer le suivi et l'évaluation du plan de viabilité

Le suivi-évaluation du plan sera déterminant dans la production des résultats au cours des trois (03) prochaines années. Pour un bon suivi-évaluation, deux (02) actions majeures seront mises en œuvre dont i) suivi du plan de viabilité et ii) réalisation des évaluations externes du plan. Ces actions ont été éclatées en cinq (05) activités opérationnelles.

L'indicateur d'effet retenu pour mesurer l'atteinte des cibles de cet objectif stratégique de l'axe 5 est *la proportion des documents de planification et de rapportage sur le bilan produit à temps au cours de la période*.

V. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

La bonne exécution du présent plan nécessite la mise en place de mécanismes de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de financement.

5.1. Mécanismes de mise en œuvre

Le mécanisme de mise en œuvre comprend les instruments et les acteurs ci-après.

5.1.1. Instruments de mise en œuvre

La mise en œuvre du plan de viabilité se fera à travers l'élaboration et l'exécution de plans d'action triennaux-glissant (PAT-G) et de plans de travail annuels (PTA).

Le PAT-G

Pour une mise en œuvre cohérente du plan de viabilité, un plan d'action triennal glissant (PAT-G) sera élaboré et actualisé chaque année. Il représente la déclinaison des objectifs stratégiques en effets attendus, en actions et activités. Ensuite, chaque activité sera budgétisée de manière réaliste et les sources de son financement ainsi que les responsables de sa mise en œuvre

déclinés. Le PAT-G permettra par ailleurs d'articuler les modalités de mise en œuvre de chaque activité et les extrants attendus de sa réalisation. Le PAT-G capitalisera toutes les interventions de l'unité post-projet du CFOREM et servira de base d'inspiration pour adresser des contrats d'objectifs aux responsables de la structure, durant la période indiquée.

Le PTA

La mise en œuvre des activités inscrites dans le PAT-G du plan de viabilité se fera annuellement à travers des plans de travail annuels (PTA) ou programme d'activités. Le PTA de l'année n+1, élaboré au dernier trimestre de l'année n, contient l'ensemble des activités du PAT-G prévues pour être exécutées au cours de l'année n+1, le chronogramme d'exécution, les directions/services responsables, les coûts estimatifs, les sources de financement et les extrants attendus. Il reprend la tranche annuelle du PAT-G et capitalise les activités non réalisées ou réalisées à moitié en année n et qui nécessitent une mise en œuvre ou une poursuite. Le PTA prendra aussi en compte les activités conjoncturelles mais essentielles dans l'atteinte de l'objectif de la structure ou de l'UJKZ.

Les outils les plus opérationnels de mise en œuvre annuelle du PTA sont le budget, le PPM et les manuels de procédures.

5.1.2. Mise en œuvre

La réussite de la mise en œuvre du présent plan repose sur les organes décisionnels et les structures techniques de la structure et de l'UJKZ. Il sera donc attendu de chaque acteur, l'exécution pleine et efficace des rôles qui lui seront confiées dans les différents PAT-G.

5.1.2.1. Pilotage

Le pilotage ne sera effectif qu'après la création d'une structure administrative, en remplacement du projet CEA-CFOREM, chargée de la poursuite et du renforcement de la mise en œuvre des actions du projet. Cette structure pourrait s'organiser sous forme d'établissement (institut ou pôle) ou de structure administrative de relai pédagogique (centre). Après sa création, son pilotage s'appuiera sur les principaux acteurs de pilotage du CFOREM.

Comité pédagogique du Master

Le comité pédagogique du Master, mis en place par décision du Président de l'UJKZ assume plusieurs missions dont i) la sélection des candidatures aux inscriptions en Master et aux formations continues, ii) la validation des acquis d'enseignement, iii) l'amendement des

contenus pédagogiques des formations, iv) les délibérations et les proclamations des résultats semestriels, annuels et finaux, v) la proposition des curricula de formation.

Il propose l'ouverture des spécialisations et valide les programmes de formation.

Conseil scientifique de l'UFR- SDS

Le Conseil scientifique valide les programmes et curricula de formation des Master avant leur transmission au Président de l'Université.

Conseil scientifique de l'ED2S

Le Conseil scientifique de l'ED2S valide les protocoles de recherche soumis par les étudiants avant de proposer les inscriptions de ceux-ci à la thèse unique. Ces inscriptions seront autorisées par le président de l'Université. Le conseil nomme par ailleurs, sur proposition du directeur de laboratoire d'accueil du doctorant, un comité de suivi de la thèse, chargé d'orienter et d'encadrer chaque travail de recherche scientifique.

Ce conseil sera par ailleurs chargé de l'appréciation de la formation, la recherche, les expertises, l'accréditation des diplômes et la valorisation industrielle des résultats de la recherche, menés sous la supervision des responsables d'activités.

Conseil Consultatif Scientifique International (CCSI) et le Conseil consultatif sectoriel (CCS)

Ces deux organes consultatifs mis en place dans le cadre du projet CEA, continueront à se réunir chacun deux fois par an, virtuellement et/ou en présentiel. le CCSI et le CCS sont consultés par le Président pour recueillir des orientations et des avis sur les activités scientifiques menées par le centre.

5.1.2.2. Exécution

Les principaux acteurs d'exécution de la structure à mettre en place sont i) le Président de l'Université Joseph KI-ZERBO ; ii) le premier responsable de la nouvelle structure ; iii) les acteurs de la chaîne administrative et financière de mise en œuvre de la structure post-projet du CFOREM.

Cabinet du Président

Le président coordonne la mise en œuvre des activités programmées, contrôle leur exécution et évalue les performances en collaboration avec le premier responsable de la structure à qui il délègue tout ou partie de ses prérogatives d'ordonnancement.

Responsable de la structure à créer

Il exécute les activités du plan de viabilité à travers ses services techniques. Il est responsable de la performance administrative et académique de la structure. Il doit se doter des outils et adapter les mécanismes pour accroître le taux d'exécution des PTA.

Structures techniques de mise en œuvre

Le secrétariat général, la DAF, la DEPS, l'AC, la PRM, la DRH contribuent chacun, en ce qui le concerne, à la mise en œuvre des activités de la structure qui leur sont imputées par la direction de la structure à créer.

Ils aident la structure à réaliser de façon optimale son PTA.

5.2. Dispositif de suivi et d'évaluation

5.2.1. Comité technique de suivi-évaluation du plan

Il sera mis en place un Comité technique de suivi-évaluation dont la mission sera d'assurer la gestion du dispositif de suivi et d'évaluation permanent du plan. Ce dispositif de suivi-évaluation comporte les aspects fondamentaux suivants : la planification opérationnelle, le suivi des réalisations, l'évaluation des performances, le rapportage et la gestion de l'information.

Ce comité est piloté par la DEPS/UJKZ en relation avec le point focal de la structure.

5.2.2. Instances de suivi et d'évaluation

Les instances de suivi et d'évaluation sont composées d'instances statutaires et non statutaires à savoir : les Conseils scientifiques et le Conseils de gestion de l'UFR- SDS et de l'ED2S, les réunions de direction, le comité de trésorerie et les comités consultatifs.

 *les Conseils scientifiques et les Conseils de gestion de l'UFR SDS et de l'ED2S se réunissent au moins deux fois par an et chaque fois que de besoin, pour approuver les rapports d'exécution du plan . Ils réunissent tout le corps professoral et les responsables de structures administratives de l'UFR et de l'ED2S.*

 *Les réunions de direction se tiennent au moins une fois par mois. Les réunions de direction ou de service permettent de faire la situation d'exécution des activités*

programmées pour le mois écoulé, d'examiner les activités du mois à venir et de chercher des solutions aux difficultés soulevées par le conseil de direction.

- ✚ *Le comité de trésorerie* permet de suivre l'exécution du budget. Il se tient au moins une fois par semestre. Il permet de réorienter les priorités d'utilisation des crédits budgétaires dans le cadre de la mise en œuvre du PTA, du PAT-G ou du plan de viabilité.
- ✚ *le Conseil Consultatif Scientifique International (CCSI) et le Conseil consultatif sectoriel (CCS)*

Ils se réunissent chacun une fois par an, virtuellement et/ou en présentiel pour faire des propositions et des orientations académiques.

Outre les instances statutaires de suivi et d'évaluation du plan, des réunions ad hoc peuvent être convoquées en fonction de la nécessité et de l'urgence pour statuer sur une problématique afin d'alimenter une prise de décisions dans la mise en œuvre d'une action ou activité.

5.2.3. Organisation du suivi-évaluation

L'objectif global du système de suivi-évaluation du CFOREM est de fournir aux instances de décision ainsi qu'aux différents acteurs et partenaires, des informations pertinentes, fiables et à jour relatives à la mise en œuvre du plan de viabilité et de son plan d'actions opérationnelles et ce, afin d'assurer une gestion orientée vers les résultats et l'impact. A ce titre il assurera les fonctions principales suivantes :

- la collecte et le traitement des données et informations,
- la production des rapports,
- la gestion des données et informations,
- la diffusion des résultats,
- l'évaluation.

5.2.4. Collecte et traitement des données

Le processus de collecte régulière de données se fera par le comité technique de suivi-évaluation qui a la charge d'assurer l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation. Les données seront collectées avec les fiches de suivi des activités. Les indicateurs d'extrants, d'effet et d'impact seront traités à l'issue des différentes collectes et selon la période indiquée dans le plan de suivi évaluation (cf annexe). L'exploitation de ces informations permettra de produire les rapports de suivi évaluation.

Tableau 1: Exemple de fiche de suivi des activités

PERIODE		RESPONSABLE :							
Code activit é	Intitule activité	Indicateur	Prévision	Réalisation physique	Ecart	Cout prévu	Réalisation financière	Difficultés mesures mitigation	et de

5.2.5. Rapports et transmission des données

Les rapports doivent permettre d’assurer la circulation des informations tant sur le niveau d’exécution des activités que sur les effets et impacts induits par le centre. Les rapports ont pour objectif d’informer tous les acteurs sur l’exécution du plan de viabilité du CFOREM notamment en ce qui concerne les effets et autres changements/impacts sur les étudiants. De ce fait, ils doivent chaque fois clairement informer sur les éléments pouvant permettre de mesurer la performance du Centre.

5.2.6. Gestion des informations

Pour une bonne exploitation des données collectées tout au long de la mise en œuvre du plan, le comité technique de suivi évaluation devra concevoir et mettre en place un système de stockage et de gestion des données et d’informations. Ainsi, une base de données informatisée pourra être implémentée et adaptée au cadre de mesure des résultats. Elle servira au stockage et au traitement des données et informations collectées sur l’exécution du plan. Elle produira les données devant nourrir directement les indicateurs définis jusqu’à la fin de mise en œuvre du plan de viabilité.

Communication des conclusions du suivi évaluation

Les conclusions du suivi- évaluation peuvent intéresser de nombreux publics. Les rapports sont adressés aux partenaires financiers, aux instances de décision et aux autres acteurs. Les cibles fixées dans le cadre de mesure des résultats en comparaison avec les résultats atteints doivent permettre à ces acteurs d’apprécier la qualité du management et la performance du CFOREM.

Les partenaires financiers et les instances de décision ont besoin d'informations sur les effets et l'impact et de comprendre les problèmes de façon à y trouver des solutions.

L'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours sera menée par une équipe pluridisciplinaire extérieure à la structure, travaillant sur la base des informations issues du système de suivi et en associant de préférence le comité technique de suivi évaluation. Elle sera réalisée à mi-chemin de la durée de vie du plan de viabilité. L'évaluation à mi-parcours a pour objectifs, au cours de l'exécution du plan, de mesurer le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui reste et de proposer des mesures correctives, le cas échéant, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. Contrairement au suivi périodique, l'évaluation à mi-parcours porte sur la mesure des résultats intermédiaires et non uniquement sur l'analyse du niveau de réalisation des activités.

Évaluation finale

Tout comme l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale sera menée par une équipe pluridisciplinaire extérieure au CFOREM, travaillant sur la base des informations issues du système de suivi et en associant de préférence le comité technique de suivi évaluation. Elle sera réalisée à la fin du plan de viabilité. Elle examinera les résultats et permettra d'en observer les conséquences à court terme. L'objectif global de l'évaluation finale sera de procéder à une revue détaillée du plan et à une appréciation des résultats obtenus au regard de l'objectif, de renforcer la mobilisation des ressources intérieures et d'améliorer l'utilisation des ressources financières.

5.2.7. Instruments de Suivi et d'évaluation

Deux instruments guideront le suivi-évaluation du plan : le cadre de mesure des résultats et le Plan de Suivi-évaluation (PSE).

- **Le Cadre de mesure des résultats (CMR)** identifie les indicateurs d'effet et d'impact ainsi que leurs cibles, nécessaires pour mesurer les performances atteintes. La collecte des données sera assurée d'une manière continue.
- **Le Plan de Suivi et Évaluation (PSE)** définit, sur trois (03) ans, les études, les recherches et évaluations, les systèmes de suivi, les mécanismes de collecte des données, les actions de renforcement des capacités en suivi-évaluation. Au cours du

cycle, le PSE sera décliné en « Plan Annuel de Suivi et Évaluation » (**PASE**), révisé et mis à jour lors des revues triennales et de la revue à mi-parcours.

Des rapports semestriels et annuels d'activités seront élaborés et vont renseigner sur le niveau de mise en œuvre de toutes les activités programmées. Ils permettront de réorienter les priorités en fonction des acquis, des difficultés et des nouveaux besoins.

5.3. Coût et financement du plan de viabilité du CFOREM

Dans cette section sont abordés les estimations budgétaires, les modalités et mécanismes de financement et les modalités et mécanismes de gestion financière du plan de viabilité du CFOREM au cours de la période triennale 2026-2030.

5.3.1. Estimations budgétaires

Le coût estimatif prévisionnel de la mise en œuvre du premier PAT-G (2026-2028) du plan de viabilité est de **un milliard neuf cent soixante millions vingt quatre (1 960 024 000) F CFA** répartis comme suit :

- ressources attendues du budget de l'Etat, **deux cent cinquante un millions quatre cent quatre vingt neuf mille (251 489 000) Francs CFA soit 13 %** du montant du PAT-G ;
- ressources propres du CFOREM issues des ressources externes générées, **neuf cent quatre vingt millions cinq cent trente quatre mille (980 534 000) Francs CFA soit 50 %** du montant du PAT-G ;
- ressources financières à rechercher auprès des Partenaires Techniques et financiers (PTF), **sept cent vingt huit millions, mille (728 001 000) francs CFA** représentant **37 %** du montant du PAT-G .

Au regard de cette répartition, on note que le centre va assurer la moitié de ses charges, ce qui est un critère de viabilité.

La répartition des prévisions par axe, objectif stratégique, effet attendu, action, activités et coûts sont consignées en **annexe 3**.

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des coûts prévisionnels du PAT-G par axe stratégique.

Tableau 2: Récapitulatif des coûts du plan d'action par axe stratégique en milliers de FCFA

Axes stratégiques	2026	2027	2028	TOTAL
Renforcer les formations académiques	40 465	58 695	31 676	130 836
Améliorer l'attractivité de la recherche	93 000	144 000	98 500	335 500
Renforcer l'assurance qualité du Centre	44 858	13 487	66 814	125 159
Promouvoir le partenariat, les expertises et les revenus générés du Centre	70 820	50 320	60 320	181 460
Consolider la gouvernance et la gestion du Centre	310 254	493 260	383 555	1 187 069
Coût total plan d'action				1 960 024

Source : Tableau élaboré sur la base des calculs des auteurs à partir des coûts du PAT-G 2026-2028

5.3.2. Modalités et mécanismes de financement

Dans le cadre de la mise en place d'un mécanisme efficace de mobilisation des ressources pour financer le plan de viabilité, les actions prévues nécessiteront essentiellement la mise en œuvre de stratégies dont i) l'optimisation des recettes propres ; ii) l'obtention d'une subvention de l'Etat et iii) la mobilisation des ressources des partenaires techniques et financiers.

Optimisation des recettes propres

La réussite du plan dépendra de l'engagement des acteurs de la nouvelle structure à prendre en charge la mise en œuvre des actions décrites. Cela passe par l'implication des acteurs pour développer de nouvelles recettes et renforcer les anciennes. Dans cette perspective, il est attendu un taux de prise en charge des activités sur fonds propres à hauteur d'au moins **20 %**. De ce fait, des actions majeures peuvent être engagées à travers :

- ✓ les recettes des paiements des frais de formation et de recherche des doctorants, Masters et des apprenants des formations continues ;
- ✓ les recettes des expertises, prestations de service et consultance menées par l'équipe du Centre ;
- ✓ les dividendes issues des rétrocessions, ventes des produits de santé, exploitation des spin-off et des start-up universitaires à promouvoir ;
- ✓ les ventes ou royalties de brevets d'invention ;
- ✓ la levée de fonds par la soumission à des appels à projets de recherche et de formation compétitifs au niveau national (exemple : FRSIT, FONRID) et international (exemples : ARES, AUF, ...) ;

- ✓ les contributions des partenaires sectoriels et académiques.

Obtention d'une subvention de l'Etat

Cette subvention ne peut être effective qu'après l'acceptation de la création de la structure par les autorités universitaires et ministérielles. Elle peut se manifester par la création d'une ligne budgétaire destinée à la prise en charge d'activités spécifiques du centre ou à la prise en charge, sur le budget de l'UJKZ, de son plan de travail annuel.

Mobilisation des ressources des PTF

Les Partenaires Techniques et Financiers étatiques et non étatiques contribueront à la mise en œuvre du plan à travers des appuis directs ou ciblés. Ces contributions qui visent à combler le manque à gagner après la subvention de l'Etat et les ressources propres peuvent prendre la forme d'un appui financier, technique et/ou en équipement. À **L'annexe 4** des simulations sont faites permettant d'estimer la capacité contributive des ressources propres du centre à son fonctionnement.

5.3.3. Modalités et mécanismes de gestion financière

La gestion financière du centre s'organisera autour de son gestionnaire financier. Il initie la dépense, réunit les éléments de preuve nécessaires à la fonder, la fait approuver par le premier responsable avant de la transmettre à la chaîne administrative, financière et comptable de l'UJKZ qui assure l'aboutissement de la procédure. Le gestionnaire suit le parcours des actes jusqu'au paiement et prend en charge la justification après dépense.

VI. FACTEURS DE DURABILITÉ ET RISQUES

6.1. Facteurs de durabilité et de viabilité

Les facteurs clés de durabilité et de viabilité du CFOREM sont :

- la désignation dans les différents pays de la sous-région de points focaux académiques dont la mission sera de faciliter le recrutement de nouveaux étudiants et de participer à l'encadrement des stages et/ou des travaux de recherche des étudiants et stagiaires, contribuera à pérenniser le caractère régional de la structure post-projet ;

- la mise à disposition des nouvelles infrastructures, des équipements pédagogiques et de recherches plus adaptés ainsi que le renforcement des capacités académiques contribueront à maintenir la qualité et l'excellence de la structure post-projet ;
- les salaires des enseignants et des administratifs permanents du centre et certains frais de fonctionnement (eau, électricité) sont assurés par l'Université qui reçoit une subvention de l'État ;
- une capacité de financement de par les activités génératrices de revenus du centre permettra le maintien d'un niveau optimal des activités de la structure post-projet ;
- la relation de confiance, de transparence et de bénéfice mutuel entre le centre et les partenaires sectoriels et scientifiques ;
- un plan de communication efficace basé sur la qualité, l'innovation et l'excellence de la production du centre.
- l'animation d'un alumni des anciens étudiants qui seront les ambassadeurs du centre dans leurs pays ou lieux de travail respectifs, à travers l'animation du site web informatif, l'élaboration et la diffusion de documentaires sur internet et les média télévisuels.

6.2. Risques

Les risques identifiées et susceptibles de compromettre le plan dans sa mise en œuvre, leurs impacts possibles et les mesures d'atténuation se présentent au regard des éléments consignés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 3 : synthèse des risques potentiels, des impacts potentiels et des mesures de mitigation des risques du plan de viabilité

Tableau 3: Synthèse des risques potentiels, des impacts potentiels et des mesures de mitigation des risques du plan de viabilité

Risques potentiels	Impacts probables	Mesures d'atténuation
1. Instabilité politique et institutionnelle	Perte de confiance des partenaires techniques et financiers	Œuvrer pour la paix et la cohésion sociale
2. Insuffisante mobilisation des ressources	Objectifs du plan compromis Résultats attendus non atteints	Déployer une stratégie efficace de mobilisation et réajuster les objectifs et résultats du plan en fonction des ressources disponibles

Risques potentiels	Impacts probables	Mesures d'atténuation
3. Insuffisance et/ou défaillance technique des entreprises sélectionnées	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise qualité des services - Retard dans l'exécution des prestations 	Qualité des prescriptions techniques et rigueur dans la réception des fournitures, et prestations
4. Faiblesse de l'offre technique locale en matière d'installation des équipements	<ul style="list-style-type: none"> - Retard de mise en œuvre des constructions et des installations - Défaut de mise aux normes 	Procéder souvent à des appels d'offre internationaux
5. Lenteurs des procédures de décaissement des ressources et le non-respect des conditionnalités par les deux parties	<ul style="list-style-type: none"> - Retards dans la mise en œuvre des Plans de Travail Annuels (PTA) - Non financement des programmes du plan 	Lobbying auprès des partenaires pour la libération des ressources à bonne date
6. Résistance au changement	Faible adhésion des acteurs aux objectifs du plan	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation - Gouvernance participative - Information et communication
7. Insécurité et terrorisme	Réduction budgétaire Difficultés d'accessibilité aux matières premières pour la fabrication des médicaments	<ul style="list-style-type: none"> - Information, formation, sensibilisation - Plan et mesures de sécurité

CONCLUSION

Le CEA-CFOREM dans la perspective de consolidation, de renforcement et d'expansion de ses acquis a élaboré le présent plan de viabilité du centre post-projet qui dans une vision holistique annonce ses ambitions sur les cinq prochaines années (2026-2030).

Les défis de la viabilité du centre post-projet résident dans sa capacité de mobilisation des ressources, la mise en place d'un cadre institutionnel permettant le déploiement d'une gouvernance vertueuse et le maintien de l'excellence et de l'innovation de ses programmes d'enseignement et de recherche. Ces actions ont pour but de susciter l'attractivité des partenaires sectoriels pour propulser le développement du secteur du médicament au Burkina Faso et dans la région ouest-africaine.

Toutefois un mécanisme de suivi-évaluation du plan à mi-parcours et à la fin doit s'assurer de la qualité de la mise en oeuvre du plan de viabilité et au besoin opérer des adaptations appropriées.

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Études, rapports et documents divers

- Financing agreement (First Africa Higher Education Centers of Excellence for Development Impact Project) between Burkina Faso and International Development Association. Credit Number 6388-BF. Grant Number D4436BF. May 10, 2019.
- Gouvernement du Burkina Faso (2019). *Contrat de performance et de financement entre le ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation, Burkina Faso et l'Université Joseph Ki Zerbo dans le cadre du Projet des centres d'excellence d'Afrique pour l'impact sur le développement(CEA-Impact) Centre de formation, de recherche et d'expertises en sciences du médicament(CEA-CFOREM)*. Ouagadougou : Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation.
- Burkina-Faso-Association Internationale de Développement (2019). *Le Premier Projet des centres d'excellence d'Afrique pour l'impact sur le développement : Procès-verbal des discussions techniques et des négociations*. Ouagadougou : Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation.
- Gouvernement du Burkina Faso (2019). *Plan de mise en œuvre 2019-2023 du Centre d'Excellence Africain de formation, de recherche et d'expertises en sciences du médicament(CEA-CFOREM)*. Université Joseph Ki Zerbo. Ouagadougou : Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation.
- Association des Universités Africaines (2020). *Manuel régional des opérations des Centres d'excellence d'Afrique d'enseignement supérieur pour l'impact sur le développement (CEA-Impact)*.
- Gouvernement du Burkina Faso (2021). *Plan stratégique CEA-CFOREM 2022-2026*. Université Joseph Ki Zerbo. Ouagadougou : Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation.
- Gouvernement du Burkina Faso (2021). *Plan Marketing et de pérennisation du CEA-CFOREM*. Université Joseph Ki Zerbo. Ouagadougou : Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation.
- Gouvernement du Burkina Faso (2021). *Plan stratégique CEA-CFOREM*. Université Joseph Ki Zerbo. Ouagadougou : Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation.

Gouvernement du Burkina Faso (2023). *Plan stratégique d'attractivité régionale de l'Université Joseph Ki Zerbo 2024-2028*. Ouagadougou : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Textes réglementaires

Gouvernement du Burkina Faso (2018). *Décret n°2018-0775/PRES promulgant la loi n°034-2018/AN du 27 juillet 2018 portant pilotage et gestion du développement*. Ouagadougou : Ministère de l'Économie, des Finances et du développement.

ANNEXES

Annexe 1: Synthèse de l'analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) de la viabilité du CEA-CFOREM ;

Annexe 2: Cadre de mesure des résultats du plan de viabilité du CFOREM au cours de la période 2026 à 2030;

Annexe 3: Plan d'action triennal glissant (PAT-G) 2026-2028 de la viabilité du CFOREM ;

Annexe 4: Aperçu de la simulation des revenus générés de 2024 à 2028 du CFOREM ;

Annexe 5: Aperçu de la simulation des revenus générés de 2024 à 2030 du CFOREM.

Annexe 1 : Synthèse de l'analyse Forces Faiblesses Opportunités et Menaces (FFOM) de la viabilité du CEA-CFOREM

Dimensions	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Recherche (Production du savoir)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notoriété des enseignants-chercheurs ; ✓ Abonnement aux bases de données bibliographiques pour toute l'Université hôte y compris le Centre (<i>Sciences direct et Scopus</i>) ; ✓ Existence de laboratoires de recherche (pharmacie galénique, pharmacologie et toxicologie et anatomie) réfectionnés et équipés ; ✓ Disponibilité d'équipement et de matériels de laboratoires de bonne facture ; ✓ Création d'un produit issu de la recherche et qui a une grande valeur ajoutée (crème anti-brûlure) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faible niveau de valorisation des résultats de la recherche ; ✓ Retard chaque année dans l'acquisition des réactifs, consommables et petits matériels de laboratoires, ✓ Faible nombre des publications de recherche indexées dans les revues de grande référence (Scopus) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence de sources de financement extérieur ✓ Partenariat fécond en termes d'accueil des stagiaires du Centre dans les laboratoires au niveau régional et sous régional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contexte sécuritaire national et dans les pays du Sahel défavorable
Enseignement (Transmission du savoir)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compétence des enseignants ; ✓ Jeunesse du personnel enseignant ; ✓ Modalités de dispensation des formations en présentiel physique et en ligne (3 plateformes zoom) 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse relative dans l'encadrement des doctorants 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contexte sécuritaire national et dans les pays du Sahel

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accréditations régionale (CAMES) et internationale (Hcéres) des programmes de formation de master en santé et sciences du médicament du Centre ; ✓ Grande attractivité au niveau national et sous-régional pour les formations dispensées du niveau master, PhD et pour les formations continues ; ✓ Bonnes performances enregistrées dans le placement des étudiants en stage 			défavorable
Infrastructures et équipements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence d'une résidence des étudiants entièrement meublée avec accès internet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lenteur observée dans l'avancement des travaux de construction du siège du CFOREM. 		
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilité et accompagnement du centre par ses partenaires sectoriels ; ✓ Accompagnement du centre par ses partenaires scientifiques ; ✓ Appui technique et financier à des 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse relative de l'accompagnement 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contexte sécuritaire national et dans les pays du Sahel

	partenaires au niveau national (Belwet)			défavorable
Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence d'un site web de l'UJKZ ✓ Existence d'un site web du CEA-CFOREM ; ✓ Responsabilisation d'un Chargé de communication pour rendre visible les activités du centre ; ✓ Paramétrage et mise à jour régulière du site Web du centre grâce aux services d'un prestataire recruté annuellement. ✓ Existence d'un plan de communication du centre ; ✓ Mise à disposition par le projet annuellement de ressources financières pour la communication 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faible utilisation des moyens mis à disposition pour améliorer sa visibilité, 		

Spécialités de formation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pertinence des spécialités de formation et attractivité au niveau national et sous-régional ; ✓ Création d'une revue de spécialités Journal Africain de Technologie Pharmaceutique et Biopharmacie (JATPB) Revue éditée par la Société Ouest Africaine de Pharmacie Galénique Industrielle (SOAPGI). 			
Devenir des diplômés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accompagnement par le centre d'initiatives et activités en vue de valoriser l'esprit d'entreprise (RLD 5.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de suivi des diplômés 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faible capacité d'absorption des diplômés par les employeurs
Intégration du numérique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence d'une plateforme d'inscription en ligne 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence de la Stratégie Nationale du Développement de l'Économie Numérique (SN@DEN) et de la plateforme nationale 	

			Campus Faso	
Mobilisation du financement (génération des revenus)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taux élevé de mobilisation des financements 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dépendance aux financements de l'État et des partenaires
Gouvernance et gestion du Centre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenue régulière des cadres de concertation (conseil consultatif sectoriel, conseil consultatif scientifique) ✓ Existence d'une équipe fiduciaire expérimentée ; ✓ Utilisation d'un logiciel comptable approprié. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relative lenteur observée dans le traitement des dossiers par la chaîne administrative et financière (publication des résultats des marchés, établissement des contrats, ...) et par certains prestataires. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contexte économique et sécuritaire national et dans les pays du Sahel défavorable

Annexe 2 : Cadre de mesure des résultats du plan de viabilité du CFOREM au cours de la période 2026 à 2030

Structure	Centre de Formation, de Recherches et d'Expertises sur les sciences du Médicament (CFOREM)					
Objectif général	Assurer une continuité des interventions du CFOREM après sa clôture.					
Indicateur d'impact	Le taux de réalisation des activités de l'unité post-projet					
Axe stratégique 1	renforcer les formations dispensées					
Objectifs stratégiques	Effets	Acteur du changement	Indicateurs d'effet	Valeur de référence 2023-2024 (cumul sur les dernières années)	Cible en 2030	Risques
OS1: renforcer les formations académiques	<i>E1.1: les formations académiques sont renforcées</i>	CFOREM	I1.1.1: nombre de nouveaux étudiants inscrits en master	160	250	Perturbation des enseignements par les grèves; diminution des financements publics à cause du contexte sécuritaire; diminution de l'affluence des apprenants étrangers due à la mise en place de filières similaires dans
			I1.1.2: nombre de nouveaux étudiants inscrits au doctorat	46	35	

						d'autres pays de la sous-région (Côte d'Ivoire) sécuritaire; réduction de la mobilité des étudiants et des enseignants liés au contexte sociopolitique (mobilité nord sud et sud nord)
OS 2: renforcer les formations continues	<i>E1.2: les formations continues sont renforcées</i>	CFOREM	I1.2.1: nombre de nouveaux étudiants inscrits aux formations continues	220	280	Réduction de la mobilité des étudiants et des enseignants liés au contexte sociopolitique (mobilité nord sud et sud nord) ; diminution des financements publics à cause du contexte sécuritaire; diminution de l'affluence des apprenants étrangers due à la mise en place de filières similaires dans d'autres pays de la sous-région (Côte d'Ivoire)
Axe stratégique 2	améliorer l'attractivité de la recherche					

OS1: améliorer les conditions de la recherche	<i>E2.1: les conditions de la recherche sont améliorées</i>	CFOREM	I.2.1.1: degré de satisfaction des chercheurs du centre	ND	5	Défaillance des prestataires ; retard de livraison des équipements de recherche et des consommables de laboratoire ; contexte sécuritaire nationale défavorable
OS2: rendre attractive les offres de recherche	<i>E2.2: les offres de recherche sont rendus attractives</i>	CFOREM	I.2.2.1: nombre de publications de recherche faites par le centre au cours de la période	60	75	
OS3: appuyer la valorisation des résultats de la recherche	<i>E2.3: les résultats de la recherche sont valorisés</i>	CFOREM	I.2.3.1: nombre de sessions de partage des résultats de recherche organisées par le centre au cours de la période	ND	5	
Axe stratégique 3	renforcer l'assurance qualité du centre					

OS1: améliorer la qualité de la formation	<i>E3.1: la qualité de la formation est améliorée</i>	CFOREM	<i>I.3.1.1: proportion des programmes de Master en SSM dont l'accréditation est renouvelée au plan régional et international au cours de la période</i>	2	2	Contexte sécuritaire délétère ; Instabilité politique
OS2: améliorer l'insertion professionnelle des diplômés	<i>E3.2: l'insertion professionnelle des diplômés est améliorée</i>	CFOREM	<i>I.3.2.1: taux d'insertion professionnelle des diplômés du CFOREM au cours de la période</i>	ND	3	
Axe stratégique 4	promouvoir le partenariat, les expertises et les revenus générés du centre					
OS1: renforcer le partenariat du centre	<i>E4.1: le partenariat du centre est renforcé</i>	CFOREM	<i>I.4.1.1: nombre d'étudiants placés en stage chez les partenaires sctoriels au cours de la période</i>	95	100	Contexte sécuritaire délétère ; instabilité politique

OS2: accroître les ressources générées par le centre	<i>E4.2: les ressources générées par le centre sont accrues</i>	CFOREM	<i>I.4.2.1: le taux d'accroissement du montant des revenus externes générés par le Centre (en FCFA) au cours de la période</i>	658 557 914	3 481 048 507	
Axe stratégique 5	consolider la gouvernance et la gestion du centre					
OS1: améliorer l'environnement et l'attractivité du centre	<i>E5.1: l'environnement et l'attractivité du centre sont améliorés</i>	CFOREM	<i>I.5.1.1: nombre d'abonnement annuel du centre à des revues scientifiques</i>	3	5	Défaillance des prestataires ; Difficultés économiques en rapport avec l'insécurité; Instabilité socio-politique; contexte sécuritaire national défavorable
			<i>I.5.1.2: nombre d'aménagement paysager réalisé au sein du centre</i>	ND	1	
OS2: renforcer la gouvernance du centre	<i>E5.2: la gouvernance du centre est renforcée</i>	CFOREM	<i>I.5.2.1: proportion des rapports de session des instances pédagogique et technique produits dans les délais au cours de la période</i>	100 %	100 %	

OS3: renforcer les capacités institutionnelles du centre	<i>E5.3: les capacités institutionnelles du centre sont renforcées</i>	CFOREM	<i>I.5.3.1: proportion des textes organiques du centre relus au cours de la période</i>	ND	100 %
OS4: renforcer la visibilité du centre	<i>E5.4: la visibilité du centre est renforcée</i>	CFOREM	<i>I.5.4.1: proportion des activités de médiatisation des activités du centre effectuées</i>	ND	100 %
OS5: assurer le suivi et l'évaluation du plan de viabilité	<i>E5.5: le suivi et l'évaluation du plan de viabilité sont assurés</i>	CFOREM	<i>I.5.5.1: proportion des documents de planification et de rapportage sur le bilan produit à temps</i>	100 %	100 %

Annexe 3: Plan d'action triennal glissant (PAT-G) 2026-2028 de la viabilité du CFOREM

PATG 2026-2028																
Code	Activités	unité	Programmations physiques			Coût unitaire en milliers de F CFA	Programmations financières (milliers)			Coût total (milliers)	Responsables	Partenaires	Financement			
			2026	2027	2028		2026	2027	2028				Sources /acquis			
													Etat	CFOREM (ressources propres)	PTF	A rechercher
Coût total plan d'action										1 960 024			251 489	980 534	-	728 001
1	Axe stratégique : renforcer les formations dispensées						40 465	58 695	31 676	130 836			27 414	103 422	-	-
1.1	Objectif stratégique : renforcer les formations académiques															
1.1.1	Effet attendu : les formations académiques sont renforcées															
1.1.1.1.1	Organiser mensuellement une réunion de suivi du calendrier établi pour les cours et les examens	Reunion	10	10	10	150,00	1 500	1 500	1 500	4 500	CFOREM			4 500		
1.1.1.1.2	Organiser semestriellement les délibérations	Délibération	2	2	2	300,00	600	600	600	1 800	CFOREM			1 800		

1.1.1.1 .3	Réaliser des supervisions sur sites des stagiaires auprès des partenaires	Supervision	4	4	4	200,00	800	800	800	2 400	CFOREM				2 400	
1.1.1.1 .4	Mettre en place un mécanisme de tutorat par un enseignant référent ou par un autre dispositif	Document de mécanisme de tutorat (master)	1	0	0	300,00	300	-	-	300	CFOREM				300	
1.1.1.1 .5	Organiser semestriellement une session de présentation des travaux de mémoires (comités de mémoire)	Travaux	2	2	2	300,00	600	600	600	1 800	CFOREM				1 800	
1.1.1.1 .6	Mettre en place un mécanisme de tutorat par un enseignant référent ou par un autre dispositif	Document de mécanisme de tutorat (doctorat)	1	0	0	300,00	300	-	-	300	CFOREM				300	

1.1.1.1 .7	Organiser annuellement pour chaque doctorant une session de présentation des travaux devant le comité de thèse	Travaux de recherche	5	10	15	150,00	750	1 500	2 250	4 500	CFOREM				4 500		
Action.1.1.1.2 : renforcement de l'utilisation des nouvelles technologies dans la formation																	
1.1.1.2 .1	Assurer l'acquisition et l'installation du matériel pédagogique supplémentaire (audiovisuel, visio-conférence)	Matériel pédagogique	0	1	0	10 000	-	10 000	-	10 000	CFOREM				10 000		
1.1.1.2 .2	Accroître la capacité de la bande passante à l'abonnement internet pour l'enseignement et la recherche au niveau du Centre	Bande passante	0	1	0	14 000	-	14 000	-	14 000	CFOREM				14 000		

1.1.1.2.3	Organiser à chaque rentrée académique une formation des apprenants à l'utilisation de la plateforme MOODLE	Apprenants formés	60	60	60	4 500	4 500	4 500	4 500	13 500	CFOREM				13 500	
1.1.1.2.4	Organiser des sessions de formation des enseignants du Centre sur l'élaboration des supports de cours et de leur mise en ligne	Enseignants formés	30	0	30	4 431	4 431	-	4 431	8 862	CFOREM				8 862	
1.2	Objectif stratégique:renforcer les formations continues															
1.2.1	Effet attendu : les formations continues sont renforcées															
Action 1.2.1.1: réalisation en présentiel des formations continues certifiées de courte durée (au moins 02 par an)																
1.2.1.1.1	Assurer la réalisation de cours théoriques, des travaux dirigés et	Cours théoriques, travaux dirigés et	1	1	1	6 400	6 400	6 400	6 400	19 199	CFOREM				19 199	

	pratiques par les enseignants hors CFOREM	pratiques en présentiel														
1.2.1.1.2	Assurer les commodités pour la formation	Commodités	1	1	1	9 138	9 138	9 138	9 138	27 414	CFOREM		27 414			
1.2.1.1.3	Organiser des excursions des apprenants inscrits aux formations courtes et continues	Excursion	1	1	1	391	391	391	391	1 173	CFOREM			1 173		
1.2.1.1.4	Organiser la cérémonie de sortie de promotion	Sortie de promotion	1	1	1	1 067	1 067	1 067	1 067	3 200	CFOREM			3 200		
Action 1.2.1.2 : réalisation des formations continues certifiées de courte durée à distance (au moins 02 par an)																
1.2.1.2.1	Elaborer les paquets pédagogiques de deux (02) formations continue et courtes à dispenser à distance (Programmes, objectifs, contenus des enseignements)	Paquets pédagogiques	1	0	0	9 688	9 688	-	-	9 688	CFOREM			9 688		

	et ingénierie pédagogique)															
1.2.1.2.2	Acquérir et installer une plateforme pour la réalisation des cours à distance pour les formations courtes et continues	Plateforme	0	1	0	5 000	-	5 000	-	5 000	CFOREM				5 000	
1.2.1.2.3	Assurer la réalisation de cours théoriques et des évaluations à distance par les enseignants hors CFOREM	Cours théoriques, travaux dirigés et pratiques à distance	0	1	0	3 200	-	3 200	-	3 200	CFOREM				3 200	
2	Axe stratégique 2 : améliorer l'attractivité de la recherche					93 000	144 000	98 500	335 500				41 500	144 000	-	150 000
2.1	Objectif stratégique : améliorer les conditions de la recherche															
2.1.1	Effet Attendu: les conditions de la recherche sont améliorées															
Action 2.1.1.1 : amélioration des infrastructures de recherche																
2.1.1.1.1	Réaliser l'inventaire des équipements de laboratoire	Inventaire	1	0	0	1 000	1 000	-	-	1 000	CFOREM			1 000		
2.1.1.1.2	Equiper le laboratoire de	Kit d'équipement	0	1	0	50 000,00	-	50 000	-	50 000	CFOREM					50 000

	recherche de matériel complémentaire															
2.1.1.1.3	Doter le laboratoire de recherche en consommables de laboratoires (réactifs, flacons, carnets de notes de laboratoire, ...)	Consommables de laboratoire	1	1	1	45 000	45 000	45 000	45 000	135 000	CFOREM				135 000	
Action 2.1.1.2 : diversification des sources de financement de la recherche																
2.1.1.2.1	Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources de financement de la recherche assorti de son plan d'action triennal glissant	Document du plan	1	0	0	15 000	15 000	-	-	15 000	CFOREM				15 000	
2.1.1.2.2	Mettre en oeuvre le plan de mobilisation des ressources pour le financement de la recherche	Période de mise en oeuvre	1	1	1	-	-	-	-	-	CFOREM				-	
2.2	Objectif stratégique : rendre attractive les offres de recherche															

2.2.1	Effet Attendu: les offres de recherche sont rendus attractives														
Action 2.2.1.1 : amélioration de l'organisation des domaines de recherche															
2.2.1.1 .1	Identifier des thèmes de recherche innovants	Session d'identification	1	0	1	3 000	3 000	-	3 000	6 000	CFOREM			6 000	
2.2.1.1 .2	Valider les thèmes de recherche retenus	Session de validation	1	0	1	1 500	1 500	-	1 500	3 000	CFOREM			3 000	
Action 2.2.1.2 : renforcement des capacités des chercheurs															
2.2.1.2 .1	Former les enseignants chercheurs en éthique de la recherche	Enseignants chercheurs formés	30	0	0	4 500	4 500	-	-	4 500	CFOREM			4 500	
2.2.1.2 .2	Organiser des ateliers de rédaction des projets de recherche au profit des chercheurs	Enseignants chercheurs formés	30	0	0	4 500	4 500	-	-	4 500	CFOREM			4 500	

2.2.1.2 .3	Former les enseignants chercheurs aux procédures du brevetage, de propriété intellectuelle dans le cadre de la recherche	Enseignants chercheurs formés	30	0	0	4 500	4 500	-	-	4 500	CFOREM					4 500		
2.3	Objectif stratégique : appuyer la valorisation des résultats de la recherche																	
2.3.1	Effet Attendu : les résultats de la recherche sont valorisés																	
Action 2.3.1.1 : amélioration de la visibilité des produits de la recherche																		
2.3.1.1 .1	Organiser des journées portes ouvertes sur les produits de la recherche du CFOREM	Journée porte ouverte	1	1	1	10 000	10 000	10 000	10 000	30 000	CFOREM							30 000
2.3.1.1 .2	Organiser le partage des résultats de la recherche	Session de partage des résultats	1	1	1	4 000	4 000	4 000	4 000	12 000	CFOREM						12 000	
Action 2.3.1.2 : stimulation de l'esprit de compétition des enseignants chercheurs																		

2.3.1.2 .1	Organiser des prix d'excellence pour les chercheurs	Cérémonie de remise des prix	0	1	1	35 000	-	35 000	35 000	70 000	CFOREM					70 000
3	Axe stratégique : renforcer l'assurance qualité du Centre					44 858	13 487	66 814	125 159				-	63 322	-	61 837
3.1	Objectif stratégique : améliorer la qualité de la formation															
3.1.1	Effet Attendu: la qualité de la formation est améliorée															
Action 3.1.1.1 : promotion de la culture qualité dans la formation																
3.1.1.1 .1	Élaborer une procédure formalisée d'aide à la réussite (tutorat, coaching, etc).	Manuel de procédure	1	0	0	12 515	12 515	-	-	12 515	CFOREM				12 515	
3.1.1.1 .2	Réviser la procédure de préparation et soutenance de mémoire : une année supplémentaire	Manuel de procédure révisé	0	1	0	5 169	-	5 169,00	-	5 169	CFOREM				5 169	
Action 3.1.1.2 : renouvellement des accréditations des formations de Master																
3.1.1.2 .1	Organiser les auto-évaluations pour l'accréditation régionale (CAMES) et	Rapport d'auto-évaluation	1	0	0	21 025	21 025	-	-	21 025	CFOREM					21 025

	international (HCRES)															
3.1.1.2.2	Organiser les évaluations externes pour l'accréditation régionale (CAMES) et international (HCRES)	Rapport d'évaluation externe	0	0	1	40 812	-	-	40 812	40 812	CFOREM					40 812
3.1.1.2.3	Élaborer les autres documents qualité du Centre	Documents qualité du Centre	0	0	1	17 684	-	-	17 684	17 684	CFOREM			17 684		
3.2	Objectif stratégique : améliorer l'insertion professionnelle des diplômés sortis.															
3.2.1	Effet Attendu : l'insertion professionnelle des diplômés sortis est améliorée															
Action 3.2.1.1 : renforcement des actions d'insertion et d'accompagnement des diplômés sortis																
3.2.1.1.1	Créer un service d'insertion et d'accompagnement des diplômés sortis	Service d'insertion et d'accompagnement	1	0	0	3 000	3 000	-	-	3 000	CFOREM					3 000
Action 3.2.1.2 : renforcement du système d'écoute du centre																
3.2.1.2.1	Réaliser des enquêtes de satisfaction des étudiants,	Enquête de satisfaction	1	1	1	4 334	4 334	4 334	4 334	13 002	CFOREM					13 002

	enseignants et employeurs															
3.2.1.2 .2	Mettre en œuvre les plans d'action correctifs du Centre	Période de mise en œuvre	1	1	1	3 984	3 984	3 984	3 984	11 952	CFOREM			11 952		
4	Axe stratégique : promouvoir le partenariat, les expertises et les revenus générés du centre					70 820	50 320	60 320	181 460				33 000	86 460	-	62 000
4.1	Objectif stratégique : renforcer le partenariat du centre															
4.1.1	Effet Attendu : le partenariat du centre est renforcé															
Action 4.1.1.1 : renforcement de la collaboration avec les partenaires																
4.1.1.1 .1	Organiser des visites de prospection auprès des partenaires sectoriels	Visite de prospection	2	2	2	500	1 000	1 000	1 000	3 000	CFOREM			3 000		
4.1.1.1 .2	Organiser des rencontres annuelles de partage des résultats de recherche avec les partenaires sectoriels et académiques	Session de partage des résultats de recherche	1	1	1	5 000	5 000	5 000	5 000	15 000	CFOREM			15 000		

4.1.1.1.3	Placer des étudiants en stage chez les partenaires sectoriels et les partenaires scientifiques	Étudiants placés en stage	7	7	7	8 500	8 500	8 500	8 500	25 500	CFOREM			25 500		
4.1.1.1.4	Organiser des sessions de renforcement des capacités des partenaires sectoriels et des partenaires scientifiques	session de renforcement de capacité	1	0	1	10 000	10 000	-	10 000	20 000	CFOREM				20 000	
Action 4.1.1.2 : développement de l'expertise au profit des partenaires																
4.1.1.2.1	Réaliser des expertises au profit des partenaires	Prestation/expertise	1	1	1	5 150	5 150	5 150	5 150	15 450	CFOREM			15 450		
4.1.1.2.2	Signer des contrats d'expertise entre le CFOREM et les partenaires sectoriels	Contrat	2	2	2	-	-	-	-	-	CFOREM		-			
4.2	Objectif stratégique : accroître les ressources générées par le Centre															
4.2.1	Effet Attendu : les ressources générées par le Centre sont accrues															
Action 4.2.1.1 : identification des sources de revenus																

4.2.1.1 .1	Elaborer un document prospectif sur les nouvelles niches de recettes	Document prospectif	1	0	0	6 000	6 000	-	-	6 000	CFOREM			6 000		
4.2.1.1 .2	Mettre en œuvre les orientations du document prospectif sur les nouvelles niches de recette	Période de mise en oeuvre	0	1	1	-	-	-	-	-	CFOREM		-			
4.2.1.1 .3	Organiser des sessions de présentation des expertises et des prestations du MSSM	Session de présentation des expertises	2	2	2	750	1 500	1 500	1 500	4 500	CFOREM			4 500		
4.2.1.1 .4	Proposer des offres techniques aux entreprises pharmaceutiques du Burkina Faso et de la sous-région	Offres techniques	1	1	1	-	-	-	-	-	CFOREM		-			
4.2.1.1 .5	Organiser des idéathons avec	Idéathon	1	1	1	4 000	4 000	4 000	4 000	12 000	CFOREM					12 000

	l'accompagnement des entreprises															
4.2.1.1 .6	Accompagner les startups dans le domaine du médicament pour leur implantation.	Startup accompagné	1	1	1	10 000	10 000	10 000	10 000	30 000	CFOREM					30 000
Action 4.2.1.2 : amélioration de la communication sur les offres d'expertises techniques auprès des potentiels partenaires																
4.2.1.2 .2.1	Valider le manuel de consultation du CFOREM	Manuel de consultation validé	1	0	0	4 500	4 500	-	-	4 500	CFOREM				4 500	
4.2.1.2 .2.2	Organiser des Idéathon avec les équipes de recherche	Idéathon	1	1	1	4 000	4 000	4 000	4 000	12 000	CFOREM				12 000	
Action 4.2.1.3 : développement de l'esprit d'entreprise																
4.2.1.3 .1	Organiser une formation semestrielle sur l'entrepreneuriat et l'innovation au profit des étudiants	étudiants formés	60	60	60	4 500	4 500	4 500	4 500	13 500	CFOREM				13 500	

4.2.1.3 .2	Soumettre les dossiers d'invention/innovation auprès de l'OAPI pour l'obtention des brevets et assurer le suivi	Invention et innovation	1	1	1	1 670	1 670	1 670	1 670	5 010	CFOREM			5 010			
5	Axe stratégique : consolider la gouvernance et la gestion du Centre					310 254	493 260	383 555	1 187 069			149 575	583 330	-	454 164		
5.1	Objectif stratégique : améliorer l'environnement et l'attractivité du Centre																
5.1.1	Effet Attendu : l'environnement et l'attractivité du Centre sont améliorés																
Action 5.1.1.1 : acquisition d'équipements pédagogiques et de moyens roulants																	
5.1.1.1 .1	Procéder à l'acquisition et l'installation de matériel lourds de laboratoire	Matériel lourd de laboratoire	0	1	0	263 250	-	263 250	-	263 250	CFOREM						263 250
5.1.1.1 .2	Acquérir des réactifs, consommables et petits matériel de laboratoire	Réactifs et consommables	1	1	1	44 635	44 635	44 635	44 635	133 905	CFOREM			133 905			

5.1.1.1 .3	Acquérir un 1 mini car et 1 véhicule 4X4) pour faciliter le déplacement académique des étudiants et des enseignants	1 mini car et 1 véhicule 4X4)	0	0	1	88 896	-	-	88 896	88 896	CFOREM				88 896	
Action 5.1.1.2 : Accès aux ressources documentaires																
5.1.1.2 .1	Assurer l'abonnement du Centre à des revues scientifiques (ex.: elsevier, scopus, jatpb, ...)	Revue scientifique	1	0	0	56 295	56 295	-	-	56 295	CFOREM		56 295			
5.1.1.2 .2	Acheter des documents scientifiques pour le Centre	Documents scientifiques	1	0	1	1 640	1 640	-	1 640	3 280	CFOREM		3 280			
Action 5.1.1.3 : Réalisation des aménagements paysagers																
5.1.1.3 .1	Réaliser des aménagements paysagers sur le site du CFOREM	Aménagement paysager	1	0	0	5 000	5 000	-	-	5 000	CFOREM			5 000		

5.1.1.3 .2	Procéder à l'élimination des déchets produits par les activités d'étude et de recherche du Centre	Dechet éliminé	1	1	1	4 000	4 000	4 000	4 000	12 000	CFOREM				12 000	
5.2	Objectif stratégique : renforcer la gouvernance du Centre															
5.2.1	Effet Attendu : la gouvernance du Centre est renforcée															
Action 5.2.1.1 : tenue des sessions																
5.2.1.1 .1	Organiser la tenue des sessions ordinaires et extraordinaires du comité pédagogique du Master (y compris pour les validations des stages)	Session ordinaire	2	2	2	830	1 660	1 660	1 660	4 980	CFOREM				4 980	
5.2.1.1 .2	Organiser la tenue des sessions de l'Ecole Doctorale Sciences et Santé	Session	2	2	2	2 133	4 266	4 266	4 266	12 798	CFOREM				12 798	

5.2.1.1.3	Organiser la tenue des sessions ordinaires et extraordinaires du comité sectoriel	Sessions du comité sectoriel	2	2	2	2 133	4 266	4 266	4 266	12 798	CFOREM				12 798		
5.2.1.1.4	Organiser la tenue des sessions du comité scientifique international en présentiel ou/en visio-conférence	Sessions du comité scientifique international	2	2	2	1 415	2 830	2 830	2 830	8 490	CFOREM				8 490		
Action 5.2.1.2 : gestion du fonctionnement courant du Centre																	
5.2.1.2.1	Réfectionner les locaux du Centre	Locaux	0	0	1	22 000	-	-	22 000	22 000	CFOREM						22 000
5.2.1.2.2	Acquérir du Carburant (véhicules, groupes électrogènes, déplacement de l'équipe du Centre)	Matière combustible	1	1	1	10 214	10 214	10 214	10 214	30 642	CFOREM				30 642		
5.2.1.2.3	Acquérir des matières et fournitures consommables	Lot de matériel et fournitures consommables	1	1	1	4 307	4 307	4 307	4 307	12 921	CFOREM				12 921		

5.2.1.2 .4	Acquérir du matériel informatique et péri-informatique	Lot de matériel informatique et péri-informatique	1	0	1	32 509	32 509	-	32 509	65 018	CFOREM				65 018
5.2.1.2 .5	Acquérir du mobilier et du matériel de bureau	Lot de mobilier de bureau et de fournitures de bureau	1	0	0	8 000	8 000	-	-	8 000	CFOREM			8 000	
5.2.1.2 .6	Recruter un service de gardiennage	Service de gardiennage	1	1	1	3 300	3 300	3 300	3 300	9 900	CFOREM			9 900	
5.2.1.2 .7	Recruter un service de nettoyage	Service de nettoyage	1	1	1	2 200	2 200	2 200	2 200	6 600	CFOREM			6 600	
5.2.1.2 .8	Assurer la prise en charge des salaires	Salaire	1	1	1	30 000	30 000	30 000	30 000	90 000	CFOREM		90 000		
5.2.1.2 .10	Assurer le paiement de l'abonnement internet au niveau du Centre	Abonnement internet	1	1	1	14 000	14 000	14 000	14 000	42 000	CFOREM			42 000	
5.2.1.2 .11	Assurer la maintenance des équipements et du matériel	Maintenance	1	1	1	5 939	5 939	5 939	5 939	17 817	CFOREM			17 817	

5.2.1.2 .12	Gerer les contrats d'assurance	Assurance	1	1	1	3 538	3 538	3 538	3 538	10 614	CFOREM			10 614		
5.2.1.2 .13	Participer aux rencontres ou manifestations nécessitant la participation de CFOREM	Rencontres	1	1	1	20 000	20 000	20 000	20 000	60 000	CFOREM			60 000		
5.2.1.2 .14	Acquérir des billets d'avion	Billets voyage	1	1	1	30 000	30 000	30 000	30 000	90 000	CFOREM			90 000		
5.3	Objectif stratégique : renforcer les capacités institutionnelles du Centre															
5.3.1	Effet Attendu : les capacités institutionnelles du Centre sont renforcées															
Action 5.3.1.1 :Ecriture/ Relecture de textes organiques																
5.3.1.1 .1	Élaborer un statut du CEA-CFOREM (Centre ou Institut de formations spécialisées et de recherche en sciences du médicament : rédaction des arrêtés de création, statut de l'institut, règlement intérieur)	Document du statut	1	0	0	1 500	1 500	-	-	1 500	CFOREM			1 500		

5.3.1.1 .2	Élaborer un nouvel organigramme en tenant compte du statut révisé du CEA-CFOREM Faire le plaidoyer pour le détachement/recrutement du personnel	Document d'organigramme	1	0	0	1 500	1 500	-	-	1 500	CFOREM			1 500		
5.3.1.1 .3	statutaire (ATOS, Chercheur) (élaboration d'un document de pladoyer)	Document de pladoyer	0	1	0	1 500	-	1 500	-	1 500	CFOREM			1 500		
5.3.1.1 .4	Faire le plaidoyer pour l'adoption des textes autorisant l'implantation et l'exploitation d'entreprises ; start-up à l'UJKZ (élaboration d'un document de pladoyer)	Document de pladoyer	0	1	0	3 500	-	3 500	-	3 500	CFOREM			3 500		

5.3.1.1.5	Élaborer un plan de recrutement du personnel	Document de plan de recrutement	1	0	0	5 000	5 000	-	-	5 000	CFOREM			5 000		
5.3.1.1.6	Mettre en œuvre le plan de recrutement du personnel	Période de mise en oeuvre	0	1	1	5 000	-	5 000	5 000	10 000	CFOREM			10 000		
5.3.1.1.7	Élaborer et adopter un plan de formation du personnel	Document de plan de formation	1	0	0	5 000	5 000	-	-	5 000	CFOREM			5 000		
5.3.1.1.8	Mettre en œuvre le plan de formation	Période de mise en oeuvre	0	1	1	25 000	-	25 000	25 000	50 000	CFOREM			50 000		
5.4	Objectif stratégique : renforcer la visibilité du Centre															
5.4.1	Effet Attendu : la visibilité du Centre est renforcée															
Action 5.4.1.1 : Informations sur les missions et les rôles du CFOREM																
5.4.1.1.1	Produire et diffuser un spot TV institutionnel	Spot TV institutionnel	1	1	1	2 155	2 155	2 155	2 155	6 465	CFOREM			6 465		
5.4.1.1.2	Assurer la dynamisation des Sites web-Facebook_YouTube	Sites web-Facebook_YouTube	1	0	0	300	300	-	-	300	CFOREM			300		

5.4.1.1 .3	Produire une plaquette institutionnelle	Plaquette institutionnel le	1	1	1	1 200	1 200	1 200	1 200	3 600	CFOREM				3 600		
Action 5.4.1.2 : Informations sur le potentiel pédagogique du CFOREM																	
5.4.1.2 .1	Organiser des journées portes ouvertes	Informations journées portes ouvertes	1	1	1	1 500	1 500	1 500	1 500	4 500	CFOREM				4 500		
Action 5.4.1.3: Valorisation des offres du CFOREM																	
5.4.1.3 .1	Diffuser les offres d'expertises du centre aux partenaires	Offres d'expertises diffusées	1	1	1	1 500	1 500	1 500	1 500	4 500	CFOREM				4 500		
5.4.1.3 .2	Organiser la médiatisation des sorties de promotion	Sortie de promotion	1	1	1	1 500	1 500	1 500	1 500	4 500	CFOREM				4 500		
5.5	Objectif stratégique : assurer le suivi et l'évaluation du plan de viabilité																
5.5.1	Effet Attendu : le suivi et l'évaluation du plan de viabilité sont assurés																
Action 5.5.1.1 : Suivi du plan de viabilité																	
5.5.1.1 .1	Collecter les informations sur la mise en oeuvre du plan de viabilité	Séance de collecte d'information	1	1	1	-	-	-	-	-	CFOREM				-		

5.5.1.1 .2	Produire les rapports trimestriels de suivi du plan de viabilité	Rapport trimestriel	4	4	4	-	-	-	-	-	CFOREM		-				
5.5.1.1 .3	Produire les rapports annuels de suivi du plan	Rapport trimestriel	1	1	1	500,0	500	500	500	1 500	CFOREM			1 500			
Action 5.5.1.2 : Réalisation des évaluations externes du plan																	
5.5.1.2 .1	Réaliser l'évaluation à mi-parcours du plan	Rapport d'évaluation à mi-parcours	0	0	1	15 000	-	-	15 000	15 000	CFOREM						15 000
5.5.1.2 .2	Réaliser l'évaluation finale du plan d'attractivité	Rapport d'évaluation finale	0	0	0	15 000	-	-	-	-	CFOREM		-				

Annexe 4: Aperçu de la simulation des revenus générés de 2024 à 2028 du CFOREM

<i>Source</i>	<i>Type de financement</i>	<i>Situation de référence (2023)</i>	<i>2 024</i>	<i>2 025</i>	<i>2 026</i>	<i>2 027</i>	<i>2 028</i>	<i>Total</i>
Recettes de Formations en Master	Frais de formation	80 525 000	84 551 250	88 778 813	93 217 753	97 878 641	102 772 573	547 724 029
Recettes de Formations doctorales	Frais de laboratoire	12 250 000	12 862 500	13 505 625	14 180 906	14 889 952	15 634 449	83 323 432
Recettes de Formations de courtes durées	Frais de formation	29 082 945	30 537 092	32 063 947	33 667 144	35 350 501	37 118 026	197 819 656
Recettes de prestations du Centre	Formulation et process de fabrication des produits de santé		1 000 000	1 050 000	1 102 500	1 157 625	1 215 506	5 525 631
	Détermination des paramètres Pharmaco-techniques des médicaments et produits cosmétiques (Dureté, friabilité, délitage, dissolution, viscosité et rhéologie des liquides et des solides, granulométrie des particules, etc.)		1 000 000	1 050 000	1 102 500	1 157 625	1 215 506	5 525 631
	Réalisation des études de stabilité des médicaments		1 000 000	1 050 000	1 102 500	1 157 625	1 215 506	5 525 631

	Réalisation des études de bioéquivalence des médicaments		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>5 525 631</i>
	Évaluation technique des dossiers des demandes d'autorisation de mise sur le marché ou d'homologation des médicaments, des cosmétiques et des compléments alimentaires.		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>5 525 631</i>
Dividendes issues des rétrocessions, ventes des produits de santé, exploitation des spin-off et des start-up universitaires, les ventes ou royalties de brevets d'invention	Dividendes issues des rétrocessions	1 500 000	1 575 000	1 653 750	<i>1 736 438</i>	<i>1 823 259</i>	<i>1 914 422</i>	<i>10 202 869</i>
	Ventes des produits de santé	628 750	660 188	693 197	<i>727 857</i>	<i>764 250</i>	<i>802 462</i>	<i>4 276 703</i>
	Exploitation des spin-off et des start-up universitaires		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>5 525 631</i>
	Ventes ou royalties de brevets d'invention		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>5 525 631</i>
Subvention de l'Université	Budget de fonctionnement reçu de l'UJKZ (eau, électricité, internet, salaires personnels académiques, voyages d'étude, primes de recherche)		392 000 000	411 600 000	<i>432 180 000</i>	<i>453 789 000</i>	<i>476 478 450</i>	<i>2 166 047 450</i>

Partenaires techniques et financiers	PTF (Projets compétitifs financés)	7 825 588	8 216 867	8 627 711	9 059 096	9 512 051	9 987 654	53 228 967
Contributions des partenaires sectoriels			2 000 000	2 100 000	2 205 000	2 315 250	2 431 013	11 051 263
Total 2024-2028		131 812 283	539 402 897	566 373 042	594 691 694	624 426 279	655 647 593	3 112 353 788
Total 2026-2028					1 874 765 566			
					Revenus prévus être générés de 2026 à 2028			
					1 874 765 566			

Annexe 5: Aperçu de la simulation des revenus générés de 2024 à 2030 du CFOREM

<i>Source</i>	<i>Type de financement</i>	<i>Situation de référence (2023)</i>	<i>2 024</i>	<i>2 025</i>	<i>2 026</i>	<i>2 027</i>	<i>2 028</i>	<i>2 029</i>	<i>2 030</i>	<i>Total</i>
Recettes de Formations en Master	Frais de formation	80 525 000	84 551 250	88 778 813	93 217 753	97 878 641	102 772 573	107 911 201	113 306 762	768 941 992
Recettes de Formations doctorales	Frais de laboratoire	12 250 000	12 862 500	13 505 625	14 180 906	14 889 952	15 634 449	16 416 172	17 236 980	116 976 584
Recettes de Formations de courtes durées	Frais de scolarité	29 082 945	30 537 092	32 063 947	33 667 144	35 350 501	37 118 026	38 973 928	40 922 624	277 716 208
Recettes de prestations du Centre	Formulation et fabrication des produits de santé		1 000 000	1 050 000	1 102 500	1 157 625	1 215 506	1 276 282	1 340 096	8 142 008
	Détermination des paramètres Pharmaco-techniques des médicaments et produits cosmétiques (Dureté, friabilité, délitage, dissolution, viscosité et rhéologie des liquides et des solides, granulométrie des particules, etc.)		1 000 000	1 050 000	1 102 500	1 157 625	1 215 506	1 276 282	1 340 096	8 142 008

	Réalisation les études de stabilité des médicaments		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>1 276 282</i>	<i>1 340 096</i>	<i>8 142 008</i>
	Réalisation les études de bioéquivalence des médicaments		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>1 276 282</i>	<i>1 340 096</i>	<i>8 142 008</i>
	Évaluation technique des dossiers des demandes d'autorisation de mise sur le marché ou d'homologation des médicaments, des cosmétiques et des compléments alimentaires.		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>1 276 282</i>	<i>1 340 096</i>	<i>8 142 008</i>
Dividendes issus des rétrocessions, ventes des produits de santé, exploitation des spin-off et des start-up universitaires, les ventes ou royalties de brevets d'invention	Dividendes issues des rétrocessions	1 500 000	1 575 000	1 653 750	<i>1 736 438</i>	<i>1 823 259</i>	<i>1 914 422</i>	<i>2 010 143</i>	<i>2 110 651</i>	<i>14 323 663</i>
	Ventes des produits de santé	628 750	660 188	693 197	<i>727 857</i>	<i>764 250</i>	<i>802 462</i>	<i>842 585</i>	<i>884 714</i>	<i>6 004 002</i>
	Exploitation des spin-off et des start-up universitaires		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>1 276 282</i>	<i>1 340 096</i>	<i>8 142 008</i>
	Ventes ou royalties de brevets d'invention		1 000 000	1 050 000	<i>1 102 500</i>	<i>1 157 625</i>	<i>1 215 506</i>	<i>1 276 282</i>	<i>1 340 096</i>	<i>8 142 008</i>

Subvention de l'Université	Budget de fonctionnement reçu de l'UJKZ (eau, électricité, internet, salaires personnels académiques, voyages d'étude, primes de recherche)		392 000 000	411 600 000	432 180 000	453 789 000	476 478 450	500 302 373	525 317 491	3 191 667 314
Partenaires techniques et financiers	PTF (Projets compétitifs financés)	7 825 588	8 216 867	8 627 711	9 059 096	9 512 051	9 987 654	10 487 036	11 011 388	74 727 392
Contributions des partenaires sectoriels et académiques	Appuis directs (voages d'étude, ...)		2 000 000	2 100 000	2 205 000	2 315 250	2 431 013	2 552 563	2 680 191	16 284 017
Total		131 812 283	539 402 897	566 373 042	594 691 694	624 426 279	655 647 593	688 429 972	722 851 471	4 523 635 231
Revenus prévus être générés de 2026 à 2030										
3 286 047 009										

