

REPUBLIQUE DU BURUNDI



MSPLS



MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE ET DE LA LUTTE CONTRE LE SIDA

INSTITUT NATIONAL DE SANTE PUBLIQUE

Filière de Formation en Kinésithérapie et Réadaptation

Plan Stratégique 2022-2026 de Développement de la FFKR



Mars 2021

PRÉFACE

Le Gouvernement du Burundi s'est engagé dans la mise en œuvre du Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2019-2023) pour l'amélioration de la santé des populations. Il a pour but de contribuer à la rééducation de la mortalité, des handicaps et des invalidités évitables par l'offre et l'utilisation des services de santé de qualité



Les handicaps et invalidités ont de multiples origines, en particulier les traumatismes de la route et du travail, les maladies chroniques telles que l'hypertension artérielle ou le diabète, les affections rhumatologiques, l'infirmité motrice d'origine cérébrale chez le nouveau né, les problèmes uro-gynécologiques chez les femmes en post-partum, les affections respiratoires et bien d'autres.

Chaque burundais les a vécus ou a vu un membre de son entourage en être victime.

La Médecine Physique et de Réadaptation (MPR) apporte des solutions thérapeutiques pour limiter ou annuler l'impact de ces affections, afin que la personne soit de nouveau apte à vivre, fonctionner et s'intégrer le plus normalement possible dans son milieu familial, social et professionnel.

Depuis une dizaine d'année le MSPLS et ses partenaires ont entamé un processus à long terme visant à développer la réadaptation dans le système de santé du Burundi. Ce programme est basé sur les six piliers du développement du système de santé proposés par l'OMS, à savoir : (i) le renforcement de la Gouvernance du développement de la MPR, (ii) le financement de l'offre et de la demande de soins de réadaptation, (iii) la formation des ressources humaines compétentes, (iv) le développement d'un réseau de centres et de services MPR dans les formations sanitaires du pays, offrant (v) des techniques et soins de réadaptation adaptés aux besoins de la population et enfin (vi) la production et l'utilisation d'information sanitaire sur les besoins et l'offre de soins en réadaptation.

La Filière de Formation en Kinésithérapie et Réadaptation (FFKR) de l'Institut National de Santé Publique (INSP) de Bujumbura, ouverte en 2019 est un des piliers de cette stratégie. Elle complète l'offre de formation de l'INSP, placé sous la tutelle du MSPLS. Elle produira ses premiers diplômés au début de l'année 2022. Ceux-ci animeront les centres et services pratiquant la MPR et qui se créent à travers le pays.

Couplée avec le Centre National de Référence en Kinésithérapie et Réadaptation médicale (CNRKR) créé par décret le 15 mars 2015 et placé sous la tutelle du MSPLS ; en association avec le Département de Médecine Physique et de Réadaptation de la Faculté de Médecine de l'Université du Burundi, la FFKR de l'INSP doit contribuer à développer au Burundi un pôle d'excellence en MPR.

Dans cette perspective le MSPLS a souhaité disposer d'un plan de développement stratégique de la FFKR de l'INSP couvrant la période 2022 à 2026. Ce plan est destiné à renforcer et pérenniser sa position au niveau national mais également dans la sous-région Est-africaine et des Grands Lacs.

Je voudrais saisir cette opportunité pour remercier nos partenaires techniques et financiers, particulièrement l'APEFE et l'ONG nationale COPED, pour leur soutien sans faille au développement de ce domaine nouveau du système de santé Burundais. Je les invite, avec tous les autres acteurs du développement de la réadaptation, à participer à la mise en œuvre de cet important plan stratégique.

**LE MINISTRE DE LA SANTE PUBLIQUE
ET DE LA LUTTE CONTRE LE SIDA**

Dr Thaddée NDIKUMANA



PRÉAMBULE

Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs.

L'équipe de consultants remercie très sincèrement le Ministère de la Santé Publique et de Lutte contre le Sida (MSPLS), l'APEFE et ses partenaires au Burundi de lui avoir donné l'opportunité de remplir cette mission.

L'élaboration du Plan de Développement Stratégique 2022 – 2026 n'aurait pu être réalisée sans la participation active des professionnels du système de santé au Burundi, en particulier les cadres de l'Institut National de Santé Publique (INSP), les enseignants de la filière de kinésithérapie et de réadaptation, les cadres du Programme National Intégré de Lutte contre les Maladies Chroniques Non Transmissibles (PNILMSNT) et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, ainsi que les représentants du Centre National de Référence en Kinésithérapie et Réadaptation médicale (CNRKR).

Le document présenté à continuation fixe des objectifs clairs accompagnés d'indicateurs de suivi pour la prochaine période de quinquennat, ces éléments de planification constituent des repères pour la direction de la filière de kinésithérapie et de réadaptation ainsi que pour les enseignants.

Ils répondent à des besoins exprimés par les différents intervenants d'une croissance de cette filière en quantité et qualité, d'une complémentarité des activités pédagogiques avec des activités de recherche dans le domaine de la MPR et des activités génératrices de revenus afin d'atteindre l'autonomie financière.

Les consultants ont perçu les aspirations des professionnels du secteur de tendre vers l'excellence à tous les niveaux, dans le but de répondre aux besoins non couverts de la population burundaise mais aussi des populations des pays limitrophes où ce secteur des soins de santé est encore trop peu développé.

Les 3 axes stratégiques proposés dans le document : le renforcement de la filière, le développement de la recherche et le renforcement de la gouvernance, permettent de structurer les orientations majeures desquelles découleront les activités à réaliser, tout en gardant la cohérence et l'alignement avec les axes stratégiques de l'Institut National de Santé Publique.

Enfin, nous remercions les membres du Comité Technique d'Appui (CTA) pour leur apport et collaboration durant tout le processus de l'élaboration de ce plan de développement stratégique 2022 – 2026.

NOTE DE LECTURE

Dans l'intérêt d'une meilleure lisibilité, l'utilisation de la forme grammaticale masculine pour la désignation des personnes ou des fonctions doit être comprise comme se référant à toute personne, sans aucune considération de genre.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Plan de Développement Stratégique de la filière de Kinésithérapie et Réadaptation de l'INSP répond à un besoin institutionnel de planification pour le prochain quinquennat, 2022-2026, il est basé sur des objectifs et des indicateurs qui ne pourront être atteints sans l'accomplissement de certains prérequis : un plan de recrutement des enseignants, un panel d'indicateurs de qualité propres à la filière, la mise en route du centre de recherche en médecine physique et de réadaptation (MPR), des accords de stage avec différents services, en priorité le CNRKR, la validation d'un programme de formation continue, le renouvellement des accords de partenariat avec les universités du Bénin et de l'UCL en Belgique, la préparation d'un service de kinésithérapie rattaché à l'INSP et l'élaboration d'une stratégie de visibilité.

La filière de kinésithérapie et Réadaptation, ouverte il y a 2 ans à peine, répond à un besoin grandissant de recrutement de professionnels de bon niveau dans les différents services de kinésithérapie qui s'ouvrent petit à petit dans les hôpitaux du pays, mais aussi au niveau régional où cette spécialisation est encore peu développée: c'est une opportunité pour l'INSP d'asseoir sa réputation et de consolider la qualité de son enseignement. Pour ce faire, il est essentiel de dédier du temps et des ressources à la recherche, et d'identifier parmi les élèves des talents potentiels qui pourront bénéficier de bourses de spécialisation.

Le Plan de Développement Stratégique de la filière de Kinésithérapie et Réadaptation est basé sur un consensus au sein de l'INSP et est conforme aux orientations académiques et aux objectifs du Plan Stratégique de l'institution. La mission, la vision, les valeurs, les 3 axes stratégiques et leurs objectifs se basent sur les principaux défis identifiés par les intervenants.

Les axes stratégiques :

1. La consolidation de la filière
2. Le développement de la recherche
3. Le renforcement de la gouvernance et l'autonomie de gestion

L'axe stratégique N° 1 vise en premier lieu à stabiliser le corps enseignant : il est nécessaire de compter sur un noyau stable de professeurs du niveau requis (niveau Master et doctorant), engagés dans un programme académique qui vise l'excellence. La stabilisation des enseignants peut se faire via l'augmentation du nombre des enseignants statutaires ; quant aux enseignants vacataires, il est possible de leur offrir un travail en parallèle dans un service de kinésithérapie dépendant de l'INSP mais aussi de stimuler leur intérêt pour la recherche et leur offrir des formations complémentaires.

En deuxième lieu, les terrains de stage indispensables à l'acquisition des compétences pratiques devront être organisés, ce qui suppose l'élaboration de conventions et la formation des encadreurs.

Parmi les autres objectifs, organiser la formation continue des professionnels médecins, infirmiers ainsi que des mises à niveau pour les kinésithérapeutes en fonction sur le terrain ; renforcer le contrôle de qualité des aspects académiques, et maintenir le niveau actuel des étudiants admis dans la filière.

Enfin, l'élaboration d'une stratégie de visibilité de la filière, destinée aux différents intervenants tant au niveau national que international, permettra de faire connaître les débouchés professionnels, les avancées du programme de MPR au Burundi, et les nouvelles connaissances issues aux travaux de recherche.

L'axe stratégique N° 2 est centré sur le développement de la recherche : tout d'abord la mise en marche du centre de recherche de la filière actuellement non utilisé, en collaboration avec des enseignants chercheurs d'autres filières. Ensuite, l'élaboration d'un programme de recherche basé sur les besoins identifiés dans le pays, et la construction de partenariats pour la recherche : en priorité avec le CNRKR et l'Université du Burundi, mais aussi avec d'autres partenaires locaux et étrangers (Université du Bénin, UCL de Belgique et autres). Les étudiants de 2^e et 3^e année de la filière seront encouragés par des petits travaux de recherche et des talents potentiels seront identifiés. Les résultats des projets de recherche seront présentés lors de conférences internationales afin d'attirer des chercheurs d'autres universités.

L'axe stratégique N° 3 est centré sur le renforcement de la gouvernance et de l'autonomie de la filière : augmenter les ressources provenant des subsides de l'Etat, générer des fonds propres à partir d'activités comme l'ouverture d'un centre de soins en kinésithérapie, l'inscription d'étudiants étrangers etc...dans l'application des principes de bonnes gouvernance et de transparence dans la gestion.

La conformation d'un **pôle d'excellence interinstitutionnel** est l'un des enjeux principaux qui permettra d'attirer des étudiants et des professeurs étrangers, de stimuler la recherche et de créer des partenariats. L'association de l'INSP et du CNRKR pour la gestion de ce pôle permettra dans un premier temps d'organiser le réseau interinstitutionnel et de fixer des objectifs aux 3 niveaux essentiels : i. Le maintien de la qualité des soins et de l'enseignement ii. Le soutien aux projets de recherche innovants iii. La création d'une image positive et attractive pour soutenir le rayonnement du pôle au niveau national, régional et international.

Une analyse financière préliminaire des investissements, des charges et des produits montre qu'une autonomie financière est possible, grâce aux revenus provenant des activités propres à hauteur d'un 31% lors de la dernière année (service de kinésithérapie + inscriptions étudiants étrangers), à condition que l'Etat prenne en charge les 70% restant et que les investissements nécessaires à l'installation du service de kinésithérapie soient pris en charge par la coopération externe.

TABLE DES MATIERES

1. POLE D'EXCELLENCE EN MPR AU BURUNDI : UNE REALISATION NATIONALE À VOCATION INTERNATIONALE	8
1.1 LE CONCEPT DE POLE D'EXCELLENCE	8
1.2 LA GESTION DU POLE D'EXCELLENCE	9
1.3 LES OBJECTIFS DU PÔLE D'EXCELLENCE	9
1.4 LE RÔLE DES DIFFERENTS ACTEURS	10
1.5 LES PRINCIPALES STRATEGIES DU POLE D'EXCELLENCE	12
2. PRESENTATION DU PROJET ACADEMIQUE.....	13
2.1 INTRODUCTION	13
2.2 APERÇU HISTORIQUE	13
2.3 CADRE LÉGAL.....	15
3. MISSION, VISION ET VALEURS.....	17
3.1 MISSION	17
3.2 VISION	17
3.3 VALEURS.....	17
4. AXES STRATEGIQUES, OBJECTIFS ET ACTIVITÉS	19
4.1 LES PRE-REQUIS POUR LA MISE EN PLACE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT 2022 - 2026	19
4.2 AXE STRATEGIQUE 1 : RENFORCEMENT DE LA FILIERE DE FORMATION EN KINESITHERAPIE ET READAPTATION	20
4.1.1 Activités par objectif et indicateurs (axe 1).....	22
4.2 AXE STRATEGIQUE 2 : DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA RECHERCHE EN MPR.....	24
4.2.1 Activités par objectif et indicateurs (axe 2).....	26
4.3 AXE STRATEGIQUE 3 : RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DE L'AUTONOMIE DE LA FILIERE ...	27
4.3.1 Activités par objectif et indicateurs (axe 3).....	29
4.4 CHRONOGRAMME INDICATIF DE MISE EN OUEVRE	30
5. CAHIER DES PRODUITS ET DES CHARGES (SIMULATION PRELIMINAIRE)	33
5.1 ESTIMATION DES PRODUITS	33
5.2 CALCUL ESTIMATIF DES COUTS DES RESSOURCES HUMAINES (RH)	34
5.3 ESTIMATION DU COÛT DE L'INVESTISSEMENT (CAPEX) POUR L'AMÉNAGEMENT DU SERVICE DE KINÉSITHÉRAPIE AU SEIN DE L'INSP.	35
5.4 ESTIMATION DU COÛT DE L'INVESTISSEMENT (CAPEX) POUR LA CONSRUCTION D'UN HEBERGEMENT DESTINE AUX CHERCHEURS ET ENSEIGNANTS EN MISSION A L'INSP	36
5.5 COMPTE PRODUITS ET CHARGES (CPC) SUR 5 ANS	37

5.5.1 Compte d'exploitation avec investissements CAPEX	39
5.5.2 Compte d'exploitation hors investissements	40
6. CONCLUSION.....	41
ANNEXE 1 : ANALYSE DES RISQUES EN RELATION AVEC LE PSD DE LA FILIÈRE DE KINÉSITHÉRAPIE DE L'INSP.....	42

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CAPEX : Dépenses d'investissement

CHUK : Centre Hospitalier Universitaire de Kamenge

CNRKR : Centre National de Référence en Kinésithérapie et Réadaptation

CPC : calcul des produits et des charges

CTA : Comité Technique d'Appui

ECG : Electrocardiographie

EMG : Electromyographie

INSP : Institut National de Santé Publique

OM : Ordonnance Ministérielle

MESRS : Ministère de l'Éducation Supérieure et de la Recherche Scientifique

MPR : Médecine Physique et de Réadaptation

MSPLS : Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida

PNILCMCNT : Programme National Intégré de Lutte contre les Maladies Chroniques Non Transmissibles

RH : ressources humaines

SDO : surface dans l'œuvre

ST: Surface utile totale

SU: Surface utile

UB : Université du Burundi

UCL : Université Catholique de Louvain

1. POLE D'EXCELLENCE EN MPR AU BURUNDI : UNE REALISATION NATIONALE À VOCATION INTERNATIONALE

La rédaction du plan stratégique (PDS) de la filière de formation en kinésithérapie de l'INSP a été commandée en même temps que celle du PDS du CNRKR. Ceci marque la volonté du MSPLS de se pencher sur l'avenir de la MPR au Burundi, au-delà des préoccupations immédiates, aussi prenantes soient-elles. L'élaboration des PDS est le résultat d'un travail participatif mené par les professionnels issus de toutes les institutions concernées, favorisant de la sorte une compréhension commune des enjeux et une vision partagée du futur de la MPR au Burundi.

C'est dans ce cadre que la notion de "pôle d'excellence" en MPR a pris forme comme une approche commune permettant d'optimiser l'expérience acquise durant les dernières années, profiter des synergies entre les différents acteurs au Burundi et développer le rayonnement international dans un domaine où le système de santé burundais a fait des progrès remarquables.

La notion de "pôle d'excellence" permet d'aller au-delà des visions spécifiques de chaque institution et de fédérer les efforts de tous les acteurs autour d'une vision partagée. L'impact du travail en commun et complémentaire est toujours plus fort que la simple addition des actions menées par chaque institution séparément, avec comme conséquences une amélioration de la qualité de vie des personnes en situation de handicap et un meilleur positionnement régional et international du système de santé burundais, et de la MPR en particulier.

La notion de "pôle d'excellence" chapeaute les axes stratégiques définis dans les PDS de la Filière de formation en kinésithérapie et dans celui du CNRKR. Elle met en évidence la nécessité cruciale d'une collaboration plus étroite entre les deux institutions, pour continuer à développer la qualité des soins, la formation des professionnels, et la recherche scientifique. Le développement équilibré et consistant de ces trois domaines d'activités est la raison d'être et le moteur de ces deux institutions cherchant ensemble à se consolider en tant que références nationales et régionales.

1.1 LE CONCEPT DE POLE D'EXCELLENCE

Dans un contexte de développement de la MPR au Burundi, le « pôle d'excellence » représente la structuration d'un travail en réseau coopératif, coordonné et orienté vers des objectifs communs. Ce pôle est à construire entre les différentes institutions qui configurent l'écosystème national de la MPR et de la kinésithérapie¹, entre autres le CNRKR, l'INSP, la Faculté de Médecine de l'UB, les Ministères concernés, l'Association des kinésithérapeutes du Burundi et toute autre institution qui partage ces objectifs.

Parmi ces objectifs communs, la recherche de projets innovants et la visibilité sont des stratégies à développer pour créer un pôle d'attraction qui attire l'intérêt de différents partenaires nationaux et internationaux, dans les domaines autant scientifiques qu'académique et financier.

¹ L'emploi du terme « pôle d'excellence » dans ce contexte n'est pas comparable avec le même terme qui est utilisé en France pour décrire un modèle d'organisation et gestion hospitalière. Dans ce contexte, un pôle d'excellence renvoie à une structure interinstitutionnelle et multidimensionnelle.

1.2 LA GESTION DU POLE D'EXCELLENCE

Dans une première phase, l'articulation du pôle d'excellence nécessite davantage de la volonté et un consensus institutionnel, une distribution équitable des rôles et des responsabilités, que d'une nouvelle figure administrative. En fonction de l'activité du pôle et des progrès accomplis, la création d'une nouvelle figure administrative (à déterminer selon le cadre légal national) peut être envisagée dans une deuxième phase.

La gestion du réseau des institutions travaillant dans la MPR, nécessite une organisation qui dynamise et coordonne le réseau, disposant d'un bon degré de légitimité, une profonde connaissance de la MPR, et un minimum de moyens alloués pour faire fonctionner le réseau, ainsi que des outils de gestion effectifs.

Dans un premier temps, la filière de kinésithérapie de l'INSP est bien placée pour assumer le rôle de coordination et d'animation du réseau. Cet établissement possède des liens institutionnels et techniques, non seulement avec le CNRKR mais aussi avec les différents acteurs publics et privés dans le domaine de la kinésithérapie et la réadaptation, et peut donc jouer un rôle central dans les trois domaines d'activités clés de la MPR : les soins, la formation et la recherche. Il sera donc nécessaire, pour asseoir les bases de ce pôle, de formaliser en premier lieu les accords entre les membres fondateurs au sujet du mode de fonctionnement et des objectifs, sur base de la proposition ci-dessous.

1.3 LES OBJECTIFS DU PÔLE D'EXCELLENCE

La constitution du pôle d'excellence est une opportunité pour améliorer la cohésion et le travail collaboratif entre les différents établissements impliqués dans le développement de la MPR au Burundi. Les principaux objectifs du pôle sont les suivants :

- Renforcer la coordination entre les différents établissements et institutions, mutualiser les moyens en MPR disponibles et capitaliser les synergies existantes en termes de formation (ex : terrains de stage, formation continue, échanges), soins (ex : standards de qualité et protocoles communs en respectant les normes des services MPR validés en 2019 par le MSPLS) et recherche (ex : thématiques et protocoles de recherche communs, laboratoires de recherche partagés).
- Structurer la filière de soins en MPR entre les établissements de référence nationaux (CNRKR, CHU) et le reste du système de santé afin de mieux ordonner le flux de patients en fonction de leur niveau de complexité, et faciliter les références et contre références.
- Améliorer la qualité de la prise en charge des patients nécessitant des soins de réhabilitation spécialisés.
- Accroître la compétitivité et l'attractivité du pôle à l'échelle régionale et internationale afin d'attirer des nouveaux projets et financements à travers la coopération internationale et la recherche, ouvrir des perspectives pour les professionnels de la MPR au Burundi, augmenter l'intérêt des étudiants de l'Afrique francophone pour étudier au Burundi, et capter une nouvelle clientèle régionale qui apporte des revenus additionnels pour les établissements de soins.

1.4 LE RÔLE DES DIFFERENTS ACTEURS

1. **La filière de formation en kinésithérapie et réadaptation de l'INSP** a démarré ses activités en avril 2019 et se trouve actuellement dans sa deuxième promotion. La Gouvernance de celle-ci (dans ses dimensions de formation, de recherche et de soins), s'inscrit totalement dans le système de gouvernance en place à l'INSP au niveau de :

- a. La direction générale,
- b. La direction de la formation
- c. La direction de la recherche

Cependant, et à ce stade, il est nécessaire de consolider quelques aspects essentiels par rapport à son fonctionnement afin d'assurer la qualité et la stabilité de son activité académique (ex : un financement stable, une équipe de professeurs de bon niveau, les terrains de stage, etc). L'INSP, dans le cadre des programmes de coopération internationale, dispose d'une opportunité pour rayonner à l'échelle régionale et internationale. Pour cela, il est nécessaire que la qualité de la filière soit largement reconnue, que l'INSP s'engage dans une stratégie de recherche proactive et facilitatrice de l'activité scientifique, en mettant à disposition des chercheurs les installations dont elle a été dotée. En tant que coordinatrice du Pôle d' Excellence, elle doit pouvoir définir un agenda de recherche en MPR, de commun accord avec les institutions à vocation de recherche (notamment le CNRKR, le CHU, la Faculté de médecine), mais aussi diriger les partenariats externes et les activités de visibilité.

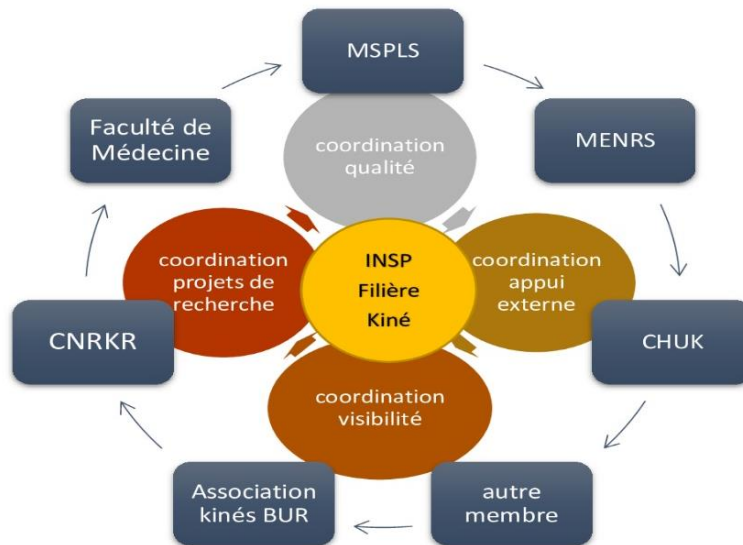
2. **Le CNRKR**, en tant qu'établissement national de référence, doit évoluer pour consolider clairement son rôle de leadership dans le système national de santé et se spécialiser dans la prise en charge des affections plus complexes, pour des patients référés dans la filière de soins, ou directement par des hôpitaux (le CHUK ou autre) ou par des pays voisins. En outre, le CNRKR a un rôle fondamental à jouer dans la formation pratique des futurs professionnels de la MPR et la dynamisation de la recherche clinique à partir des patients qui y sont traités. Pour ce faire, il est crucial de consolider le statut administratif et le mode de gestion du CNRKR, mieux articuler les liens institutionnels et cliniques avec le CHU Kamenge et les autres hôpitaux de référence, ainsi que développer les partenariats entre le COPED (gestionnaire du CNRKR) avec le reste des acteurs de l'écosystème (mutuelles, ateliers d'appareillage, institutions académiques comme l' INSP filière de kinésithérapie , la Faculté de médecine de l'Université du Burundi, l'Institut d'Education Physique et des Sports) . La participation active du CNRKR dans le Pôle d'Excellence lui permettra de consolider des partenariats avec des centres spécialisés en MPR et des universités dans d'autres pays (l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin, l'UCL en Belgique et autre) et de faciliter des échanges professionnels.
3. **L'université du Burundi** est la principale université publique au Burundi qui a conclu des accords de partenariat avec d'autres universités dans le but d'améliorer le niveau académique et le domaine de la recherche. La Faculté de Médecine a récemment créé le département de MPR, qui permet l'enseignement de matières liées à la MPR ainsi que, à terme, la création d'une spécialisation en MPR. Son rôle au niveau du Pôle d'Excellence est crucial afin d'intégrer des institutions comme le CNRKR et l'INSP (en particulier la filière de kinésithérapie) dans des réseaux universitaires de recherche, et d'échanges de professionnels de niveau international.

4. **Les Ministères de tutelle** : les Ministères sont impliqués directement dans la gestion des institutions publiques de soins, d'enseignement et de recherche. Le MESRS a exprimé clairement sa volonté d'appuyer la recherche dans tous les établissements d'enseignement supérieur, y compris l'INSP. Il existe aussi une volonté gouvernementale ferme de développer le secteur de la MPR au Burundi, face aux besoins de la population liés aux affections handicapantes et incapacitantes qui sont en pleine croissance. Cette volonté se traduit par de nombreux décrets, ordonnances Ministérielles et outils de supervision mis en place ces dernières années. Quant au MSPLS en tant que responsable premier de la qualité des soins dans toute la filière, mais aussi comme responsable direct de l'INSP, il est un acteur de première ligne dans la consolidation de la MPR au Burundi et son rayonnement au niveau régional et international. Le Pôle d' Excellence ne peut de développer sans l'appui de ces deux ministères.
5. **L'APEFE** : a accompagné d'une manière ferme la mise en place d'un réseau de soins en kinésithérapie et réadaptation depuis 2011, favorisant la professionnalisation du personnel, la création du CNRKR et de la filière de kinésithérapie à l'INSP. Elle est prête à poursuivre ses engagements afin de consolider le domaine de la MPR au niveau des soins, de l'enseignement et de la recherche, en partenariat avec des universités belges et autres. L'APEFE est une organisation reconnue au niveau de la coopération internationale au Burundi dans le domaine de la MPR et peut jouer un rôle fédérateur au niveau du Pôle d' Excellence, en accompagnant la création de celui-ci et en appuyant les actions de recherche et de visibilité, particulièrement dans le contexte international.
6. **Le CHU de Kamenge** est une des sources principales de patients nécessitant une réadaptation précoce en phase aigüe, dans différents domaines comme l'orthopédie, la chirurgie, les soins intensifs, la neurologie, la cardiologie, la pédiatrie. Les professionnels polyvalents du CNRKR ont la capacité de prendre en charge ces patients et de travailler en coordination avec les équipes soignantes de cet hôpital, mais aussi avec d'autres hôpitaux à vocation universitaire comme l'Hôpital Prince Régent Charles, l'Hôpital Militaire de Kamenge et autres. D'autre part, la production prochaine de kinésithérapeutes de bon niveau par la filière de formation en kiné de l'INSP va permettre à ces hôpitaux de renforcer leur équipe de professionnels et d'améliorer la qualité de leurs prestations en MPR. C'est dans ce sens qu'une coordination est indispensable entre le CHU de Kamenge, le CNRKR et l'INSP, afin de garantir la qualité des soins et de participer aux travaux de recherche.
7. **Les autres acteurs potentiels** : d'autres acteurs tels que la coopération belge au Burundi, l'OMS, l'Association Burundaise des Kinésithérapeutes, et autres acteurs impliqués dans la MPR (MSF, églises, etc....) sont des partenaires potentiels qu'il sera nécessaire de contacter afin de renforcer le Pôle d'Excellence, principalement au niveau des activités de visibilité de la MPR dans le pays : ces activités concernent à la fois les bénéficiaires d'une prise en charge précoce et adéquate, la prévention des maladies conduisant au handicap, mais aussi les résultats des

travaux de recherche menés par des étudiants burundais (par exemple la 1° publication internationale des doctorants burundais sur la réhabilitation en groupe du mal de dos²) .

La figure suivante montre de manière schématique une proposition de conformation du réseau entre les différents membres fondateurs du pôle d'excellence en MPR au Burundi. La configuration finale du Pôle sera adoptée par le Ministre de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida.

Interactions entre les membres du Pôle d'Excellence



1.5 LES PRINCIPALES STRATEGIES DU POLE D'EXCELLENCE

1. Amélioration continue de la qualité

- a. Qualité de l'enseignement et de la formation continue
- b. Qualité de la recherche
- c. Qualité des soins

² Nduwimana I, Nindorera F, Thonnard JL, Kossi O. Effectiveness of walking versus mind-body therapies in chronic low back pain: a systematic review and meta-analysis of recent randomized controlled trials. *Medicine* 2020;99:35(e21969).

2. Soutien aux projets de recherche innovants

- a. Motiver les étudiants (concours, récompenses...)
- b. Baser les projets de recherche sur une analyse permanente des besoins et des priorités en MPR
- c. Mobiliser les ressources nationales
- d. Participer à des plateformes internationales
- e. Appuyer des projets interuniversitaires et les échanges internationaux
- f. Soutenir la recherche active de financements des projets

3. Visibilité permanente

- a. Créer une image positive et compétitive du pôle d'excellence en MPR au Burundi
- b. Utiliser tous les moyens de communication possibles (page web, forums, réseaux sociaux, conférences, activités sportives, communications internationales, publications etc....)
- c. Intégrer les acteurs de la société civile (Associations et autres)
- d. Favoriser la mobilité et les échanges (professionnels, étudiants, professeurs)
- e. Soutenir le rayonnement du pôle au niveau national, régional, international

2. PRESENTATION DU PROJET ACADEMIQUE

2.1 INTRODUCTION

Le projet académique permet de déterminer les grandes orientations de la filière de kinésithérapie et réadaptation de l'INSP en matière de formation et de recherche. Il est un des outils fondamentaux pour la programmation fonctionnelle et technique et pour l'analyse de la faisabilité financière d'un établissement éducatif.

Le projet académique comprend les principaux objectifs pour la période, sur base des axes stratégiques et des principes fondateurs repris dans la mission, la vision et les valeurs qui les soutiennent.

2.2 APERÇU HISTORIQUE

La création en 2018 de la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation à l'Institut National de Santé Publique (INSP) est la première en son genre au Burundi. Elle répond aux besoins de la population burundaise dans la prise en charge du handicap et des incapacités liés aux traumatismes, aux maladies infectieuses, aux maladies chroniques, et aux catastrophes naturelles.

La filière a été créée en appui au développement de la médecine de réadaptation au sein du système de santé du Burundi, cela en synergie avec le Centre National de Référence en Kinésithérapie et Réadaptation médicale (CNRKR) qui est un des principaux lieux de stage pour les étudiants.

Le contenu de la formation a été validé par le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et par le Ministre de la Santé Publique et de la lutte contre le Sida (Ordonnance conjointe n° 610/630/1990 du 18 octobre 2019). La création de cette filière à l'INSP

fait partie intégrante du Plan Stratégique de Développement de la Médecine Physique et de Réadaptation 2019-2023 adopté par le MSPLS le 19 mars 2019 (axe 2 - renforcement des ressources humaines).

Réparti sur 3 années d'études (niveau Bac +3, 180 crédits), le baccalauréat en kinésithérapie et réadaptation est organisé par l'Institut National de Santé Publique de Bujumbura depuis avril 2019. Il offre un cursus de haut niveau permettant d'acquérir une solide formation théorique ainsi que des compétences techniques et relationnelles en kinésithérapie et réadaptation.

En décembre 2014, les premières réunions ont été tenues entre la Direction de l'INSP, l'APEFE et le MSPLS concernant l'organisation de la filière. Les conclusions de ces discussions ont été adoptées par les participants, et par le MSPLS qui a donné instruction de poursuivre le processus de création de la filière en kinésithérapie. Voici les principales conclusions qu'il est important de rappeler ici :

- L'autonomie académique de la filière de kinésithérapie et de réadaptation peut être envisagée vers 2025, quand le noyau d'environ 12 professeurs des matières spécifiques de kinésithérapie ayant au moins le niveau master sera complété
- Quelques-uns des professeurs seront sélectionnés pour un niveau doctorat afin de donner à la filière la qualité et la densité d'enseignement nécessaire à son évolution vers un degré de master
- Il est souhaitable qu'une proportion significative des étudiants (environ 1/3) vienne d'autres pays d'Afrique (pour ne pas saturer d'emblée le marché au Burundi et pour donner une dimension régionale à la filière de formation)
- Il est suggéré d'associer dès le début un centre de recherche en kinésithérapie et réadaptation, intégré dans les locaux de la filière (une salle informatique pour 30 étudiants, un laboratoire de recherche, une salle de réunions, un bureau) afin de soutenir un enseignement de qualité
- Les étudiants qui souhaitent continuer vers un master auront la possibilité d'étudier à l'école supérieure de kinésithérapie de la Faculté des Sciences de la Santé de Cotonou qui a ouvert son master en 2016, ou dans des écoles de niveau similaire dans d'autres pays.
- A l'issue de 3-4 années de recherche Nord-Sud et Sud- Sud, le centre de recherche sera à même d'organiser le PhD en kinésithérapie et réadaptation avec l'appui de partenaires et de financeurs (dont l'UCL, qui pourrait aider à constituer une Fondation pour les frais de fonctionnement du centre de recherche : bourses, accès internet haut débit, frais pour professeurs étrangers, abonnement aux revues scientifiques etc...). Dans cette idée il est envisagé de construire une maison d'accueil pour accueillir les professeurs et les doctorants en mission au Burundi.

La composition actuelle du corps enseignant des matières spécifiques de kinésithérapie (mis à part les professeurs de matières générales qui enseignent généralement déjà dans d'autres filières de l'INSP, est constituée comme suit :

- 2 médecins en Médecine Physique et Réadaptation (vacataires)
- 2 kinésithérapeutes niveau master de l'UCL, doctorants (vacataires)
- 2 kinésithérapeutes niveau master de l'UCL (vacataires)
- 3 kinésithérapeutes au niveau master formés en Inde (vacataires)

- 1 diplômé en sciences infirmières ayant ensuite effectué un master en kinésithérapie en Chine (statutaire)
- TOTAL : **10 enseignants niveau master ou supérieur**

De plus, il existe 6 kinésithérapeutes formés au Bénin, niveau baccalauréat, avec 4 années d'expérience et qui enseignent depuis quelques mois les matières pratiques de kinésithérapie – Ils peuvent être candidats au master si des bourses sont disponibles

Enfin, on attend le retour au pays de plusieurs kinésithérapeutes niveau master selon le schéma suivant :

- 1 kinésithérapeute en formation à l'UCL en Belgique (termine en septembre 2021)
- 2 kinésithérapeutes en formation en Chine (retour prévu en septembre 2022 et septembre 2023)

Ce projet académique se base sur un état des lieux validé par les principaux intervenants, et reprend les principaux axes stratégiques pour le plan de développement 2022-2026, qui eux-mêmes reposent sur les définitions de Mission, Vision et Valeurs, tels que décrits ci-dessous.

Au mois de juillet 2020, l'APEFE et le MSPLS ont engagé une équipe de deux consultants externes pour aider à la formulation du Plan Stratégique de Développement de la filière de formation en Kinésithérapie et Réadaptation de l'INSP, en parallèle avec le Plan stratégique de Développement du CNRKR, pour une période de 5 ans.

C'est ainsi qu'un Comité technique d'appui (CTA) à l'élaboration du PSD de la filière en formation en kinésithérapie a été créé et officiellement nommé le 28 juillet 2020 par la Direction de l'INSP (voir courrier 630.5/INSP/DG/412/2020), en réponse à la demande du Ministre de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida (courrier 630/3791/CAB/2020).

La première réunion de cadrage s'est déroulée de manière virtuelle le 11 août en présence des 4 participants du CTA et de 3 personnes en plus, avec l'appui à distance des deux consultants.

Plusieurs réunions se sont tenues ensuite pour dégager un consensus au sujet des bases du Plan de Développement Stratégique.

Des entretiens se sont déroulés en parallèle avec des acteurs clés qui interviennent dans le suivi de la filière de kinésithérapie et de Réadaptation et dans le programme de MPR au Burundi (représentant APEFE, représentant ENABEL, représentant UCL, représentant MESRS, Kinésithérapeutes du CNRKR).

2.3 CADRE LÉGAL

L'ordonnance Ministérielle conjointe (OM) du 18/10/2019 a été signée par le Ministère de la Santé Publique et la Lutte contre le Sida et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Ensemble ils ont autorisé l'ouverture de la filière de Kinésithérapie et de réadaptation (N°610/630/1990).

Les travaux de construction de l'école ont démarré fin 2017 et la première promotion de 20 étudiants a commencé les cours en avril 2019.

L'offre de formation de cette filière a été incorporée dans l'offre générale de formation de l'INSP en tant que Baccalauréat en sciences de la santé, spécialité Kinésithérapie et Réadaptation (3 ans) ; répondant ainsi aux besoins du pays en formation de kinésithérapeutes. Etant donné l'absence de formation de ce domaine dans le pays, cette nouvelle filière est considérée comme pionnière dans le secteur.

Les ordonnances récentes suivantes du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique fixent les normes de l'éducation de niveau supérieur, dont 3 au mois de juin 2020.

1. **OM du 17/06/2020 N°610/1073** portant révision de l'OM N° 610/294 du 24/02/2015 portant fixation des principes généraux applicables aux personnels enseignants des établissements d'Enseignement Supérieur : le texte définit les différents statuts d'enseignants (temps plein, temps partiel, en formation (assistant, maître-assistant, chargé d'enseignement ou chargé de cours), ainsi que les différentes tâches obligatoires, dont l'encadrement des travaux de recherche, des actions de coopération nationale et internationale et autres.

Les différents grades du personnel enseignant actif sont les suivants : l'Assistant, le Maître-Assistant, le Chargé d'Enseignement, le Chargé de Cours, le Professeur Associé, le Professeur Ordinaire. Ils peuvent être à temps plein, en formation ou à temps partiel. Ils signent un contrat de performance avec leur établissement.

Les enseignants à temps plein doivent être porteur d'un titre de Master, (ou diplôme équivalent, par ex. médecin), les maîtres-assistants doivent porter un titre de Master et réussir un stage probatoire d'une année, parmi ceux-ci, ceux qui ont un titre de licencié (ou équivalent) doivent justifier une ancienneté de 3 ans et une note d'évaluation « très bon ». Pour passer au grade de Chargé d'Enseignement il faut porter un titre de Master et avoir un projet de thèse de doctorat approuvé, endéans une période maximale de 5 ans. Une fois acquis le titre de Docteur ils peuvent postuler au grade supérieur d'Enseignant-Chercheur et de Professeur.

Les enseignants à temps partiel ne doivent pas dépasser 150 heures de travail et peuvent diriger jusqu'à 5 travaux de fin d'études de 2° ou 3° cycle.

Le texte comprend entre autres, un cahier des charges de l'enseignant-chercheur (assistant ou professeur), activités et indicateurs ainsi que le nombre d'heures/an consacrés à la recherche.

2. **OM du 23/06/2020 N° 610/1114** portant agrément des référentiels d'accréditation des institutions d'Enseignement Supérieur au Burundi : ces référentiels contiennent les modalités d'évaluation quantitative, dans 13 domaines, notamment dans la recherche et dans le statut et les modalités de recrutement des enseignants (30% à temps plein).
3. **OM du 24/06/2020 N° 610/1135** portant approbation des référentiels d'accréditation des programmes d'enseignement supérieur au Burundi : ces référentiels évaluent 6 domaines dans l'offre des programmes académiques, entre autres les objectifs en adéquation avec la

vision, la mission et le plan stratégique, l'assurance qualité, le nombre d'enseignants qualifiés en suffisance pour les travaux pédagogiques et de recherche.

3. MISSION, VISION ET VALEURS

3.1 MISSION

La mission principale de la filière de kinésithérapie et de réadaptation de l'INSP est la formation initiale et continue de haute qualité des professionnels de la réadaptation à l'échelle nationale et régionale. Elle vise le développement de personnes compétentes, autonomes et engagées dans leur milieu. Par ses activités d'enseignement et de recherche elle contribue au développement d'une discipline fondée sur le savoir et met à profit son expertise sur le plan national, régional et international.

3.2 VISION

En 2026, la filière de kinésithérapie et de réadaptation de l'INSP sera reconnue comme un établissement de référence nationale et régionale grâce à la qualité de sa formation et au développement de ses créneaux. Elle se démarquera par son approche compréhensive de la réadaptation et par ses partenariats au niveau national et international. En particulier, au terme de ce Plan de développement Stratégique, elle aura :

1. Consolidé son programme de Baccalauréat en Kinésithérapie et Réadaptation, sur base d'une équipe solide où tous les enseignants ont acquis au minimum le niveau de master.
2. Développé le centre de recherche en kinésithérapie et réadaptation, grâce à des alliances au niveau national et international, qui lui auront donné le dynamisme nécessaire pour pouvoir passer à un niveau supérieur, c'est à dire l'organisation de masters en Kinésithérapie et Réadaptation à l'INSP.

3.3 VALEURS

- **Excellence** : la filière de formation en kinésithérapie et de réadaptation vise l'excellence dans son action quotidienne, par l'engagement de son staff et de ses étudiants pour l'amélioration continue de sa gestion et de son programme de formation et de recherche.
- **Leadership** : la filière de formation en kinésithérapie et de réadaptation est la première en son genre au Burundi. Elle se doit de maintenir une place de leader dans le domaine de la formation des kinésithérapeutes et autres spécialités de la MPR.
- **Respect** : la kinésithérapie est une profession basée sur le respect, d'abord des usagers de toutes provenances, mais aussi des collègues de toute profession de par son fonctionnement en équipe.

- **Intégrité** : l'INSP agit en tout temps avec intégrité et honnêteté, dans un processus de gouvernance démocratique et transparente de ses filières de formation, en particulier de celle de kinésithérapie et de réadaptation.
- **Responsabilité** : l'ensemble du personnel de la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation s'est engagé à promouvoir la responsabilité vis-à-vis de ses actes et de ses conséquences, favorisant ainsi la confiance dans son institution.
- **Qualité** : L'assurance qualité est une préoccupation permanente de l'INSP ; la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation assure des évaluations permanentes afin de maintenir un haut standard de qualité qui soit reconnu au niveau national et international.

4. AXES STRATEGIQUES, OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

Les axes stratégiques de la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation se mettent en parallèle avec les axes stratégiques définis par l'INSP, à laquelle elle appartient. Les axes stratégiques et leurs principaux objectifs se résument dans le tableau suivant.

AXE 1: Renforcement de la FFKR au sein de l'INSP	AXE 2: Développement de la recherche	AXE 3: Renforcement de la gouvernance et de l'autonomie
<ul style="list-style-type: none">• Consolider le programme de Baccalauréat, via la stabilisation du corps enseignant et l'organisation des terrains de stage;• Offrir des cours de formation continue;• Organiser une stratégie de visibilité de la filière.	<ul style="list-style-type: none">• Positionner et intégrer le centre de recherche en kinésithérapie au sein de l'INSP;• Organiser les terrains nécessaires à la recherche clinique en MPR;• Créer des partenariats pour la recherche.	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter les ressources de l'INSP via les fonds publics et la création de revenus propres;• Maintenir la priorité des fonctions liées à l'excellence académique dans les domaines de l'enseignement, la recherche, et le contrôle de qualité.• Garantir la transparence dans la gestion

4.1 LES PRE-REQUIS POUR LA MISE EN PLACE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT 2022 - 2026

La mise en œuvre du PDS 2022 – 2026 est tributaire de la prise de décisions ou l'adoption de certaines mesures durant l'année 2021 qui constituent des « prérequis » essentiels. Une grande partie des activités proposées pour la période 2022 – 2026 sont étroitement liées aux avancés à faire durant l'année 2021, tel que cela est reflété dans le chronogramme du PDS (voir section ci-dessous).

4.2 AXE STRATEGIQUE 1 : RENFORCEMENT DE LA FILIERE DE FORMATION EN KINESITHERAPIE ET READAPTATION

AXE STRATEGIQUE 1 : Renforcement de la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation à l'INSP afin de répondre aux besoins du pays en matière de ressources humaines qualifiées dans le domaine de la MPR, nécessaires à la mise en œuvre de la politique de santé et en particulier du Plan Stratégique de Développement de la Médecine physique et de Réadaptation (2019-2023)

Cet axe stratégique doit répondre aux principaux défis mis en lumière lors de l'analyse de la situation actuelle :

- 1) Le niveau de qualité de l'enseignement dans la filière ne pourra se maintenir que si les normes en la matière sont respectées : c'est à dire que les professeurs ont un grade minimum de Master, qu'au moins 30% d'entre eux sont statutaires à temps plein et que les enseignants de cours pratiques ont au moins un titre de baccalauréat avec un minimum de 4 ans d'expérience. Si le statut précaire actuel des professeurs se maintient, le risque existe de perdre les enseignants les plus qualifiés.
 - a. Il est possible d'envisager un plan de recrutement d'enseignants kinésithérapeutes de la filière kiné, en cohérence avec le plan stratégique de l'INSP, donnant priorité aux kinésithérapeutes qui reviendront au pays avec le grade de Master
 - b. Afin de stabiliser des enseignants qui ont le statut de vacataire, une option serait d'offrir en parallèle un travail de kinésithérapeute dans un éventuel service de kinésithérapie ouvert au public et qui appartiendrait à l'INSP
 - c. S'assurer que les Masters que font les enseignants à l'étranger sont diversifiés dans les domaines de la MPR pour couvrir le programme, développer la recherche et offrir des prestations de kinésithérapie diversifiées.
 - d. Il est important que les enseignants suivent des formations complémentaires en pédagogie et andragogie, ainsi que dans le domaine de l'équité, principalement l'accès aux soins de MPR pour les populations vulnérables et les femmes en particulier.
- 2) Le niveau des étudiants sélectionnés jusqu'à présent est bon. Il est nécessaire de le maintenir afin de garder la qualité de l'enseignement. Si ce niveau de qualité se maintient, la filière MPR peut devenir un pôle d'attraction pour les étudiants étrangers (principalement du Congo RDC).
 - a. Il est possible d'augmenter le nombre d'étudiants par année jusque 30 au maximum encore et de recruter des étudiants étrangers (Congo RDC et autres) qui répondent aux critères de sélection académique tout en maintenant le niveau d'excellence de la filière
- 3) La création de la filière étant relativement récente, les terrains de stage n'ont pas encore été bien organisés, il manque les carnets de stage et la formation des encadreurs. Il n'existe pas de convention avec le CNRKR qui est censé être le lieu principal de stages pour les étudiants de 3^e année.

- a. L'organisation des endroits de stage au niveau pratique est une priorité à court terme, et en premier lieu le CNRKR comme principal lieu de stage
 - b. Il est important de garantir le maintien de la qualité de l'enseignement au niveau pratique
- 4) Il existe des besoins de formation continue pour les kinésithérapeutes déjà actifs à travers le pays ainsi que des besoins de mise à jour des professionnels de la santé (médecins, infirmiers) sur les avancées dans le domaine de la MPR : ces formations doivent aussi servir à mieux faire connaître la MPR dans le pays.
- a. Une des priorités de la filière est l'organisation de cours de formation continue ; soit pour une mise à niveau des kinésithérapeutes déjà en activité, soit pour une mise à jour du personnel médical et infirmier sur les avancées de la MPR.
 - b. Il est possible de coordonner les cours de formation continue avec l'association des Kinésithérapeutes du Burundi qui se structure progressivement.
- 5) Une stratégie de visibilité est nécessaire pour faire mieux connaître la filière et les activités de MPR dans le pays et en dehors
- a. Elaborer des capsules vidéo avec présentation de la filière
 - b. Utiliser le site web de l'INSP pour faire connaître le contenu de la formation, les débouchés professionnels et les besoins en MPR dans le pays
 - c. Réaliser des émissions radiodiffusées ou de télévision sur la MPR au Burundi et la filière de Kiné de l'INSP

Au regard de ces considérations, le projet académique reprend les principaux objectifs suivants :

OBJECTIFS DE L'AXE STRATÉGIQUE N°1:

1. Consolider le programme de Baccalauréat en Kinésithérapie et Réadaptation via :
 - 1.1. Un plan de recrutement des enseignants kinésithérapeutes qui soit en cohérence avec le plan stratégique de l'INSP et donne priorité aux professionnels qui reviendront au pays avec le grade de Master dans différentes disciplines de la MPR, cela dans le but d'atteindre un minimum de 12 enseignants qualifiés et permanents des matières spécifiques de kinésithérapie ;
 - 1.2. L'organisation de formations complémentaires pour les enseignants de la filière ;
 - 1.3. L'octroi de bourses d'études pour les candidats au Master (5) et au Doctorat en MPR (2), dans des universités partenaires ;
 - 1.4. Le maintien du niveau de qualité des étudiants qui ont accès à la filière de kinésithérapie et réadaptation, tant nationaux qu'étrangers
 - 1.5. L'organisation en priorité des terrains de stage et la formation des encadreurs ;
 - 1.6. L'organisation d'un service de soins de kinésithérapie dans les locaux de l'INSP, ouvert au public, travaillant avec l'appui d'enseignants de la filière ;
2. Offrir des cours de formation continue pour les kinésithérapeutes déjà en activité dans le pays et des mises à jour pour le personnel médical et paramédical dans le domaine de la MPR.

3. Organiser une stratégie de visibilité de la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation, afin de mieux la faire connaître dans le pays, attirer des étudiants étrangers et faire connaître le domaine de la MPR dans le système de santé du Burundi et auprès du grand public.
4. Mettre en place un système de suivi intégral de la qualité de l'enseignement de la filière : prévoir une évaluation indépendante des acquis de la filière auprès de l'ensemble des collectifs impliqués (étudiants, enseignants, encadreurs de stage, gestionnaires et employeurs) au moins tous les 5 ans. Une évaluation de l'offre de formation de l'INSP a été réalisée récemment et le rapport est disponible. Des évaluations régulières sont prévues par le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, en fonctions des ordonnances Ministérielles du mois de juin 2020.

4.1.1 Activités par objectif et indicateurs (axe 1)

OBJECTIFS	ACTIVITÉS	INDICATEURS DE RÉSULTAT	DÉLAIS
1. Consolider le programme de Baccalauréat en Kinésithérapie et Réadaptation	2. Préparer un plan de recrutement des enseignants ;	1. Un plan de recrutement d'au moins 12 enseignants qualifiés est prêt au début de 2021 et finalisé en 2026, dont au moins 30% sont à temps plein. Tous ont un diplôme de doctorat ou master dans un domaine de la MPR ;	2021-2026
	3. Organiser des formations complémentaires pour les enseignants de la filière ;	2. Les enseignants ont accès à des formations complémentaires (pédagogie, andragogie, et autres) ;	2022-2026
	4. Obtenir des bourses d'études pour au moins cinq (5) candidats au Master et au moins deux (2) candidats au Doctorat en MPR ;	3. Un minimum de 7 bourses d'études (5 masters, 2 doctorats) sont obtenues au cours des 5 prochaines années ;	2021-2026
	5. Maintenir le niveau de qualité des étudiants admis dans la filière ;	4. Le niveau des examens réalisés chaque année pour l'admission des nouveaux étudiants tant nationaux (examen d'Etat) qu'internationaux (test de niveau organisé par le MESRS et le MSPLS) se maintient au cours du temps et est évalué tous les 5 ans ;	2026
	6. Organiser en priorité des terrains de stage et former les encadreurs ;	5. Les conventions pour les terrains de stage des étudiants de 2 ^e année (un mois) et 3 ^e année (9 mois) sont prêtes en 2021, ainsi qu'une équipe d'encadreurs dans chaque terrain de stage ;	2021-2022
	7. Organiser un service de soins de kinésithérapie dans les locaux de l'INSP ;	6. Un service de kinésithérapie est aménagé et équipé pendant la 1 ^e année du Plan Stratégique. Il est prêt à fonctionner au début de la 2 ^e année du PDS en tant qu'offre de soins de qualité et terrain de stage.	2021-2022
3. Offrir des cours de formation continue	1. Organiser une formation continue pour les	1. Un cours de formation continue destiné aux kinésithérapeutes en activité dans le pays ; basé sur un programme validé par l'INSP est	2021-2026

	<p>kinésithérapeutes en activité dans le pays ;</p> <p>2. Organiser des mises à jour pour le personnel médical et paramédical ;</p>	<p>organisé au moins une fois par an, en collaboration avec l'Association des Kinésithérapeutes du Burundi ;</p> <p>2. Un cours de mise à jour des médecins et infirmiers (ères) orienté vers la référence des patients en MPR est organisé au moins une fois par an par l'INSP.</p>	<p>2021-2026</p>
<p>4. Organiser une stratégie de visibilité de la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation</p>	<p>1. Diffuser sur les réseaux sociaux le contenu de la filière et les débouchés de cette nouvelle formation ;</p> <p>2. Formation en MPR pour les jeunes du Burundi et des pays voisins (Congo RDC) ;</p> <p>3. Elaborer une stratégie de diffusion des connaissances dans le domaine de la MPR destinée aux professionnels de la santé et au grand public ;</p>	<p>1. Au moins une capsule vidéo montrant le cursus et les débouchés de la filière de kinésithérapie et Réadaptation au sein de l'INSP est prête et diffusée dans les réseaux sociaux au Burundi et au Congo RDC ;</p> <p>2. Une page web est élaborée dans le but de faciliter l'interaction entre l'INSP et toute personne intéressée non seulement aux études en kinésithérapie et Réadaptation mais aussi au programme national de MPR et les avancées dans ce domaine ;</p> <p>3. Une stratégie de communication est préparée avec au moins un paquet informatif destiné aux professionnels de la santé et un paquet informatif destiné au grand public, dans le domaine de la MPR ;</p> <p>4. Différents moyens de communication sont sélectionnés et utilisés selon le public cible (imprimés, radio, web etc..).</p>	<p>2021</p> <p>2022-2023</p> <p>2023-2026</p> <p>2023-2026</p>
<p>5. Mettre en place un système de suivi intégral de la qualité de l'enseignement de la filière</p>	<p>1. Organiser un système de suivi de qualité qui recouvre les aspects de formation théorique et pratique, mais aussi la qualité de la recherche en MPR à l'INSP ;</p>	<p>1. Un panel d'indicateurs de suivi et d'évaluation de la qualité de la formation, basé sur les recommandations du MESRS et le MSPLS, ainsi que les directives de l'UICEA est développé et adapté aux besoins de la filière : les indicateurs d'évaluation sont utilisés 1x/an par les enseignants, les étudiants et les bénéficiaires des soins dans les terrains de stage ;</p> <p>2. Des indicateurs de qualité de la recherche en MPR sont mis en place et utilisés une fois par an par les enseignants chercheurs de l'INSP.</p>	<p>2021</p> <p>2022-2026</p>

4.2 AXE STRATEGIQUE 2 : DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA RECHERCHE EN MPR

Axe stratégique 2 : Développement du secteur de la recherche en MPR afin d'asseoir l'expertise de la filière de kinésithérapie et de réadaptation de l'INSP en matière d'adaptation des techniques aux besoins et à la réalité du contexte burundais et de positionner l'INSP au niveau international dans le domaine de la MPR

Cet axe stratégique doit répondre aux principaux défis mis en lumière lors de l'analyse de la situation actuelle :

- 1) Le département de la recherche en MPR n'est pas encore fonctionnel, or celle-ci est un des axes stratégiques de l'INSP, et elle est indispensable pour permettre de faire face aux nouveaux besoins dans le domaine de la MPR et pour mettre à jour les contenus pédagogiques. La mission de recherche fait partie des missions essentielles de tout établissement reconnu au niveau de l'enseignement supérieur et en particulier de l'INSP. Elle fait donc partie des activités à promouvoir au sein de l'INSP afin de contribuer à son rayonnement tant au niveau national qu'international.
 - a. Il est nécessaire d'intégrer le centre de recherche de la filière de formation en kinésithérapie et réadaptation (département qui a été créé et équipé grâce à la coopération internationale), dans la direction de la recherche de l'INSP.
 - b. Ce centre, actuellement non utilisé, peut devenir un centre de recherche très attractif pour les étudiants, les enseignants, mais aussi les chercheurs de l'Université de Bujumbura, et d'autres universités étrangères, qui sont intéressés par l'application de techniques de réadaptation adaptées au contexte, mais aussi répliquables ailleurs, qui répondent aux défis actuels majeurs liés à l'invalidité.
 - c. La recherche en MPR ne possède ni programme ni personnel enseignant-chercheur affecté au département. Ces aspects doivent être traités en priorité, et il est important par ailleurs, de définir d'abord le statut d'enseignant-chercheur à l'INSP.
 - d. La recherche en MPR devrait associer d'autres chercheurs de l'INSP afin d'améliorer la visibilité de celle-ci.
 - e. Il est important de susciter des vocations à la recherche parmi les étudiants de la filière de kinésithérapie et de réadaptation.
 - f. L'université du Burundi où s'est créé récemment un département de MPR représente une opportunité de développement de la recherche dans ce domaine si elle s'associe avec l'INSP.
 - g. A terme, la recherche permettra d'élever le niveau de formation de la filière et d'organiser le Master en MPR, mais il faut pour cela plusieurs enseignants avec le titre de Docteur en MPR et la consolidation des acquis proposés ici.
- 2) La recherche a besoin de terrains pour l'exploration clinique

- a. Il est nécessaire d'officialiser des accords avec le CNRKR, principal lieu d'expérimentation pour la recherche, placé récemment sous la tutelle du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS).
 - b. La création d'un service de kinésithérapie propre à l'INSP pourra aider en tant que terrain de recherche clinique.
- 3) La recherche nécessite des partenariats internationaux (Sud/Sud et Nord/Sud)
- a. Il est important de développer en priorité un réseau de partenaires régionaux et internationaux, via des accords interuniversitaires, promouvoir des domaines de recherche innovants, présenter des publications dans des forums internationaux.
 - b. Les étudiants actuellement en formation de niveau doctorat à l'UCL en Belgique représentent une opportunité pour lancer la recherche à l'INSP.
 - c. Grâce à des projets de recherche innovants, l'INSP pourra attirer des doctorants d'autres pays ainsi que des opportunités de collaboration au niveau de l'enseignement dans la filière. Ce processus peut faciliter la création d'un Master en kinésithérapie et Réadaptation au sein de l'INSP.
 - d. De même, ces projets permettront de développer les compétences des enseignants (actuels et futurs) en matière d'outils et connaissances indispensables à la recherche (rédiger des protocoles, réviser la littérature scientifique, aborder les questions éthiques, utiliser des méthodes qualitative et quantitative, etc...).

Au regard de ces considérations, le projet académique reprend les principaux objectifs suivants :

OBJECTIFS DE L'AXE STRATÉGIQUE N° 2 :

1. Positionner et intégrer le centre de recherche en MPR au sein de l'INSP, via :
 - 1.1. L'intégration du centre de recherche en kinésithérapie et réadaptation dans la Direction de la recherche de l'INSP
 - 1.2. L'élaboration d'un programme de recherche qui réponde aux priorités du « Plan Stratégique de Développement de la MPR 2019-2023 » adopté par le MSPLS et aux besoins prioritaires dans ce domaine au Burundi
 - 1.3. L'intégration de chercheurs d'autres filières de l'INSP dans les équipes de chercheurs de la filière de kinésithérapie et réadaptation
 - 1.4. La promotion de talents potentiels parmi les étudiants de la filière de kinésithérapie et réadaptation
 - 1.5. L'obtention de bourses d'études pour des doctorants en MPR
 - 1.6. La création de synergies avec l'Université du Burundi et en particulier le département de MPR de la Faculté de Médecine
2. Organiser les terrains pour la recherche clinique en MPR
 - 2.1. Viabiliser le CNRKR comme principal terrain de recherche clinique, au moyen d'accords et conventions entre le CNRKR et l'INSP

- 2.2. Agrandir les possibilités de terrains pour la recherche par la création, entre autres, d'un service de kinésithérapie propre à l'INSP
3. Créer des partenariats pour la recherche, mais aussi afin de maintenir le niveau de qualité académique par l'échange de professeurs et autres activités possibles au sein des réseaux de Médecine Physique et de Réadaptation
 - 3.1. Renforcer les accords interuniversitaires avec les universités qui ont collaboré au projet « Développement de la MPR au Burundi » : en particulier l'UCL en Belgique et la Faculté des Sciences de la Santé de Cotonou au Bénin
 - 3.2. Ouvrir les champs de collaboration avec d'autres universités via la publication de résultats de la recherche au Burundi et la participation à des forums internationaux (ex. le World Congress of Physical Therapists - WCPT)
 - 3.3. Attirer des doctorants étrangers dans le domaine de la MPR
 - 3.4. Participer à des plateformes de recherche de niveau international

4.2.1 Activités par objectif et indicateurs (axe 2)

OBJECTIFS	ACTIVITÉS	INDICATEURS DE RÉSULTAT	DÉLAIS
1. Positionner et intégrer le centre de recherche en MPR au sein de l'INSP	2. Intégrer le centre de recherche de kinésithérapie et réadaptation dans la Direction de la recherche de l'INSP ;	1. Le centre de recherche est fonctionnel, il est dirigé par un noyau d'enseignants, de niveau doctorat et master, de la filière de kinésithérapie et d'autres filières ;	2021-2026
	3. Intégrer dans ce programme des enseignants-chercheurs d'autres filières de l'INSP ;	2. Au moins 2 enseignants- chercheurs d'autres filières sont associés aux projets de recherche en MPR ;	2021-2026
	4. Elaborer un programme de recherche en MPR qui répond aux besoins prioritaires dans le pays ;	3. Un agenda de recherche basé sur une liste de besoins prioritaires en MPR est établi pour une durée de 5 ans ;	2021-2026
	5. Promouvoir les talents potentiels parmi les étudiants ;	4. Les étudiants de 2° et 3° année sont encouragés dans la recherche bibliographique (evidence based physiotherapy) et la réalisation de petits projets de fin d'études, selon le cursus établi ; des talents potentiels sont identifiés comme candidats au master (au moins 1/an) ;	2021-2026
	6. Obtenir des bourses d'études pour des doctorants en MPR ;	5. Au moins 2 kinésithérapeutes ont commencé les études de doctorat en MPR dans une université étrangère ;	2026
	7. Créer des synergies avec l'Université du Burundi en particulier la Faculté de Médecine et le département de MPR.	6. Des projets de recherche basés sur des besoins nationaux en MPR sont développés par les étudiants doctorants et master, en collaboration avec le département MPR de l'Université du Burundi, ces projets sont exposés au public une fois par an et certains sont présentés dans des conférences et plateformes internationales (un minimum de 3 projets / 5 ans).	2022-2026

OBJECTIFS	ACTIVITÉS	INDICATEURS DE RÉSULTAT	DÉLAIS
2. Organiser les terrains pour la recherche clinique en MPR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Viabiliser le CNRKR comme principal terrain de recherche clinique ; 2. Agrandir les possibilités de terrains pour la recherche, sur base de termes de référence définis par l'INSP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une convention qui définit les termes de la relation favorisant la recherche en MPR a été rédigée et signée entre l'INSP et le CNRKR ; 2. Les TDR pour qu'un terrain de recherche soit agréé par l'INSP sont définis ; 3. Au moins 2 autres centres de MPR ont été choisis pour la recherche clinique en MPR, des conventions ont été signées. 	<p>2021</p> <p>2022</p> <p>2023-2026</p>
3. Créer des partenariats pour la recherche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les accords interuniversitaires avec les universités qui ont collaboré avec le projet MPR au Burundi : en priorité l'UCL en Belgique et la Faculté des Sciences de la santé de Cotonou au Bénin ; 2. Ouvrir le champ de collaboration avec d'autres universités, dans le cadre de réseaux comme le réseau ARES et via la participation à des forums internationaux (par ex. le World Congress of Physical Therapists) ; 3. Attirer des doctorants étrangers ; 4. Participer à des plateformes de recherche de niveau international. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les accords avec l'UCL et la Faculté des Science de la Santé de Cotonou au Bénin signés en 2007 ont été renouvelés pour renforcer le partenariat en faveur de la formation des kinésithérapeutes au niveau master et doctorat et la collaboration au niveau la recherche en MPR au Burundi ; 2. Une convention de partenariat entre l'INSP et l'Université du Burundi est signée qui permet l'intégration de l'INSP dans des réseaux internationaux comme le ARES, et autres, ainsi que la participation à des forums internationaux (1/an) ; 3. Ces partenariats permettent la participation de professeurs et doctorants étrangers aux projets de recherche du Burundi (entre 1 à 3 visites / an) ; 4. Le centre de recherche en MPR participe au moins à une plateforme internationale de recherche en MPR. 	<p>2021-2022</p> <p>2022</p> <p>2022-2026</p> <p>2022-2026</p>

4.3 AXE STRATEGIQUE 3 : RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DE L'AUTONOMIE DE LA FILIERE

Axe stratégique 3 : Renforcement de la gouvernance et de l'autonomie de la filière par l'augmentation de l'intervention publique dans les frais liés au fonctionnement de la filière de kinésithérapie et réadaptation et des revenus propres de l'INSP

Cet axe stratégique doit répondre aux principaux défis mis en lumière lors de l'analyse de la situation actuelle :

1. L'ouverture de la filière de kinésithérapie et réadaptation au sein de l'INSP n'a pas été suivie d'un accompagnement suffisant en termes de recouvrement des frais de fonctionnement. L'INSP propose diverses solutions afin de garantir le fonctionnement de cette filière :

- a. Poursuivre la demande des subsides de l'Etat qui soient adaptés aux nouveaux besoins, principalement au niveau des nouveaux contrats pour les professeurs permanents de la filière
 - b. Aménager un service de kinésithérapie ouvert au public dans les locaux disponibles, avec l'appui d'une coopération externe pour équiper le service : ce service pourra couvrir les besoins au niveau des soins cliniques, au niveau de l'enseignement et de la recherche ;
 - c. Recruter des étudiants en dehors du pays (principalement le Congo RDC) qui pourraient couvrir une partie des frais opérationnels grâce au paiement de leurs droits d'inscription ;
 - d. Construire un hébergement pour les étudiants étrangers, doctorants et professeurs de passage, qui soit économiquement rentable ;
 - e. Créer les mécanismes nécessaires à la bonne gestion et la transparence de celle-ci.
2. L'INSP étant d'utilité publique avec une vocation d'excellence, la génération de fonds propres ne peut en aucun cas supplanter la vocation première de l'Institut qui est d'enseigner et de produire des nouvelles connaissances grâce à la recherche et la publication des résultats de celle-ci.

Au regard de ces considérations, le projet académique reprend les principaux objectifs suivants :

OBJECTIFS DE L'AXE STRATÉGIQUE N° 3 :

1. Augmenter les ressources de l'INSP au profit de la filière de kinésithérapie et réadaptation en vue d'assurer la pérennité et l'autonomie de celle-ci, grâce à :
 - 1.1. La demande auprès des instances publiques pour une augmentation des subsides dédiés aux frais de fonctionnement de la filière, en particulier l'engagement des professeurs permanents
 - 1.2. La création d'un service de kinésithérapie au sein de l'INSP ouvert au public
 - 1.3. L'inscription d'étudiants étrangers grâce au rayonnement régional de la filière et de la qualité de celle-ci
 - 1.4. L'aménagement d'un logement payant pour les invités de passage, enseignants et chercheurs dans les différentes filières, mais aussi pour les étudiants étrangers, en fonction d'une étude de faisabilité à réaliser
2. Maintenir la priorité des fonctions liées à l'excellence académique dans les domaines de l'enseignement, la recherche, et le contrôle de qualité³
3. Garantir la transparence dans la gestion des revenus propres de l'INSP et en particulier ceux liés au fonctionnement de la filière de kinésithérapie et réadaptation (cet objectif répond aux

³ « Les démarches d'évaluation de la qualité sont de plus en plus reconnues comme une composante nécessaire dans l'enseignement supérieur. Elles témoignent de la préoccupation à soutenir l'évolution des institutions, des programmes et des enseignements » (Endrizzi, 2014 ; Hénard, 2010).

critères de qualité et de souci de transparence dans la gestion des affaires publiques selon les accords d'Arusha)

4.3.1 Activités par objectif et indicateurs (axe 3)

OBJECTIF	ACTIVITÉS	INDICATEURS DE RÉSULTAT	DÉLAIS
1. Augmenter les ressources de l'INSP au profit de la filière de kinésithérapie et réadaptation	<ol style="list-style-type: none"> Réaliser les démarches nécessaires auprès des instances publiques en faveur d'une augmentation des subsides pour la filière de kinésithérapie et de Réadaptation ; Créer un service de kinésithérapie au sein de l'INSP ouvert au public. Favoriser l'inscription d'étudiants étrangers avec un plafond de 20% du total des étudiants de la filière ; Aménager un hébergement pour les étudiants étrangers et autres externes. 	<ol style="list-style-type: none"> Au moins 50% des frais de fonctionnement sont couverts par les ministères concernés ; Le service de kinésithérapie et Réadaptation de l'INSP est fonctionnel et permet de couvrir les coûts de rémunération d'une partie des enseignants vacataires de la filière ; L'inscription des étudiants étrangers dans la filière permet de couvrir une partie des frais de fonctionnement (maximum 20% des étudiants). Un hébergement au coût abordable est disponible à proximité de l'INSP (voir estimation financière). 	<p>2026</p> <p>2022-2026</p> <p>2021-2026</p> <p>2022-2026</p>
2. Maintenir la priorité des fonctions liées à l'excellence académique dans les domaines de l'enseignement, la recherche, et le contrôle de qualité	<ol style="list-style-type: none"> Équiper la salle informatique ; Participer activement au pôle d'excellence en MPR qui regroupe les différentes institutions partenaires. 	<ol style="list-style-type: none"> Une salle informatique est disponible dans la bibliothèque de l'INSP, avec une dizaine d'ordinateurs reliés à l'internet, et accès à des revues scientifiques en ligne ; Au moins 2 enseignants sont désignés pour participer au pôle d'excellence en MPR, ils font connaître régulièrement les avancées en termes de projets de recherche et de conventions de partenariat. 	<p>2021</p> <p>2022-2026</p>
3. Garantir la transparence dans la gestion	<ol style="list-style-type: none"> Organiser le système de gestion selon les normes de l'INSP afin de garantir la transparence dans la gestion principalement des services générateurs de fonds propres. 	<ol style="list-style-type: none"> Des rapports d'audit sont validés et accessibles au public 	<p>2022-2026</p>

4.4 CHRONOGRAMME INDICATIF DE MISE EN OUEVRE

Axe stratégique 1 : Renforcement de capacité des kinésithérapeutes déjà en activité

axe stratégique N° 1: renforcement de la filière de kinésithérapie et de Réadaptation								
objectif	activité	indicateur	prérequis	2022	2023	2024	2025	2026
Consolider le programme de Baccalauréat en Kinésithérapie et Réadaptation	recrutement enseignants	1. un plan de recrutement d'au moins 12 enseignants qualifiés et motivés est prêt au début 2021 et finalisé en 2026, dont au moins un 30% sont à temps plein, et 50% ont un diplôme de doctorat ou master en MPR	X	X	X	X	X	X
	formation complémentaire enseignants	2. les enseignants ont accès à des formations complémentaires (pédagogie, andragogie, et autres)		X	X	X	X	X
	bourses de masters et doctorats	3. Un minimum de 7 bourses d'études (5 master, 2 doctorats) sont obtenues au cours des 5 prochaines années		X	X	X	X	X
	maintient du niveau académique	4. évaluation du maintien du niveau académique à l'admission dans la filière						X
	organiser les terrains de stage et encadreurs	5. conventions avec les terrains de stage et formation des encadreurs	X (CNRKR)	X (autres terrains de stage)				
	organiser service de kiné	6. un service de kinésithérapie est aménagé et équipé pendant la 1 ^e année du Plan Stratégique, prêt pour fonctionner au début de la 2 ^e année	X	X				
Offrir des cours de formation continue	formation des kinés peu/pas qualifiés	7. un cours / an, le programme doit être validé d'abord en 2021	X	X	X	X	X	X
	mise à jour des médecins et infirmiers	8. un cours / an		X	X	X	X	X
Organiser une stratégie de visibilité de la filière de kinésithérapie et réadaptation	difusion sur les réseaux sociaux	9. une capsule video	X					
	stratégie de communication	10. une page web		X				
		11. un paquet informatif destiné au personnel de santé				X	X	X
		12. un paquet informatif destiné au grand public				X	X	X
Mettre en place un système de suivi intégral de la qualité de l'enseignement de la filière	un système qui recouvre les aspects pédagogiques et de recherche	13. un panel d'indicateurs de suivi de la qualité de l'enseignement théorique et pratique	X					
		14. un set d'indicateurs de suivi de la qualité de la recherche					X	X

Axe stratégique 2 : développement du secteur de la recherche en MPR

axe N° 2: Développement de la recherche en MPR									
objectif	activité	indicateur	prérequis	2022	2023	2024	2025	2026	
Positionner et intégrer le centre de recherche en MPR au sein de l'INSP	intégrer dans la Direction de Recherche de l'INSP	1. le centre de recherche est fonctionnel , dirigé par un noyau d'enseignants chercheurs	X						
	enseignants d'autres filières sont intégrés	2. au moins 2 enseignants chercheurs d'autres filières sont associés aux projets		X	X	X	X	X	
	programme de recherche	3. un agenda de recherche défini sur base des besoins prioritaires		X					
	promotion de talents potentiels	4. les étudiants sont encouragés par des recherches bibliographiques et des projets de fin d'études		X	X	X	X	X	
	bourses d'études	5. au moins un candidat master / an		X	X	X	X	X	
		6. au moins 2 étudiants en doctorat				X	X	X	
	synergie avec l'Université du Burundi (Factulté de médecine)	7. au moins 3 projets/5 ans sont développés avec l'Université du Burundi et présentés au niveau national et international		X	X	X	X	X	
Organiser les terrains pour la recherche clinique en MPR	viabiliser le CNRKR	8. convention INSP /CNRKR pour la recherche	X						
	agrandir les terrains pour la recherche	9. définition des termes de convention avec d'autres services		X					
		10. au moins 2 autres services ont signé une convention pour la recherche			X	X	X	X	
Créer des partenariats pour la recherche	accords interuniversitaires Bénin et Belgique	11. les accords avec l'UCL de Belgique et l'Université de Cotonou au Bénin signés en 2007 ont été renouvelés	X						
	ouvrir le champ de collaboration avec d'autres universités	12. convention avec l'Université du Burundi pour avoir accès aux réseaux internationaux		X					
	attirer des doctorants étrangers	13. échanges de professeurs et doctorants étrangers			X	X	X	X	
	participer à des plateformes de recherche	14. participation à au moins une plateforme internationale de recherche en MPR				X	X	X	

Axe stratégique 3 : Renforcement de la gouvernance et de l'autonomie de la filière

axe stratégique N° 3: renforcement de la gouvernance									
objectif	activité	indicateur	prérequis	2022	2023	2024	2025	2026	
Augmenter les ressources de l'INSP au profit de la filière de kinésithérapie et réadaptation	augmentation des subsides de l'Etat	1. au moins un 50% des frais de fonctionnement sont couverts par l'Etat							X
		2. le service de Kinésithérapie et de Réadaptation est fonctionnel et rentable		X	X	X	X	X	
		3. L'inscription des étudiants étrangers dans la filière permet de couvrir une partie des frais de fonctionnement (maximum 20% des étudiants).		X	X	X	X	X	
		4. un hébergement au coût abordable		X	X	X	X	X	
Maintenir la priorité des fonctions liées à l'excellence académique dans les domaines de l'enseignement, la recherche, et le contrôle de qualité	équiper la salle informatique	5. au moins 10 ordinateurs sont installés et reliés à l' internet		X	X	X	X	X	
		participer du pôle d' excellence		X	X	X	X	X	
Garantir la transparence dans la gestion	organiser le système de gestion	7. Des rapports d'audit sont validés et accessibles au public		X	X	X	X	X	

5. CAHIER DES PRODUITS ET DES CHARGES (SIMULATION PRELIMINAIRE)

Les sections suivantes montrent la structure de l'analyse financière concernant le développement de la filière et la mise en œuvre du PDS 2022 – 2026.

Remarque : Les chiffres des différents tableaux et les calculs le sont uniquement indicatifs. En effet l'équipe de consultants n'a pas reçu les chiffres de l'INSP sur les produits et les charges de la filière de kinésithérapie, ce calcul n'ayant encore été fait jusqu'à présent. Par conséquent, ces tableaux constituent une simulation qui ne doit pas être interprétée comme une analyse précise de la situation actuelle ou de l'évolution financière de la filière.

Le développement de l'analyse financière finale nécessite la collaboration de l'administration de l'INSP et des données réelles pour aboutir à des conclusions bien fondées.

5.1 ESTIMATION DES PRODUITS

Les produits estimés pour le fonctionnement de la filière en kinésithérapie et réadaptation pour la 5^{ème} année (année cible) est tel que décrit dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Désignation des différents produits pour l'année cible (5^{ème} année) hors investissement (CAPEX)

Désignation	Commentaires	Total année cible (BIF)
SUBVENTION ETAT FONCTIONNEMENT (contribution à la filière kiné - estimée à 5% du total)	5% de 1 500 000 000 BIF	75.000.000
SUBVENTIONS PARTENAIRES NATIONAUX		
SUBVENTIONS PARTENAIRES INTERNATIONAUX		
Partenaire 1 CAPEX (Infrastructure, équipements du service kiné)	Voir CAPEX	
Partenaire 2 Formation (Bourse formation à l'étranger)	Voir CAPEX	
FRAIS INSCRIPTION (etudiants étrangers - frais estimés à 1.900.000 BIF / étudiant)	Voir tableau 2	17.100.000
SERVICE KINESITHERAPEUTES INSP (soins)	Voir tableau 3	16.200.000
SERVICE HEBERGEMENT	Voir tableau 4	32.400.000
	Total	140.700.000

Le tableau 2 présente le calcul des frais d'inscription des étudiants étrangers pour les 5 années en estimant le nombre de nouvelles inscriptions par an ainsi que leur nombre par année d'étude.

Tableau 2 : Total des frais d'inscriptions des étudiants étrangers (A1-A5)

	A1	A2	A3	A4	A5
Nouvelles inscriptions		1	2	3	4
2 ^{ème} année d'étude			1	2	3
3 ^{ème} année d'étude				1	2
Total inscriptions		1	3	6	9
Total frais d'inscription		1.900.000	5.700.000	11.400.000	17.100.000

Le tableau 3 présente une estimation des produits

Tableau 3 : Estimation des produits des séances du service Kiné (A1-A5)

	A1	A2	A3	A4	A5
Nb de kinésithérapeutes		1	2	2	2
Nb de jour/an		120	120	120	120
Nb de séance moy. / jour /kiné		9	9	9	9
Prix unitaire / séance		7.500	7.500	7.500	7.500
Total		8.100.000	16.200.000	16.200.000	16.200.000

Le tableau 4 présente une estimation des produits issus du service d'hébergement destiné aux chercheurs et enseignants en mission à l'INSP. L'estimation se base sur les hypothèses suivantes :

- Un tarif de 20.000 BIF/nuit,
- Une occupation de 30% la 1^{ère} année atteignant 60% la 3^{ème} année (année cible),
- Une ouverture annuelle de l'établissement de 270 jours.

Tableau 4 : Estimation des produits du service d'hébergement (A3-A5)

	A1	A2	A3	A4	A5
Nb de nuité			810	1.350	1.620
PU/nuit			20.000	20.000	20.000
Total / an			16.200.000	27.000.000	32.400.000

5.2 CALCUL ESTIMATIF DES COUTS DES RESSOURCES HUMAINES (RH)

Les charges des RH sont composées de :

- Les charges de personnel : le personnel contractuel de l'INSP et sa contribution à l'ENKR,
- Les honoraires des enseignants vacataires et des Kinésithérapeutes du service kiné de l'ENKR (Charges externes).
- Les charges du personnel pour le service d'hébergement

Tableau 5 : Estimation des charges de personnels pour l'année cible (5^{ème} année).

Désignation	nb	Commentaires	PU/mois (BIF)	Total contributions 5 ^{ème} année (BIF)
Direction	1	Contribution de 5%	950.000	570.000
Responsable administratif et financier	1	Contribution de 5%	550.000	330.000
Administratif	1	Contribution de 5%	350.000	210.000
Technicien	1	Contribution de 5%	200.000	120.000
Administratif-Accueil	1	Contribution de 100%	350.000	4.200.000
Personnel enseignant INSP	1	Contribution de 100%	550.000	6.600.000
Technicien de surface	3	Contribution de 100%	200.000	7.200.000
Concierge hébergement	2	Contribution de 100%	200.000	4.800.000
		Total		24.030.000

La dernière colonne est le coût annuel des contributions des RH en fonction du pourcentage d'activité consacré à la filière en kinésithérapie et au service d'hébergement.

Le tableau suivant se base sur l'hypothèse du nombre de kinésithérapeute (1 à partir de la 2^{ème} année – 2 à partir de la 3^{ème} année) et d'un montant d'honoraire mensuel (équivalent à 1 mi-temps), hypothèse ventilée sur 5 ans.

Tableau 6 : Estimation des honoraires des Kinésithérapeutes du service kiné (A1-A5)

	A1	A2	A3	A4	A5
Nb de kinésithérapeutes		1	2	2	2
PU/mois (équivalent mi temps)		475.000	475.000	475.000	475.000
Total honoraires / an		5.700.000	11.400.000	11.400.000	11.400.000

Le tableau 7 synthétise le total des honoraires (enseignants vacataires et kinésithérapeutes du service kiné) pour la 5^{ème} année (année cible).

Tableau 7 : Estimation des honoraires des enseignants vacataires et des Kinésithérapeutes du service kiné (soins) pour l'année cible (5^{ème} année).

Désignation	nb	Commentaires	PU/mois (BIF)	Total honoraires 5 ^{ème} année (BIF)
Vacataires (total heures * coût heure)	X	Estimat° Conv. Part. 5 ans -2017		33.500.000
Kinésithérapeutes (soins)	2	Voir tableau 5	475.000	11.400.000
		Total		44.900.000

Enfin le tableau 8 estime le besoin en personnel pour le service d'hébergement entre la 3^{ème} année et la 5^{ème} année (année cible).

Tableau 8 : Estimation des besoins en personnel pour le service d'hébergement (A3-A5)

Désignation	A1	A2	A3	A4	A5
Technicien de surface			2	3	3
Concierge hébergement			2	2	2

5.3 ESTIMATION DU COÛT DE L'INVESTISSEMENT (CAPEX) POUR L'AMÉNAGEMENT DU SERVICE DE KINÉSITHÉRAPIE AU SEIN DE L'INSP.

Le tableau suivant correspond aux salles nécessaires estimées, leurs nombres, leurs surfaces utiles (SU-m²), leurs surfaces utiles totales (ST-m²), le taux de conversion utilisé (en % - prenant en compte les cloisons, gaines, circulations internes) et enfin la surface dans œuvre (SDO-m²) du service de kinésithérapie.

Nature du local	Nbre	SU	ST	SUS	%	SDO	COMMENTAIRES
SERVICE KINÉ							
Accueil des patients, personnel							
Hall entrée	1	20	PM				<i>A voir selon conception architecturale</i>
Accueil Secrétariat	1	9	9				<i>1 poste de travail</i>
Archive	1	4	4				
Salle d'attente patients	1	12	12				
Salle d'attente patients couchés	1	9	9				
Sanitaires PMR	2	7	14				
Vestiaires /sanitaires patients	2	12	24				<i>H/F accessible aux handicapés + douche patients</i>
Bureau kiné	1	12	12				
Sanitaires personnel	2	9	18				<i>avec douche</i>
SOUS-TOTAL				72	20%	86	
Locaux de rééducation à l'effort							
Salle de réhabilitation à l'effort	1	30	30				
Box de rééducation fonctionnelle Handicaps	3	10	30				
SOUS-TOTAL				60	30%	78	
Locaux logistiques							
Local déchets	1	2	2				
Stockage équipements	1	16	16				
Local ménage	1	4	4				
SOUS-TOTAL				22	20%	26	
TOTAL				154	24%	191	

Sur la base de la surface globale nous appliquons une estimation du coût de construction pour le réaménagement du service de kiné :

	QTÉ
COÛT / M2 DU RÉAMÉNAGEMENT (BIF)	340 246
SURFACE À RÉAMÉNAGER (M2)	191
COÛT TOTAL (BIF)	64 918 860

5.4 ESTIMATION DU COÛT DE L'INVESTISSEMENT (CAPEX) POUR LA CONSTRUCTION D'UN HEBERGEMENT DESTINE AUX CHERCHEURS ET ENSEIGNANTS EN MISSION A L'INSP

L'unité s'organise sur un schéma de circulation principale donnant accès aux chambres.

La circulation publique ne doit pas croiser la circulation logistique.

L'unité est organisée selon le schéma fonctionnel suivant :

- **Une zone « d'accueil »** : attenante aux noyaux de la circulation publique, dédiée à l'accueil et à l'orientation des visiteurs ;
- **Une zone « Hébergement »** : comprenant l'ensemble des chambres.
- **Une zone « Convivialité »** : comprenant un salon en rapport direct avec la circulation principale de l'unité.
- **Une zone « Logistique »** : comprenant les locaux nécessaires à la logistique du centre.

L'unité d'hébergement aura une capacité de 10 chambres.

Nature du local	Nbre	SU	ST	SUS	%	SDO	COMMENTAIRES
UNITÉ D'HEBERGEMENT							
Locaux accueil							
Hall	1	16	16				
Local d'accueil/conciergerie	1	22	22				Avec chambre et sanitaire
Sanitaires publics	2	4	8				
SOUS-TOTAL				46	25%	58	
Secteur Hospitalisation courant							
Chambre individuelle	10	24	240				Avec sanitaire PMR + accompagnant
SOUS-TOTAL				240	25%	300	
Secteur convivialité							
Salon	1	40	40				
Sanitaires PMR	2	4	8				
SOUS-TOTAL				48	25%	60	
Locaux logistique							
Lingerie	1	10	10				
Local sale	1	10	10				
Local Déchets	1	4	4				
Local ménage	1	6	6				
Local technique	1	16	16				
SOUS-TOTAL				46	20%	55	
TOTAL				380	24%	473	

Sur la base de la surface globale nous appliquons une estimation du coût de construction, du mobilier à acquérir et des études pour la construction et l'aménagement du service d'hébergement :

Projet	ENKR		
Contexte	Hébergement		
Surface construite SDOT	473 m ²		
Nature	Hypothèses		CAPEX Global (BIF)
	BIF ou %	Base de calcul	
Etudes	10,0%		42.000.624
Etudes	8,0%	% des coûts des travaux	33.600.499
Maitrise d'ouvrage déléguée	2,0%	% des coûts des travaux	8.400.125
Travaux & Equipements			477.279.818
Construction	888.526	BIF/m ² SDOT	420.006.240
Mobilier	12%	% du coût des travaux + mobilier	57.273.578
Total Construction + Mobilier			477.279.818
Aléas	3%		15.578.413
TOTAL			534.858.856
Coût du foncier	0		-
Coût total			534.858.856

5.5 COMPTE PRODUITS ET CHARGES (CPC) SUR 5 ANS

Le compte produits et charges (CPC) développe en détail les estimations des différents produits et charges ventilées sur 5 années.

Les charges sont réparties comme suit :

- Les achats (stockés et non stockés) des fournitures, le matériel de bureau, des produits d'entretien, eau et électricité... nécessaires à l'exploitation,

- Les charges externes correspondant aux charges des services extérieurs (honoraires, les sous traitances...) nécessaires à l'exploitation,
- Les charges de personnel.

Une rubrique est dédiée aux investissements. Ces investissements (travaux de réaménagement, construction) ne sont pas immobilisés, ils correspondent à une subvention (voir les produits) et s'annulent dans le CPC.

Enfin un tableau synthétise les produits et charges sans les investissements (travaux de réaménagement) qui permet de mieux faire ressortir les différentes charges et leur poids par rapport aux produits.

Le résultat d'exploitation permet de mettre en évidence le déséquilibre entre les produits et les charges.

5.5.1 Compte d'exploitation avec investissements CAPEX

	Y1		Y2		Y3		Y4		Y5	
	BIF	%	BIF	%	BIF	%	BIF	%	BIF	%
PRODUITS										
Subvention de l'Etat (fonctionnement)	75.000.000	11,1%	75.000.000	88,2%	75.000.000	66,3%	75.000.000	57,9%	75.000.000	53,3%
Subvention partenaires nationaux		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Subvention partenaires internationaux	599.777.716	88,9%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<i>Investissement Unité de Soins</i>	64.918.860	9,6%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<i>Investissement Hébergement</i>	534.858.856	79,3%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Frais d'inscription étudiants étrangers		0,0%	1.900.000	2,2%	5.700.000	5,0%	11.400.000	8,8%	17.100.000	12,2%
Service de soins Kiné INSP		0,0%	8.100.000	9,5%	16.200.000	14,3%	16.200.000	12,5%	16.200.000	11,5%
Service d'hébergement		0,0%		0,0%	16.200.000	14,3%	27.000.000	20,8%	32.400.000	23,0%
TOTAL PRODUITS (CA)	674.777.716	100%	85.000.000	100%	113.100.000	100%	129.600.000	100%	140.700.000	100%
CHARGES										
Achats										
Consommations d'achats stockés	8.400.000	1,2%	8.400.000	9,9%	10.000.000	8,8%	10.000.000	7,7%	10.000.000	7,1%
Achats stockés	8.400.000	1,2%	8.400.000	9,9%	10.000.000	8,8%	10.000.000	7,7%	10.000.000	7,1%
<i>Fournitures (materiel academique)</i>	5.500.000	0,8%	5.500.000	6,5%	6.500.000	5,7%	6.500.000	5,0%	6.500.000	4,6%
<i>Materiel de bureau, papeterie</i>	2.900.000	0,4%	2.900.000	3,4%	3.500.000	3,1%	3.500.000	2,7%	3.500.000	2,5%
Achats non stockés de matières et fournitures	3.500.000	0,5%	4.200.000	4,9%	4.200.000	3,7%	4.200.000	3,2%	4.200.000	3,0%
Fournitures non stockables	2.250.000	0,3%	2.700.000	3,2%	2.700.000	2,4%	2.700.000	2,1%	2.700.000	1,9%
<i>Produits entretiens</i>	2.250.000	0,3%	2.700.000	3,2%	2.700.000	2,4%	2.700.000	2,1%	2.700.000	1,9%
Fournitures non stockées	1.250.000	0,2%	1.500.000	1,8%	1.500.000	1,3%	1.500.000	1,2%	1.500.000	1,1%
<i>Eau Electricité</i>	1.250.000	0,2%	1.500.000	1,8%	1.500.000	1,3%	1.500.000	1,2%	1.500.000	1,1%
ACHATS	11.900.000	2%	12.600.000	15%	14.200.000	13%	14.200.000	11%	14.200.000	10%
Autres charges externes										
Entretien et maintenance	8.000.000	1,2%	8.000.000	9,4%	11.300.000	10,0%	11.300.000	8,7%	11.300.000	8,0%
<i>Entretien répar. biens mobilier</i>	4.500.000	0,7%	4.500.000	5,3%	6.500.000	5,7%	6.500.000	5,0%	6.500.000	4,6%
<i>Entretien et répar. biens immobiliers</i>	3.500.000	0,5%	3.500.000	4,1%	4.800.000	4,2%	4.800.000	3,7%	4.800.000	3,4%
Primes d'assurance	1.800.000	0,3%	2.700.000	3,2%	2.700.000	2,4%	2.700.000	2,1%	2.700.000	1,9%
Honoraires	33.500.000	5,0%	39.200.000	46,1%	44.900.000	39,7%	44.900.000	34,6%	44.900.000	31,9%
<i>Honoraires vacataires (total heures * coût heure)</i>	33.500.000	5,0%	33.500.000	39,4%	33.500.000	29,6%	33.500.000	25,8%	33.500.000	23,8%
<i>Indemnités autres enseignants INSP</i>		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<i>Honoraires kiné (soins)</i>	0	0,0%	5.700.000	6,7%	11.400.000	10,1%	11.400.000	8,8%	11.400.000	8,1%
Marketing, relations publiques	250.000	0,0%	250.000	0,3%	250.000	0,2%	250.000	0,2%	250.000	0,2%
Frais commerciaux	1.200.000	0,2%	1.200.000	1,4%	1.200.000	1,1%	1.200.000	0,9%	1.200.000	0,9%
Déplacements, missions, stages	250.000	0,0%	250.000	0,3%	250.000	0,2%	250.000	0,2%	250.000	0,2%
Télécommunications, frais postaux	350.000	0,1%	350.000	0,4%	350.000	0,3%	350.000	0,3%	350.000	0,2%
Sous traitances	11.650.000	1,7%	12.550.000	14,8%	12.550.000	11,1%	12.550.000	9,7%	12.550.000	8,9%
<i>Nettoyage</i>	4.300.000	0,6%	5.200.000	6,1%	5.200.000	4,6%	5.200.000	4,0%	5.200.000	3,7%
<i>Gardiennage et jardinage</i>	4.600.000	0,7%	4.600.000	5,4%	4.600.000	4,1%	4.600.000	3,5%	4.600.000	3,3%
<i>Maintenance Informatique, DIM, DSIO</i>	1.650.000	0,2%	1.650.000	1,9%	1.650.000	1,5%	1.650.000	1,3%	1.650.000	1,2%
<i>Autres divers</i>	1.100.000	0,2%	1.100.000	1,3%	1.100.000	1,0%	1.100.000	0,8%	1.100.000	0,8%
CHARGES EXTERNES	57.000.000	8%	64.500.000	76%	73.500.000	65%	73.500.000	57%	73.500.000	52%
Charges de personnel										
Personnel enseignant (statutaire) - 100% de dédication	6.600.000	1,0%	6.600.000	7,8%	6.600.000	5,8%	6.600.000	5,1%	6.600.000	4,7%
Administratif-Accueil - 100% de dédication	0	0,0%	4.200.000	4,9%	4.200.000	3,7%	4.200.000	3,2%	4.200.000	3,0%
Personnel technique - 5% de dédication	120.000	0,0%	120.000	0,1%	120.000	0,1%	120.000	0,1%	120.000	0,1%
Personnel administratif - 5% de dédication	540.000	0,1%	540.000	0,6%	540.000	0,5%	540.000	0,4%	540.000	0,4%
Direction - 5% de dédication	570.000	0,1%	570.000	0,7%	570.000	0,5%	570.000	0,4%	570.000	0,4%
Personnel Hébergement	0	0,0%	0	0,0%	9.600.004	8,5%	12.000.005	9,3%	12.000.005	8,5%
CHARGES DE PERSONNEL	7.830.000	1%	12.030.000	14%	21.630.004	19%	24.030.005	19%	24.030.005	17%
Investissements										
Unité de Soins	64.918.860	9,6%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Hébergement	534.858.856	79,3%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
INVESTISSEMENTS	599.777.716	89%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL CHARGES	676.507.716	100%	89.130.000	105%	109.330.004	97%	111.730.005	86%	111.730.005	79%
RESULTAT D'EXPLOITATION	-1.730.000	0%	-4.130.000	-5%	3.769.996	3%	17.869.995	14%	28.969.995	21%

5.5.2 Compte d'exploitation hors investissements

	A1	A2	A3	A4	A5
PRODUITS	75.000.000	85.000.000	113.100.000	129.600.000	140.700.000
Achats	-11.900.000	-12.600.000	-14.200.000	-14.200.000	-14.200.000
en % du CA	15,9%	14,8%	12,6%	11,0%	10,1%
Charges externes (hors honoraires enseignants & Kiné (soins))	-23.500.000	-25.300.000	-28.600.000	-28.600.000	-28.600.000
en % du CA	31,3%	29,8%	25,3%	22,1%	20,3%
Charges de personnel & honoraires (enseignants & Kiné (soins))	-41.330.000	-51.230.000	-66.530.004	-68.930.005	-68.930.005
en % du CA	55,1%	60,3%	58,8%	53,2%	49,0%
RÉSULTATS D'EXPLOITATION	-1.730.000	-4.130.000	3.769.996	17.869.995	28.969.995
en % du CA	-2,3%	-4,9%	3,3%	13,8%	20,6%

CONCLUSIONS

Une première analyse permet de développer certaines considérations :

- Les résultats du compte d'exploitation sont dépendants de la subvention de l'État allouée à hauteur de 75% des produits.
- Une subvention supplémentaire, d'un montant total d'environ 5 860 000 BIF, est nécessaire pour l'équilibre du compte d'exploitation des 2 premières années.
- Le financement des investissements (comme subvention et non comme dette) pour l'aménagement du service de soins s'élève à environ 65.000.000 BIF (hors équipements) et de 535.000.000 BIF pour la construction et l'équipement du service d'hébergement. Ils sont prévus dès la première année.
- Les frais d'inscription des étudiants étrangers pourraient apporter, selon les hypothèses retenues, environ 16% des produits en année cible.
- Le service de soins de kinésithérapie apporte 15% des produits, ce qui est positif au regard des charges d'exploitation qu'il génère.
- Le service d'hébergement devrait apporter 23% des produits en année cible.
- Le niveau des charges, hors celles de personnel, reste relativement bas au regard d'une exploitation de ce type d'activité. Les données disponibles ne permettent pas une estimation plus élaborée.
- Les charges de personnel se stabilisent à environ 49% des produits en année cible.
- En maintenant la subvention de l'état, l'ENKR devrait pouvoir générer des Fonds Propres (FP) qui devraient à partir de la 3^{ème} année permettre au centre son autonomie de fonctionnement et de renouvellement des équipements.

6. CONCLUSION

La filière de kinésithérapie de l'INSP ayant démarré ses activités il y a à peine deux ans, nécessite d'un plan de consolidation : celui-ci repose sur trois axes stratégiques qui doivent être développés en parallèle.

Les aspects académiques, de recherche et de bonne gouvernance sont complémentaires mais dépendent à leur tour de l'initiative et de la volonté de tous les partenaires : la direction de l'INSP, le corps enseignant, les institutions et les ministères publics concernés. La Création d'un Pôle d'Excellence semble être une stratégie adaptée au contexte pour favoriser la coordination des différents acteurs et obtenir des bénéfices tangibles au niveau de la qualité des soins, de l'enseignement et de la recherche.

La poursuite d'objectifs communs permettra à la filière d'atteindre le niveau d'excellence souhaité par les personnes qui ont participé activement de la préparation de ce Plan de Développement Stratégique, et à l'Institut National de Santé Publique d'acquérir une notoriété dans le domaine de la Médecine Physique et de Réadaptation.

ANNEXE 1 : ANALYSE DES RISQUES EN RELATION AVEC LE PSD DE LA FILIÈRE DE KINÉSITHÉRAPIE DE L'INSP

AXES STRATÉGIQUES	RISQUES CONTEXTUELS	RISQUES PROGRAMMATIQUES	Mesures de mitigation du risque
1. Positionner la filière de kinésithérapie dans l'INSP, au niveau national et international	Appui insuffisant des autorités ministérielles pour augmenter le nombre de professeurs statutaires et respecter les normes en la matière	Le manque de conventions avec des terrains de stage appropriés	Améliorer la coordination avec les autorités ministérielles et les terrains de stage
	Appui insuffisant des autorités pour le recrutement des kinésithérapeutes formés revenant au pays avec grade de master/doctorant	Une stratégie de visibilité et de communication insuffisante	Engager des moyens humains et matériels dans la stratégie de visibilité
	La diminution du niveau de recrutement initial des étudiants	Une gestion déficiente	Maintenir le niveau d'exigence au niveau du recrutement initial
		Un suivi insuffisant de la qualité de l'enseignement	La mise en place d'instruments de suivi de la qualité
2. Développer le secteur de la recherche	Appui insuffisant des autorités pour la recherche en MPR	L'actuel département de recherche non utilisé ne devient pas opérationnel	Une décision politique et opérationnelle de la part de la direction de l'INSP
	Participation insuffisante au Pôle d'Excellence en MPR	Trop peu d'enseignants s'intéressent à la recherche	La prise de décisions de la direction de l'INSP favorise l'intérêt des professeurs pour la recherche
		Impossibilité d'une convention entre l'INSP et l'Université du Burundi	La mise en place du Pôle d'Excellence et la poursuite d'objectifs communs favorise cette convention
		Le réseau de partenaires international est	La mise en place du Pôle d'Excellence permet les

		insuffisant et non opérationnel	partenariats en nombre suffisant
3. Renforcement de la gouvernance	Insuffisance de subsides de l'Etat pour couvrir les frais opérationnels	Manque d'initiatives locales pour la recherche de fonds propres	L'intérêt des professeurs pour la recherche appuyé par la direction de l'INSP favorise l'obtention de fonds propres dont une partie est dédiée à la recherche
		Manque de transparence dans la gestion des fonds propres et perte de confiance des professeurs de la filière	Les audits de la filière sont mis à disposition des enseignants