



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CAMES

2 0 2 4 - 2 0 2 8

FÉVRIER 2026

Table des matières

PAGE 4
AVANT-PROPOS

PAGE 6
**DÉFINITIONS
DES SIGLES ET
ABRÉVIATIONS**

PAGE 8
RÉSUMÉ

PAGE 9
SUMMARY

PAGE 10
**1. CONTEXTE ET
JUSTIFICATION
DU PSDC**

PAGE 12
**2. MÉTHODOLOGIE
D'ÉLABORATION
DU PSDC**

2.1 Analyse documentaire approfondie	12
2.2 Analyse contextuelle	12
2.3 Recueil des attentes des États membres et des parties prenantes	12
2.4 Établissement d'un diagnostic approfondi	13
2.5 Atelier d'élaboration du PSDC	13
2.6 Validation du PSDC	13

PAGE 14
**3. DIAGNOSTIC DE
LA SITUATION DU
CAMES**

3.1 Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) du CAMES	14
3.2 Analyse croisée des résultats des FFOM du CAMES	19

PAGE 22
**4. VISION, MISSIONS
ET VALEURS DU
CAMES**

4.1 Vision	22
4.2 Missions	22
4.3 Valeurs	22

PAGE 23
**5. PLANIFICATION
STRATÉGIQUE DES
ACTIVITÉS DU CAMES
(2024-2028)**

5.1 AXE 1 - Amélioration de la gouvernance du CAMES	25
5.2 AXE 2 - Promotion et renforcement de la crédibilité du label CAMES	28
5.3 AXE 3 - Amélioration de la participation des États africains aux activités du CAMES	30
5.4 Axe 4 - Renforcement de l'intégration et de la mobilité académique dans l'espace CAMES	32

5.5 AXE 5 - Développement et valorisation de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES	33
5.6 AXE 6 - Développement du partenariat et d'une stratégie de financement durable du CAMES	36
5.7 AXE 7 - Renforcement de la communication et des relations publiques du CAMES	38

PAGE 40
**6. STRATÉGIE DE
MISE EN ŒUVRE
DU PSDC**

PAGE 42
7. CONCLUSION

AVANT-PROPOS



Dans notre projet institutionnel pour le CAMES, nous nous sommes engagés à identifier, préserver, consolider et valoriser les acquis de notre Institution commune. Cela, sur la base d'un diagnostic approfondi ainsi qu'au regard des défis et enjeux actuels et à venir de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en Afrique.

Cet engagement, partagé par l'ensemble des membres du Secrétariat général du CAMES, prend forme avec l'élaboration d'un nouveau Plan Stratégique de Développement du CAMES pour la période 2024-2028, et traduit toute l'ambition de l'équipe dirigeante actuelle de notre Institution panafricaine.

Il s'agit pour nous de faire du CAMES une Institution d'intégration académique qui contribue à la formulation de solutions scientifiques aux problèmes de ses

États membres ; notamment, dans les domaines prioritaires de l'agriculture, de la santé, de l'environnement, des nouvelles technologies et de l'Intelligence Artificielle, de l'énergie, de l'eau et de la sécurité.

Il ressort de notre diagnostic, l'impérieuse nécessité de co-construire, avec toutes les parties prenantes, ce Plan Stratégique de Développement, pour le CAMES que nous voulons : le CAMES des États, le CAMES des Enseignants-chercheurs et Chercheurs, le CAMES des étudiants et le CAMES des peuples.

Notre vision est de faire du CAMES, d'ici à 2033, «une Institution de référence internationale en matière d'évaluation scientifique et un véritable outil d'intégration académique et de développement durable pour l'Afrique».

La mise en œuvre de cette vision se fera à travers le présent Plan Stratégique de Développement, structuré autour de sept (7) axes stratégiques et co-construit avec les parties prenantes sur la base d'un diagnostic rigoureux.

En ma qualité de septième (7ème) Secrétaire Général du CAMES, je voudrais renouveler notre reconnaissance à toutes les bonnes volontés pour leurs contributions à l'élaboration de ce plan. Mes remerciements s'adressent particulièrement à nos Ministres en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour la confiance qu'ils ont placée en ma personne, pour conduire les destinées de notre Institution commune.

Je leur exprime ici ma déférente gratitude pour les sages conseils et orientations dont ils nous ont gratifiés lors de nos visites de prise de contact et de travail, qui nous ont permis de recueillir leurs attentes et leurs avis éclairés sur le projet institutionnel que nous portons pour le CAMES.

Cette gratitude, je la témoigne également aux Responsables des Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche (IESR) de nos États membres. Leur disponibilité et leur engagement à nos côtés nous ont permis de rencontrer nos communautés universitaires et scientifiques pour des échanges directs et constructifs.

J'exprime également ma reconnaissance au groupe d'experts qui nous a accompagné dans la consolidation de ce Plan Stratégique, avant sa présentation pour adoption au Conseil des Ministres du CAMES. Il s'agit notamment de : Professeur Ababacar MBENGUE, Professeure Aminata NIANG, Professeur Boubacar BAIDARI, Professeur Claude LISHOU et Professeur Mady KOANDA.

Je remercie enfin tout le personnel du CAMES pour son dévouement et sa participation active à l'élaboration de ce PSDC 2024-2028.

Je compte sur chacun des agents du CAMES pour sa mise en œuvre effective, notamment les membres du Directoire du CAMES, avec lesquels je partage cette vision et cet engagement.

Ce Plan n'est pas seulement une feuille de route pour le Secrétariat général. Il constitue, pour toutes les parties prenantes du CAMES, la boussole et le gouvernail qui permettront de conduire le « navire CAMES » vers plus de Solidarité, d'Excellence, d'Éthique, de Redevabilité et d'Innovation.

La mise en œuvre réussie du PSDC 2024-2028 ne peut se faire qu'avec la mobilisation et l'engagement de tous les acteurs du système d'Enseignement supérieur et de Recherche des États membres. Je lance donc un appel solennel à tous les Gouvernements, Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche, Enseignants-chercheurs et Chercheurs, étudiants, ainsi qu'aux Partenaires Techniques et/ou Financiers, à se joindre à nous dans cette entreprise collective de transformation de notre emblématique Institution commune d'intégration académique.

Ensemble, co-construisons le CAMES que nous voulons ; le CAMES que vous voulez. Je compte sur vous pour amorcer la cinquième phase transformative de notre Institution commune.

Professeur Souleymane KONATÉ

Secrétaire Général, Grand Chancelier de l'Ordre International des Palmes Académiques (OIPA) et de l'Ordre du Mérite International (OMI) du CAMES

DÉFINITIONS DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ANVI	Agences Nationales de la Valorisation et des Innovations
AQ	Assurance Qualité
AQE	Assurance Qualité Externe
AQI	Assurance Qualité Interne
AUA	Association des Universités Africaines
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
AVI-CAMES	Académie Virtuelle du CAMES
BAD	Banque Africaine de Développement
CCG	Comité Consultatif Général
CCI	Comités Consultatifs Interafricains
CED	Commission d'Éthique et de Déontologie
CEDoC	Collège d'Écoles Doctorales du CAMES
CIAQ	Cellule Interne d'Assurance Qualité
CID	Centre d'Information et de Documentation
CM	Conseil des Ministres
CNC	Correspondant National du CAMES
CODEX	CAMES Open Index
CRRAF	Conférence des Responsables des Systèmes de Recherche d'Afrique Francophone
CRUFAOCI	Conférence des Recteurs des Universités Francophones d'Afrique et de l'Océan Indien
CSS	Centre de Services Scientifiques
CTS	Comités Techniques Spécialisés
DICAMES	Dépôt Institutionnel du CAMES (Archive numérique institutionnelle du CAMES)
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
IA	Intelligence Artificielle
IESR	Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche
IUCEA	Inter-University Council for East Africa
JSDC	Journées Scientifiques du CAMES

LMD	Licence – Master – Doctorat
MAVI	Marché Virtuel de la Recherche
MHPOMVPA	Médecine Humaine, Pharmacie, Odontostomatologie, Médecine Vétérinaire et Productions Animales
OCAM	Organisation Commune Africaine et Malgache
ODSC	Observatoire des Données Scientifiques du CAMES
OIPA	Ordre International des Palmes Académiques
OMI	Ordre du Mérite International
ONU	Organisation des Nations Unies
OUC	Olympiades Universitaires du CAMES
PMSR	Prix Macky Sall pour la Recherche
PRED	Programme Reconnaissance et Équivalence des Diplômes
PRIDE-CAMES	Pôle de compétence Recherche-Innovation-Développement du CAMES
PSDC	Plan Stratégique de Développement du CAMES
PT-RID	Programmes Thématiques Recherche-Innovation-Développement
PTAB	Plan de Travail Annuel Budgétisé
PTRC	Programmes Thématiques de Recherche du CAMES
RDI	Recherche Développement Innovation
REDRIC	Réseau des Directeurs chargés de la Recherche et de l'Innovation
REESAO	Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest
RESIRAC	Réseau des Établissements d'Enseignement Supérieur et d'Institutions de Recherche en Afrique Centrale
SG	Secrétaire Général
SJPEG	Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion
STISA	Stratégie de la Science, de la Technologie et de l'Innovation pour l'Afrique de l'Union Africaine
UA	Union Africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UPA	Université Panafricaine
VAE	Valorisation des Acquis de l'Expérience
ZLECAF	Zone de Libre-échange Continentale Africaine

RÉSUMÉ

Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) est une Institution académique interétatique d'intégration régionale, créée en janvier 1968 par les Chefs d'États africains, peu après les indépendances, avec pour objectif principal de développer la solidarité intellectuelle et la coopération scientifique africaine. Le CAMES a pour mission essentielle de coordonner et harmoniser les politiques d'Enseignement supérieur et de Recherche dans ses dix-neuf (19) États membres.

Sous l'impulsion de ses Secrétaires Généraux successifs, le CAMES a pleinement joué son rôle d'Institution régionale d'évaluation et de promotion des Enseignants-chercheurs et Chercheurs, en fournissant des ressources humaines de qualité aux États membres. Il a su évoluer et s'adapter aux différents défis de l'Enseignement supérieur.

Ainsi, dans le cadre de sa modernisation, l'Institution s'est dotée, dès 2015, d'un Plan Stratégique de Développement, qui précise sa vision et ses valeurs, ainsi que la planification stratégique de ses activités.

S'inscrivant dans cette tradition de gouvernance, l'équipe dirigeante actuelle du CAMES a élaboré le présent Plan Stratégique de Développement du CAMES pour la période 2024-2028 (PSDC 2024-2028). Il ambitionne de préserver, consolider et valoriser les nombreux acquis de cette Institution panafricaine.

Ce plan est fondé sur la vision de faire du CAMES « **une Institution de référence internationale en matière d'évaluation scientifique et un véritable outil d'intégration académique et de développement durable de l'Afrique, d'ici 2033** ». Cette vision s'appuie sur les valeurs de **Solidarité, d'Excellence, d'Éthique, de Redevabilité et d'Innovation**, en cohérence avec les missions assignées à l'Institution.

Le **PSDC**
2024-2028
comprends cent trente-cinq
(135) activités



organisées autour de

31 objectifs
spécifiques

issus de sept (7) axes stratégiques, à savoir :

- **Axe 1 : Amélioration de la gouvernance du CAMES**
- **Axe 2 : Promotion et renforcement de la crédibilité du label CAMES**
- **Axe 3 : Amélioration de la participation des États africains aux activités du CAMES**
- **Axe 4 : Renforcement de l'intégration et de la mobilité académique dans l'espace CAMES**
- **Axe 5 : Développement et valorisation de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES**
- **Axe 6 : Développement du partenariat et d'une stratégie de financement durable du CAMES**
- **Axe 7 : Renforcement de la communication et des relations publiques du CAMES**

Le PSDC 2024-2028 a été co-construit avec l'ensemble des parties prenantes de l'Institution, selon un processus participatif et inclusif, et validé par la résolution N° SO-CM/CAMES/2024-011 de la 41ème session ordinaire du Conseil des Ministres du CAMES.

SUMMARY

The African and Malagasy Council for Higher Education (CAMES) is an interstate academic Institution for regional integration. Created in January 1968 by African Heads of State, shortly after independence, its main objective is to develop intellectual solidarity and African scientific cooperation. CAMES's main mission is to coordinate and harmonize higher education and research policies in its nineteen (19) member states.

Under the leadership of its successive Secretaries General, CAMES has fully played its role as a regional Institution for the evaluation and promotion of academics and researchers, by providing high quality human resources to Member States. It has been able to evolve and adapt to the various challenges of higher education.

Thus, as part of its modernization process, the Institution has equipped itself, since 2015, with a Strategic Development Plan, which specifies its vision and values, as well as the strategic planning of its activities.

In keeping with this tradition of governance, the current CAMES management team has developed the present CAMES Strategic Development Plan for the period 2024-2028 (PSDC 2024-2028), with a view to preserving, consolidating and promoting the many achievements of this pan-African Institution.

This plan is based on the vision of making CAMES **“an international reference Institution in scientific evaluation and a real tool for academic integration in the service of sustainable development in Africa, by 2033”**. This vision is based on the values of **Solidarity, Excellence, Ethics, Accountability** and **Innovation**, in line with the missions assigned to the Institution.



from seven (7) strategic axes, namely:

- **Axe 1: Improving CAMES governance**
- **Axe 2: Promoting and strengthening the credibility of the CAMES label**
- **Axe 3: Improving the participation of African States in CAMES activities**
- **Axe 4: Strengthening integration and academic mobility in the CAMES area**
- **Axe 5: Developing and promoting Research and Innovation in the CAMES area**
- **Axe 6: Developing partnerships and a sustainable financing strategy for CAMES**
- **Axe 7: Strengthening communication and public relations of CAMES**

The PSDC 2024-2028 was co-constructed with all of the Institution's stakeholders, according to a participatory and inclusive process, and validated by the resolution No. SO-CM/CAMES/2024-011 of the 41st ordinary session of the CAMES Council of Ministers.



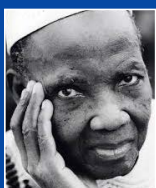
1- CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PSDC

Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) a été créé en janvier 1968 à Niamey au Niger par les Chefs d'État de l'Organisation Commune Africaine et Malgache (OCAM), peu après les indépendances. Son objectif principal est de développer la solidarité intellectuelle africaine et de coordonner et harmoniser les politiques d'Enseignement supérieur et de Recherche dans ses États membres.

L'évolution historique du CAMES peut être segmentée en quatre (4) principales phases, impulsées chacune par différents Secrétaires Généraux :

LA PHASE DE CRÉATION

Marquée par l'engagement du Professeur Joseph KI-ZERBO (1968-1980) pour l'autodétermination dans l'évaluation des Enseignants-chercheurs et Chercheurs africains



**Professeur
Joseph
KI-ZERBO**
1968-1980

LA PHASE DE CROISSANCE

Durant laquelle ont été renforcés les organes de gouvernance et les Programmes statutaires, avec les Professeurs Emmanuel Carle Kokou kotso NATHANIELS (1982-1988) et Henry-Valère KINIFFO (1988-1992)



**Professeur
Emmanuel Carle
Kokou kotso
NATHANIELS**
1982-1988



**Professeur
Henry-Valère
KINIFFO**
1988-1992

LA PHASE DE MATURATION

Marquée par la recherche de l'indépendance financière et des réformes institutionnelles, sous la direction des Professeurs Rambré Moumouni OUIMINGA (1992-2000) et Mamadou Moustapha SALL (2000-2011)



**Professeur
Rambré
Moumouni
OUIMINGA**
1992-2000



**Professeur
Mamadou
Moustapha
SALL**
2000-2011

LA PHASE DE MODERNISATION

Caractérisée par la transition numérique et l'élaboration de Plans Stratégiques de Développement, initiée par le Professeur Bertrand MBATCHI (2011-2021)



**Professeur
Bertrand
MBATCHI**
2011-2021

Plus d'un demi-siècle après sa création, les nombreux acquis du CAMES doivent être préservés, consolidés et valorisés pour relever les défis actuels et futurs de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. C'est l'ambition de l'équipe dirigeante actuelle de notre Institution commune, conduite par le Professeur Souleymane KONATÉ, 7ème Secrétaire Général du CAMES, en poste depuis le 9 janvier 2023.

Avec cette ambition, nous entamons donc la cinquième phase de la dynamique constructive du CAMES.



**Professeur Souleymane
KONATÉ**
2023-2028

LA PHASE DE CONSOLIDATION ET DE VALORISATION

Elle vise à renforcer l'Assurance Qualité à travers l'évaluation scientifique des ressources humaines, des formations et des Institutions ; à promouvoir une véritable intégration académique régionale ainsi que le développement durable des États membres.

En effet, depuis sa création, le CAMES a toujours pleinement joué son rôle d'Institution régionale d'évaluation et de promotion des Enseignants-chercheurs et Chercheurs, en fournissant des ressources humaines de qualité. Désormais, il est appelé à œuvrer également pour une plus grande intégration des systèmes d'Enseignement supérieur et de Recherche, et à contribuer à la formulation de solutions scientifiques aux problèmes de développement socio-économique et culturel de ses États membres.

C'est dans cette optique que l'équipe dirigeante actuelle du Secrétariat général a élaboré un projet institutionnel structuré autour de sept (7) axes stratégiques et une vision ambitieuse pour notre Institution commune.

Le Secrétaire Général du CAMES a soumis cette vision à l'appréciation du Conseil des Ministres lors de sa 40ème session ordinaire tenue à Niamey, au Niger, en vue d'obtenir son approbation pour l'élaboration du nouveau Plan Stratégique de Développement du CAMES à partir du projet institutionnel, et selon une méthodologie participative et inclusive.

Le Conseil des Ministres a ainsi pris la Résolution N° SO-CM/CAMES/2023-004 autorisant le Secrétaire Général à élaborer le Plan Stratégique de Développement du CAMES (PSDC) couvrant la période 2024-2028.

En application de cette résolution, le Secrétariat général a élaboré le présent Plan Stratégique de Développement du CAMES pour la période 2024-2028. Ce plan a ensuite été présenté, puis adopté par le Conseil des Ministres du CAMES, à travers la Résolution N° SO-CM/CAMES/2024-011, lors de sa 41ème session ordinaire tenue à Brazzaville, en République du Congo.

Ce document du PSDC 2024-2028 est organisé autour de six (6) principales parties, à savoir : (i) le contexte et la justification, (ii) la méthodologie d'élaboration, (iii) les missions, la vision et les valeurs du CAMES, (iv) le diagnostic de la situation actuelle, (v) les principaux axes stratégiques et objectifs spécifiques, (vi) et la stratégie de mise en œuvre.



2- MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PSDC

Le Plan Stratégique de Développement du CAMES (PSDC), pour la période 2024-2028, a été élaboré sur la base du projet institutionnel du Secrétaire Général, selon une méthodologie rigoureuse, fondée sur une approche participative et inclusive.

Cette méthodologie s'articule autour de six (6) étapes successives, à savoir : (i) une analyse documentaire approfondie de l'Institution, (ii) une analyse contextuelle de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en Afrique, (iii) la présentation du projet institutionnel aux États membres et aux parties prenantes et le recueil de leurs attentes, (iv) l'établissement d'un diagnostic approfondi du CAMES, (v) l'organisation d'un atelier d'élaboration du PSDC, et (vi) l'adoption du PSDC par le Conseil des Ministres du CAMES.

2.1 Analyse documentaire approfondie

Le projet de PSDC 2024-2028 a été construit à partir de la relecture et la consolidation du projet institutionnel élaboré par le Secrétaire Général, par une analyse approfondie des évaluations des PSDC précédents, et par l'analyse des différentes évaluations des Programmes de l'Institution. Il s'agit notamment :

- des résultats et recommandations des évaluations des deux PSDC précédents (2015-2019 et 2020-2022) ;
- des résultats des différentes évaluations des Programmes et activités statutaires du CAMES ;
- des résultats et recommandations des audits organisationnel, comptable et financier du CAMES sur les trois années précédant le démarrage du processus d'élaboration du nouveau PSDC (2020, 2021 et 2022).

2.2 Analyse contextuelle

L'étude documentaire a été complétée par une analyse des dynamiques et défis actuels de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dans l'espace CAMES, en Afrique et dans le monde. Elle a pris en compte des rapports établis par des Organismes internationaux dont l'UNESCO, le PNUD et la Banque mondiale, ainsi que ceux des différentes Instances de gouvernance du CAMES.

2.3 Recueil des attentes des États membres et des parties prenantes

Les avis et recommandations des différentes parties prenantes (Ministères, communauté scientifique et universitaire, étudiants) sur les Programmes statutaires et la nouvelle vision du CAMES, ont également été recueillis à cette occasion.



Quelques missions pays du Secrétaire Général

2.4 Établissement d'un diagnostic approfondi

La synthèse des résultats recueillis lors des étapes précédentes a permis au Directoire du CAMES de procéder à un diagnostic approfondi de l'Institution. Cela a conduit à un établissement des forces et faiblesses de l'Institution, ainsi que des opportunités et menaces, en vue de l'élaboration d'un projet de Plan Stratégique de Développement. La méthode FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) utilisée a ainsi permis de dresser un tableau précis de la situation actuelle du CAMES. Une analyse croisée des informations issues du tableau FFOM a ensuite orienté la définition et la reformulation des principaux axes stratégiques et objectifs spécifiques. Ce processus a permis la rédaction du projet de PSDC 2024-2028 pour la mise en œuvre de la vision et des ambitions du CAMES.

2.5 Atelier d'élaboration du PSDC

L'atelier fondateur du PSDC 2024-2028 s'est tenu du 22 au 24 avril 2024, au siège du CAMES à Ouagadougou (Burkina Faso), selon une approche participative et inclusive. Cet atelier a réuni l'ensemble des agents du Secrétariat général du CAMES, ainsi que des personnes ressources de haut niveau (experts en planification stratégique). Sur la base des documents de travail issus des quatre (4) points précédents et d'un projet de PSDC, cet atelier a permis de discuter, consolider et finaliser l'élaboration du nouveau Plan Stratégique de Développement du CAMES pour la période 2024-2028.

2.6 Validation du PSDC

Le projet de PSDC 2024-2028 a été présenté au Conseil des Ministres du CAMES en Mai 2024. Il a été validé par ce Conseil, après analyse et avis favorable du Comité des Experts, à travers la résolution N° SO-CM/CAMES/2024-011 de la 41ème session ordinaire du Conseil des Ministres du CAMES.



Atelier d'élaboration du PSDC 2024-2028



3- DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DU CAMES

3.1 Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) du CAMES

La synthèse du diagnostic de la situation du CAMES est présentée sous la forme d'un tableau d'analyse FFOM (Tableau 1), structuré en :

facteurs internes (Forces et Faiblesses) qui sont dépendants de l'Institution, et ;

facteurs externes (Opportunités et Menaces), qui sont indépendants de l'Institution.

Tableau 1 : Synthèse de l'analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces du CAMES

FACTEURS INTERNES

FORCES (+)

- Institution interétatique fondée sur des accords signés par des Chefs d'État.
- Institution existant depuis plus d'un demi-siècle ayant une expérience et une expertise reconnues dans l'évaluation et la promotion dans l'Enseignement supérieur et la Recherche.
- Forte légitimité et reconnaissance politique, institutionnelle et publique dans l'ensemble des États membres et au delà, depuis plus d'un demi-siècle.
- Existence d'Instances de gouvernance politique (Conseil des Ministres, Comité des Experts) et académique (CCG, CTS, Commissions PRED, Jurys des Concours d'Agrégation), inclusives et parfaitement fonctionnelles.
- Existence d'une Commission d'Éthique et de Déontologie crédible et totalement autonome.
- Existence d'une décision d'institution d'une rencontre périodique (tous les 3 ans) des Chefs d'État et de Gouvernement du CAMES.
- Un des plus grands espaces d'intégration et de mobilité académique au monde (unique en Afrique).
- Existence de ressources humaines de qualité au sein du Secrétariat général et des autres Instances de gouvernance.
- Important réseau d'experts internationaux dans les pays membres du CAMES et dans la diaspora (plus de 17 000 experts dans tous les domaines scientifiques).
- Bonne stratégie de communication académique.
- Crédibilité et prestige des évaluations et des grades décernés par le CAMES.

FAIBLESSES (-)

- Reconnaissance et ancrage institutionnels faibles auprès des organismes internationaux (Union Africaine, ONU, Banque mondiale, BAD, etc.).
- Limitation au monde francophone, faible représentativité du monde académique africain, notamment anglophone.
- Inactivité et faible participation aux Programmes statutaires de certains pays membres.
- Existence de systèmes nationaux d'évaluation des Enseignants-chercheurs et Chercheurs parallèles au système CAMES, dans certains pays membres.
- Absence de représentativité continue (correspondants/points focaux CAMES) dans les États membres.
- Faible participation des établissements publics au Programme Reconnaissance et Équivalence des Diplômes (PRED).
- Redondance entre les Programmes Assurance Qualité (AQ) et PRED.
- Non reconnaissance du CAMES comme une véritable Agence régionale d'AQ par certaines Instances internationales d'AQ.
- Absence d'une vision holistique et de synergies entre les différents Programmes du CAMES (exemple CCI et PTRC).
- Gouvernance et organigramme actuels non adaptés aux enjeux, aux ambitions et à la vision actuelle du CAMES.
- Modèle économique non durable.
- Faible contribution des États membres au budget du CAMES.

FACTEURS INTERNES

FORCES (+)

- Bonne perception du label CAMES dans le milieu de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Bonne stratégie et expérience du numérique éducatif (Programme Silhouette).
- Existence d'une base de données conséquente et sur le long terme sur l'Enseignement supérieur et la Recherche en Afrique (une des plus grandes bases de données, sur plus de 50 ans).
- Existence de réseaux d'Enseignants-chercheurs et Doctorants pour la Recherche (Programmes Thématiques de Recherche du CAMES).
- Existence de référentiels communs et de directives claires sur l'Enseignement supérieur.
- Existence d'un Réseau de Partenaires Techniques et Financiers.
- Existence de Programmes statutaires régulièrement mis en œuvre.
- Existence de prix pour stimuler la Recherche et l'Innovation (Prix Macky SALL pour la Recherche).
- Esprit d'ouverture et ambition d'élargir l'espace CAMES.
- Forte capacité de mobilisation scientifique.

FAIBLESSES (-)

- Stratégie de partenariat peu ambitieuse et parfois dissymétrique (partenariats avec des Universités).
- Absence d'une stratégie de promotion et d'harmonisation des politiques de Recherche et d'Innovation des pays membres de l'espace CAMES.
- Faible valorisation des archives et des données du CAMES.
- Communication insuffisante envers le grand public, les décideurs politiques et le monde productif.
- Absence d'un système d'évaluation, de classement et d'émulation des IESR.
- Insuffisance dans la gouvernance et la promotion du Prix Macky SALL pour la Recherche.
- Absence d'une stratégie pour renforcer la mobilité académique dans l'espace CAMES.
- Faible valorisation et vulgarisation des résultats de la Recherche pour un impact social et économique dans l'espace CAMES.
- Faible financement de la Recherche et faible développement de la diplomatie scientifique dans l'espace CAMES.
- Faible niveau d'harmonisation des programmes d'enseignement et des curricula dans l'espace CAMES.

FACTEURS INTERNES

FORCES (+)

- Existence d'une archive historique sur les productions scientifiques de l'espace (DICAMES, bibliothèque numérique, salle d'archive, plateforme e-CAMES, etc.).
- Existence d'une initiative sur l'indexation des revues de l'espace CAMES et à l'international (CAMES open index – CODEX).
- Existence d'une initiative de collecte et d'exploitation des données archivées et des données sur l'Enseignement supérieur et la Recherche en Afrique (Observatoire, service des données, etc.).

FAIBLESSES (-)

- Absence d'ancrage institutionnel des PTRC dans les IESR et faible représentativité des pays membres (au sein des PTRC).
- Absence de fonds de financement des initiatives propres et porteuses des PTRC.
- Manque de mutualisation des ressources matérielles, financières, etc.
- Manque de cartographie et de réseautage des Écoles Doctorales.
- Insuffisance de la disponibilité des données sur l'Enseignement supérieur et la Recherche dans l'espace CAMES.
- Barrières linguistiques et faible prise en compte de certaines langues nationales des pays membres, dans les Programmes statutaires du CAMES.
- Insuffisance de la numérisation des données archivées au CAMES.
- Faible synergie entre les acteurs de la société civile, du monde productif et du monde universitaire.
- Absence (non opérationnalisation) de base d'indexation des revues dans l'espace CAMES.
- Faiblesse de la production scientifique (comparée aux échelles africaine et mondiale) de l'espace CAMES.
- Faiblesse des frais d'adhésion et de contribution des organismes membres du CAMES.
- Faible recouvrement des créances pour l'ensemble des Programmes.
- Absence de formalisation du réseau des points focaux en communication.

FACTEURS EXTERNES

OPPORTUNITÉS (+)

- Reconnaissance et promotion de l'économie du savoir par les organismes internationaux.
- Agenda des organismes internationaux sur la science et l'éducation (UA : STISA, Agenda 2063 de l'UA, décennie de la Recherche pour le développement durable des Nations Unies, Année de l'éducation nationale de l'UA, Programme Campus Afrique de l'UNESCO, projet de la ZLECAF, etc.).
- L'Afrique : un nouveau champ d'intérêt pour les investissements internationaux.
- Émergence de la diplomatie scientifique.
- Intérêt de certains pays non membres, pour le CAMES.
- Convention d'Addis-Abeba et promotion de l'AQ par l'UA et l'UNESCO.
- Mise en lumière de l'importance de la Recherche, de l'intégration et du numérique par les crises récentes (COVID...) au niveau national, régional et international.
- Possibilité de mobilisation de la diaspora africaine et de « Champions ambassadeurs du CAMES ».
- Dividende démographique de l'Afrique, avec plus de 75 % de jeunes.
- Système LMD permettant de favoriser l'harmonisation et la mobilité académique.
- Émergence du numérique et de l'Intelligence Artificielle (IA).
- Existence de la CRUFAOCI, du REESAO, du RESIRAC, de la CRRAF...
- Intérêt des Directions Générales de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour les initiatives du CAMES.
- Existence de fonds dédiés à la Recherche au niveau continental et international.
- Fortes attentes du secteur privé, de l'industrie et des populations à l'égard de la Recherche.
- Développement des technologies émergentes (l'Intelligence Artificielle, l'univers du quantique, sciences des données, etc.).
- Développement de la Science Ouverte.

MENACES (-)

- Crises sécuritaires et politiques dans dans l'espace CAMES.
- Crise politique globale, incluant les tensions russo-ukrainiennes et au Moyen-Orient.
- Possibilité de retrait de certains États membres peu actifs du CAMES.
- Développement de systèmes parallèles d'évaluation dans l'Enseignement supérieur.
- Risque d'accaparement des prérogatives du CAMES par d'autres organisations internationales.
- Émergence de réseaux d'Assurance Qualité régionaux pouvant concurrencer le CAMES.
- Retards académiques dans les IESR et altération de la paix sociale sur les campus universitaires.
- Concurrence déloyale avec des Institutions non moins légitimes.
- Faible souveraineté dans le financement de la Recherche dans l'espace CAMES.

3.2 Analyse croisée des résultats des FFOM du CAMES

L'analyse croisée des informations sur les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, permet d'identifier les objectifs spécifiques (OS) et les actions à mener pour rendre le CAMES plus performant, à travers les réponses ci-dessous :

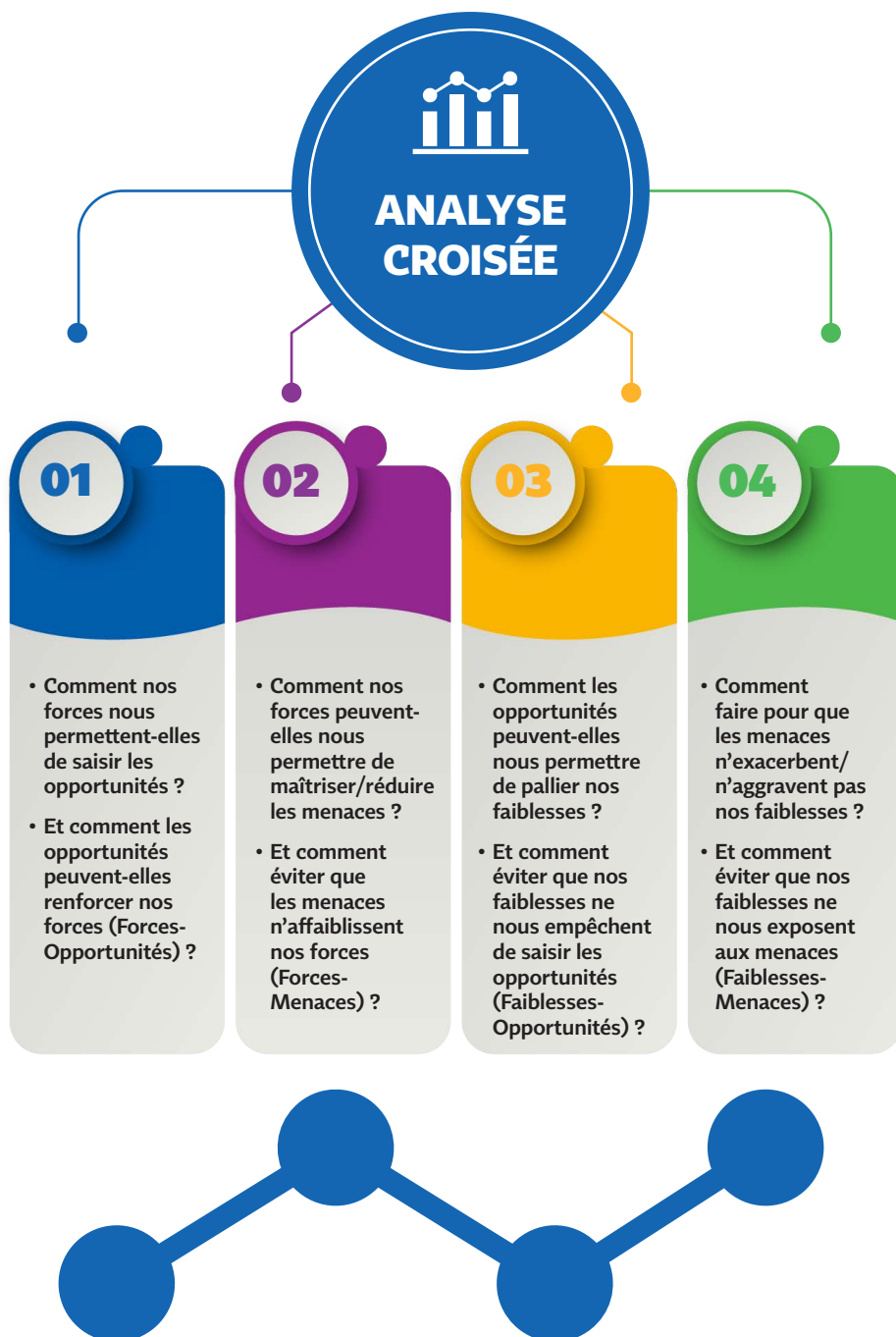


Tableau 2 :

Analyse croisée des résultats des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

FORCES

1- Forces - Opportunités

OPPORTUNITÉS

- Assurer l'organisation régulière des Programmes et activités statutaires (OS1.1)
- Instaurer un mécanisme d'évaluation continue des Programmes statutaires du CAMES (OS1.2)
- Consolider et formaliser les procédures d'exécution des Programmes statutaires du CAMES (OS1.3)
- Faire du CAMES une organisation apprenante (OS1.6)
- Internationaliser les procédures et programmes d'évaluation et de promotion du CAMES (OS2.2)
- Renforcer les services à la société du CAMES (OS2.3)
- Renforcer la qualité et la visibilité des revues scientifiques dans l'espace CAMES (OS5.5)
- Restaurer et valoriser les données du CAMES (OS5.6)
- Opérationnaliser la Fondation du CAMES pour la qualité de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (OS6.3)
- Renforcer la communication externe (OS7.1)
- Moderniser et valoriser le CID-CAMES (OS7.3)

2- Forces vs Menaces

MENACES

- Adapter les Instances de gouvernance du CAMES aux nouveaux enjeux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (OS1.5)
- Protéger et valoriser le label CAMES (OS2.1)
- Renforcer et opérationnaliser la culture de l'éthique et de la déontologie au sein du CAMES (OS2.4)
- Élargir les domaines de l'évaluation scientifique du CAMES (OS3.3)
- Améliorer l'harmonisation des politiques de Recherche dans l'espace CAMES (OS5.1)
- Restructurer et redynamiser les Programmes Thématiques de Recherche du CAMES (PTRC) (OS5.3)

FAIBLESSES

3- Faiblesses - Opportunités

OPPORTUNITÉS

- Renforcer le système de management d'Assurance Qualité du CAMES (OS1.4)
- Développer un programme de mobilité académique dans l'espace CAMES (OS4.3)
- Harmoniser et redynamiser le fonctionnement des Écoles Doctorales dans l'espace CAMES (OS5.2)
- Améliorer la valorisation socio-économique des résultats de Recherche dans l'espace CAMES (OS5.4)
- Élaborer une stratégie ambitieuse de financement de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES (OS5.7)
- Diversifier les sources de financement (OS6.2)
- Développer le partenariat avec le secteur privé et les Institutions régionales et internationales (OS6.4)
- Renforcer les relations publiques (OS7.2)
- Renforcer la communication interne (OS7.4)

4- Faiblesses vs Menaces

MENACES

- Renforcer la participation effective et harmonisée des 19 pays membres aux Programmes statutaires du CAMES (OS3.1)
- Élargir l'espace CAMES à d'autres pays africains et de l'Océan Indien (OS3.2)
- Harmoniser les curricula dans l'espace CAMES (OS4.1)
- Harmoniser la mise en œuvre du LMD dans l'espace CAMES (OS4.2)
- Améliorer le recouvrement des recettes (OS6.1)



4- VISION, MISSIONS ET VALEURS DU CAMES

Le Plan Stratégique de Développement du CAMES 2024-2028 est fondé sur une vision et des valeurs en cohérence avec les missions qui lui sont assignées.



4.1 Vision

Le CAMES, Institution de référence internationale en matière d'évaluation scientifique et véritable outil d'intégration académique au service du développement durable de l'Afrique, d'ici 2033.



4.2 Mission

- Promouvoir et favoriser la compréhension et la solidarité entre les États membres.
- Instaurer une coopération culturelle et scientifique permanente entre les États membres.
- Rassembler et diffuser tous documents universitaires ou de Recherche.
- Préparer les projets de Conventions entre les États concernés dans les domaines de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et contribuer à l'application de ces Conventions.
- Concevoir et promouvoir la concertation en vue de coordonner les systèmes d'Enseignement supérieur et de Recherche, afin d'harmoniser les programmes et les niveaux de recrutement dans les différents établissements d'Enseignement supérieur et de Recherche, de favoriser la coopération entre les différentes Institutions, ainsi que des échanges d'informations.
- Promouvoir l'Assurance Qualité au niveau régional, notamment à travers l'évaluation et la promotion des ressources humaines, des programmes de formation et des Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche des États membres.



4.3 Valeurs

- **La Solidarité** : le CAMES repose sur une communauté de destin dédiée au développement d'un Enseignement supérieur et d'une Recherche de qualité, innovant et moteur du développement socio-économique. Il s'appuie également sur la mutualisation de certaines ressources et la solidarité entre les États membres.
- **L'Excellence** : les Programmes, projets et actions du CAMES doivent être marqués par le sceau de la qualité, de la constance, de l'exemplarité et du professionnalisme, qui sont les garants de l'excellence.
- **L'Éthique** : toutes les actions du CAMES doivent être guidées par les principes d'intégrité, d'impartialité, de traçabilité, ainsi que par le respect des droits et des devoirs individuels et collectifs de ses membres.
- **La Redevabilité** : en tant qu'Institution supranationale, le CAMES doit adopter et appliquer les bonnes pratiques de gestion et assumer pleinement sa responsabilité vis-à-vis des États membres qui lui ont confié le mandat d'évaluer et de promouvoir leurs Enseignants-chercheurs et Chercheurs.
- **L'Innovation** : face aux défis actuels, le CAMES doit promouvoir la transformation et la résilience de la société à travers l'Innovation découlant de la formation et de la Recherche.



5- PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS DU CAMES (2024-2028)

Le PSDC 2024-2028 est articulé autour de sept **(7) axes stratégiques**, trente-et-un (31) objectifs spécifiques et cent trente-cinq (135) activités.

01

Le premier axe porte sur **la consolidation des acquis et l'amélioration de la gouvernance du CAMES**. Il vise à doter l'Institution d'organes, d'outils et de processus de gouvernance adaptés aux enjeux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, qui lui permettent de mieux répondre aux attentes des parties prenantes.



02

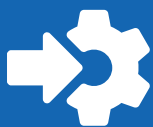
Le deuxième axe est dédié à **la promotion et au renforcement de la crédibilité du label CAMES**. Il ambitionne de faire de la marque CAMES, un label de haute qualité pour l'Enseignement supérieur, la Recherche et le développement, reconnu par les parties prenantes et à l'international. Il vise à strictement réglementer et surveiller l'utilisation de ce label.



03

Le troisième axe est relatif à **l'amélioration de la participation des États africains aux activités du CAMES**. Il a pour objet de faire du CAMES une Institution plus représentative de l'Afrique, à travers le renforcement de la participation des États membres aux activités statutaires, et l'adhésion de nouveaux pays africains à notre Institution commune.





04

Le quatrième axe concerne **le renforcement de l'intégration et de la mobilité académique dans l'espace CAMES**. Il vise l'harmonisation des parcours de formation et de Recherche, et de la mise en œuvre du LMD, à l'échelle du CAMES ; ainsi que le développement d'un programme de mobilité académique dans l'espace CAMES.



05

Le cinquième axe porte sur **le développement et la valorisation de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES**. Cet axe vise à harmoniser les politiques de Recherche et à développer une stratégie globale de Recherche et d'Innovation ambitieuse, qui impulse le développement des États membres.



06

Le sixième axe est relatif **au développement du partenariat et d'une stratégie de financement durable du CAMES**. L'objectif de cet axe est d'améliorer, diversifier et sécuriser le financement du CAMES, avec une réflexion sur un modèle économique adapté aux réalités de l'Institution ; et de développer une stratégie de partenariat plus ambitieuse (à la dimension du CAMES).



07

Le septième axe est consacré **au renforcement de la communication et des relations publiques**. L'objectif principal est d'améliorer la visibilité et la transparence du CAMES, ainsi que la communication sur l'impact de l'Institution aux niveaux national, régional et international. Ce renforcement vise à développer des stratégies de communication efficaces ciblant des audiences clés, notamment le monde académique, les décideurs politiques, le secteur productif et le grand public.

Chaque Axe stratégique est décliné sous forme d'une matrice de cadre logique présentant l'indicateur d'impact de l'Axe, ses objectifs spécifiques, les activités liées à chaque objectif et les indicateurs de mise en œuvre de l'activité.

5.1 AXE 1 - Amélioration de la gouvernance du CAMES

Indicateur d'impact de l'axe stratégique (IA1) :

Le CAMES dispose d'organes, d'outils et de processus modernes de gouvernance adaptés aux enjeux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, qui lui permettent d'être plus performant et de mieux répondre aux attentes des parties prenantes, d'ici 2028.

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 1.1. Assurer l'organisation régulière des Programmes et activités statutaires	Gestion administrative quotidienne du CAMES	Nombre d'états financiers produits Nombre de besoins satisfaits sur nombre de besoins exprimés ou identifiés
	Organisation des sessions du Conseil des Ministres	Nombre de sessions du Conseil des Ministres organisées
	Organisation des sessions des CCI et du CCG ordinaire	Nombre de sessions des CCI et du CCG ordinaire organisées
	Organisation des sessions du CCG extraordinaire	Nombre de sessions du CCG extraordinaire organisées
	Organisation des Concours d'Agrégation MHPOMVPA	Nombre de Concours d'Agrégation MHPOMVPA organisés
	Organisation des Concours d'Agrégation SJPEG	Nombre de Concours d'Agrégation SJPEG organisés
	Organisation des sessions du PRED	Nombre de sessions du PRED organisées
	Organisation des OUC	Nombre de sessions des OUC organisées
	Organisation des sessions de la CED	Nombre de sessions de la CED organisées
	Organisation des sessions de réception dans l'OIPA	Nombre de réceptions dans l'OIPA organisées
OS 1.2. Instaurer un mécanisme d'évaluation continue des Programmes statutaires du CAMES	Mise en place d'une Cellule de suivi-évaluation (CSE) des Programmes statutaires du CAMES	• Existence (base juridique) de la Cellule de suivi-évaluation • Nombre de rapports annuels de suivi-évaluation
	Évaluation continue des Programmes statutaires	Nombre de rapports d'évaluation disponibles sur les 05 ans
	Suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'organisation des activités statutaires	• Rapports annuels du suivi de la mise en œuvre des recommandations • Proportions de recommandations mises en œuvre pour chaque activité statutaire

AXE 1 - Amélioration de la gouvernance du CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
	Recueil en temps réel et traitement des avis sur les Programmes statutaires pour leur orientation et gouvernance	• Existence d'un système (plateforme) de recueil automatique d'informations • Nombre d'avis reçus • Nombre d'avis traités
OS 1.3. Consolider et formaliser les procédures d'exécution des Programmes statutaires du CAMES	Mise à jour et élaboration de guides de mise en œuvre des Programmes statutaires	Nombre de guides de Programmes statutaires actualisés
	Renforcement des capacités des acteurs sur les procédures	• Nombre d'acteurs formés • Nombre de formations annuelles
	Formalisation et consolidation de la base d'experts certifiés du CAMES	Existence d'une base de données d'experts mise à jour
OS.14. Renforcer le système de management d'Assurance Qualité du CAMES	Création et opérationnalisation d'une Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ)	• Existence (base juridique) de la cellule interne d'Assurance Qualité • Nombre de rapports de réunions par an
	Développement d'une politique qualité	Existence d'un manuel d'Assurance Qualité
	Formalisation et renforcement du statut du CAMES comme Agence régionale d'Assurance Qualité et d'accréditation	Résolution du Conseil des Ministres entérinant le statut du CAMES comme agence régionale d'Assurance Qualité
	Renforcement des compétences et capacités des acteurs du CAMES en Assurance Qualité	• Nombre de formations en continu organisées en interne • Nombre de personnes formées et/ou certifiées en Assurance Qualité • Participation à des formations internationales en Assurance Qualité
	Mise à jour des procédures et outils d'Assurance Qualité du CAMES	Nombre de référentiels et procédures actualisés

AXE 1 - Amélioration de la gouvernance du CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 1.5. Adapter les Instances de gouvernance du CAMES aux nouveaux enjeux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Ajustement de l'organigramme du CAMES à l'environnement et aux enjeux actuels de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	• Existence d'un organigramme du CAMES ajusté • Existence d'une résolution du Conseil des Ministres validant l'organigramme du CAMES
	Création et opérationnalisation du Journal Officiel du CAMES	• Existence d'un Journal Officiel du CAMES • Nombre de parutions par an du Journal Officiel du CAMES
	Opérationnalisation des correspondants CAMES dans les pays membres	Nombre de correspondants CAMES opérationnels dans les pays membres
OS 1.6. Faire du CAMES une organisation moderne et apprenante	Renforcement du capital humain du CAMES pour faire face aux enjeux actuels de l'Enseignement supérieur et la Recherche	• Nombre de personnes recrutées • Nombre de personnes formées • Nombre de personnes promues
	Amélioration des processus de prise de décisions opérationnelles au sein du CAMES	Nombre de textes et/ou pratiques améliorant la prise de décisions opérationnelles au sein du CAMES
	Adaptation des textes réglementaires de gouvernance	Nombre de statuts, Règlements Intérieurs et manuels de procédures révisés
	Renforcement de la gouvernance numérique	Augmentation du taux de virtualisation des procédures du CAMES
	Mise en place d'une stratégie de renforcement de capacités des acteurs	• Existence d'un document de stratégie de renforcement des capacités • Nombre de formations proposées • Nombre d'acteurs formés
	Mise en place d'une stratégie de veille informationnelle sur l'Enseignement supérieur et la Recherche	• Existence d'un système de veille informationnelle • Nombre de notes d'informations transmises à la hiérarchie
	Instauration d'un environnement de travail flexible et adaptatif	• Existence d'un espace de travail collaboratif • Existence d'un mécanisme de télétravail • Amélioration des compétences institutionnelles • Existence du Centre International de Conférences et de Formation (CICF)
	Création et opérationnalisation d'une Cellule sociale au sein du Secrétariat général du CAMES	• Arrêté de création de la Cellule • Nombre d'activités réalisées

5.2 AXE 2 - Promotion et renforcement de la crédibilité du label CAMES

Indicateur d'impact de l'axe stratégique (IA2) :

La marque CAMES est reconnue comme un label de haute qualité pour l'Enseignement supérieur et la Recherche, par les parties prenantes et à l'international, d'ici 2028. Son utilisation est strictement réglementée et surveillée.

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 2.1. Protéger et valoriser le label CAMES	Règlementation de l'utilisation de la marque CAMES	• Existence d'une marque déposée auprès des Instances de propriété intellectuelle • Existence d'une charte d'utilisation du label CAMES
	Mise en place d'un mécanisme de surveillance permanente de l'utilisation du label CAMES	• Existence d'un processus de recueil/remontée automatique des informations (des avis, des questions/réponses, alertes) sur l'utilisation du label CAMES • Nombre de notes d'information des points focaux CAMES sur l'utilisation du label CAMES dans leurs pays
	Sensibilisation à l'utilisation du label CAMES	• Nombre de campagnes ou supports créés et diffusés • Existence d'un système de réponse automatique sur l'utilisation du label CAMES
OS 2.2. Internationaliser les procédures et programmes d'évaluation et de promotion du CAMES	Élaboration d'une plateforme collaborative regroupant des Institutions d'évaluation et de promotion dans l'Enseignement supérieur et la Recherche	• Existence de la plateforme • Nombre d'Institutions d'évaluation et de promotion inscrites sur la plateforme
	Mise en place d'un système d'homologation adapté aux spécificités des autres systèmes d'évaluation	Existence d'un référentiel d'homologation adapté aux spécificités des autres systèmes d'évaluation
	Mise en place d'un système d'incitation à la participation de la diaspora aux évaluations et aux promotions	Existence d'un système/mécanisme d'incitation et de participation de la diaspora

AXE 2 - Promotion et renforcement de la crédibilité du label CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 2.3. Renforcer les services à la société du CAMES	Mise en place d'une Académie Virtuelle du CAMES (AVI-CAMES) pour la fourniture de services scientifiques aux IESR et aux États membres	• Réalisation d'une étude de faisabilité de l'AVI-CAMES • Existence d'une résolution du CM relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement de l'AVI-CAMES • Nombre de services scientifiques rendus aux IESR et aux États
	Mise en place d'un répertoire des promus du CAMES dans une optique de mise à disposition des compétences aux États membres	Disponibilité d'un répertoire (en ligne et physique) des promus et compétences du CAMES
	Réalisation d'études régulières d'impacts des promus du CAMES	Disponibilité d'une étude triennale d'impacts des promus du CAMES dans les États
	Mise en place d'un système de recueil des attentes et d'une politique de réponses institutionnelles aux attentes des États	• Existence d'un rapport annuel sur les attentes institutionnelles des États • Existence des rapports de réponse aux attentes institutionnelles des États
	Organisation de conférences sur les grandes thématiques d'intérêt pour le développement de l'Afrique	Nombre de conférences annuelles organisées sur les thématiques d'intérêts pour le développement de l'Afrique
	Réédition, complément et traduction de l'ouvrage sur l'histoire du CAMES	Existence d'une nouvelle édition de l'ouvrage sur l'histoire du CAMES, mis à jour et traduit en 5 langues
OS 2.4. Renforcer et opérationnaliser la culture de l'éthique et de la déontologie au sein du CAMES	Mise en place d'un système de mise à jour et d'adaptation du Code d'Éthique et de Déontologie du CAMES	Existence d'un système de mise à jour du Code d'Éthique et de Déontologie du CAMES
	Plaidoyer pour la mise en place des Cellules d'Éthique et de Déontologie au sein des IESR	Nombre de campagnes pour la mise en place des Cellules d'Éthique et de Déontologie au sein des IESR
	Sensibilisation à l'appropriation de l'éthique par des IESR	Nombre d'activités de sensibilisation à l'appropriation du Code d'Éthique et de Déontologie du CAMES par les IESR

5.3 AXE 3 - Amélioration de la participation des États africains aux activités du CAMES

Indicateur d'impact de l'axe stratégique (IA3) :

Le CAMES connaît un essor significatif et est plus représentatif de l'Afrique, avec l'amélioration de la participation des États membres et l'adhésion de nouveaux pays, d'ici 2028.

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 3.1. Renforcer la participation effective et harmonisée des 19 pays membres aux Programmes statutaires du CAMES	Élaboration d'une stratégie globale pour l'amélioration de la participation effective des pays membres aux activités du CAMES	Existence d'un document de stratégie globale, tenant compte des spécificités de chaque État (langues, contributions, système...)
	Organisation de missions de sensibilisation et de plaidoyer pour l'amélioration de la participation des pays membres aux activités du CAMES	• Nombre de visites dans les pays à faible participation • Nombre de rapports de missions disponibles • Existence d'un plan de communication
	Co-organisation des activités du CAMES avec les pays à participation réduite aux activités statutaires	Nombre d'activités co-organisées dans les pays à participation réduite
	Promotion de la solidarité et du renforcement des capacités des pays à participation réduite aux Programmes statutaires du CAMES	• Nombre d'ateliers de renforcement de capacités organisés • Nombre de bénéficiaires des programmes de renforcement de capacités
OS 3.2. Élargir l'espace CAMES à d'autres pays africains et de l'Océan Indien	Organisation de missions de plaidoyer dans les pays non membres du CAMES	• Nombre de pays visités • Nombre de rapports de missions • Nombre de nouveaux pays ayant adhéré
	Proposition au Conseil des Ministres d'une résolution portant adoption des langues française, anglaise, arabe, portugaise et espagnole comme langues de travail officielles du CAMES	Existence d'une Résolution du Conseil des Ministres adoptant les langues de travail du CAMES
	Traduction des référentiels d'évaluation dans les langues officielles, autres que le français, des pays membres du CAMES	Existence des référentiels d'évaluation dans les langues officielles des pays membres du CAMES
	Élaboration d'un répertoire d'évaluateurs dans les langues officielles, autres que le français, des pays membres.	Existence d'un répertoire des experts CAMES en langues officielles autres que le français

AXE 3 - Amélioration de la participation des États africains aux activités du CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 3.3. Élargir les domaines de l'évaluation scientifique du CAMES	Instauration d'un mécanisme de Valorisation des Acquis de l'Expérience dans les évaluations du CAMES	• Existence d'une étude de faisabilité sur la mise en œuvre du VAE dans l'espace CAMES • Existence d'une résolution du Conseil des Ministres relative à la mise en œuvre du VAE • Existence d'un référentiel d'évaluation du CAMES sur la VAE
	Réalisation d'un benchmarking sur les meilleures pratiques en matière d'évaluation scientifique des personnels et des Institutions	Existence d'un benchmarking
	Mise en place d'un système CAMES de classement des IESR	• Existence d'un référentiel de classement • Nombre d'éditions organisées • Existence d'un tableau de classement



40^{ème} et 41^{ème} Sessions du Conseil des Ministres du CAMES

5.4 Axe 4 - Renforcement de l'intégration et de la mobilité académique dans l'espace CAMES

Indicateur d'impact de l'axe stratégique (IA4) :

Les systèmes d'Enseignement supérieur et de Recherche sont harmonisés et il existe un programme de mobilité académique dans l'ensemble de l'espace CAMES, d'ici 2028.

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 4.1. Harmoniser les curricula dans l'espace CAMES	Organisation d'ateliers d'élaboration des curricula et des syllabus harmonisés dans les pays membres du CAMES (en collaboration avec le REESAO et le RESIRAC)	• Disponibilité des rapports d'ateliers • Existence des Curricula et syllabus harmonisés
	Élaboration d'un référentiel de compétences harmonisé pour les différents niveaux de formation (Licence, Master, Doctorat)	Existence d'un Référentiel des compétences harmonisé
OS 4.2. Harmoniser la mise en œuvre du LMD dans l'espace CAMES	Élaboration d'un Guide d'harmonisation des pratiques du LMD dans l'espace CAMES	• Existence d'un rapport (livre, en 5 langues) sur l'état des lieux de la mise en œuvre du LMD dans l'espace CAMES • Existence d'un guide d'harmonisation des pratiques du LMD
	Organisation d'un atelier de partage des recommandations issues de l'état des lieux de la mise en œuvre du système LMD dans l'espace CAMES	• Nombre de pays participants • Nombre d'IESR participantes • Existence du rapport d'atelier
	Accompagnement de la mise en œuvre du programme d'harmonisation du LMD dans les États membres	• Nombre de pays accompagnés • Disponibilité des rapports de missions des experts • Proportion d'IESR ayant harmonisé le système LMD
OS 4.3. Développer un programme de mobilité académique dans l'espace CAMES	Mise en place d'un programme de soutien à la mobilité des étudiants et des personnels de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	• Existence d'une étude sur la mobilité académique dans l'espace CAMES • Existence d'un fonds de soutien à la mobilité académique du CAMES • Nombre de bénéficiaires du programme de mobilité académique
	Élaboration d'une stratégie d'harmonisation des systèmes d'Enseignement supérieur et de Recherche, en vue de l'intégration et la mobilité académiques	Existence d'un document de stratégie d'harmonisation, pour l'intégration et la mobilité académiques
	Mise en réseau des sociétés savantes des IESR de l'espace CAMES	• Textes de mise en place des réseaux disponibles • Rapports d'activité disponibles
	Renforcement du DICAMES en vue d'une mutualisation des ressources scientifiques pour une meilleure intégration académique dans l'espace CAMES	• Existence du lien d'accès à la plateforme • Proportion d'IESR partageant les ressources scientifiques

5.5 AXE 5 - Développement et valorisation de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES

Indicateur d'impact de l'axe stratégique (IA5) :

Le CAMES dispose d'une stratégie de Recherche ambitieuse et soutenue par les États, qui impulse le développement socio-économique en Afrique, d'ici 2028.

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 5.1. Améliorer l'harmonisation des politiques de Recherche dans l'espace CAMES	Création et opérationnalisation du réseau des DGRI/DRI du CAMES (REDRIC)	• Existence d'une décision du Conseil des Ministres créant le REDRIC • Nombre de réunions du REDRIC, d'ici 2028
	Développement d'une diplomatie scientifique ambitieuse du CAMES	• Existence d'une résolution du Conseil des Ministres pour l'adoption et l'appropriation de l'appel de Yamoussoukro sur la redynamisation de la Recherche par le Conseil des Ministres • Nombre de recommandations de l'appel de Yamoussoukro mises en œuvre d'ici 2028
	État des lieux de la Recherche, Innovation et Développement dans l'espace CAMES	Existence d'un rapport de l'étude diagnostic de l'état de la Recherche, Innovation et Développement dans l'espace CAMES
	Élaboration d'une politique commune et d'une stratégie globale de la Recherche, Innovation Développement du CAMES	Existence d'un document de stratégie globale de Recherche du CAMES 2024-2028
OS 5.2. Harmoniser et redynamiser le fonctionnement des Écoles Doctorales dans l'espace CAMES	État des lieux des Écoles Doctorales de l'espace CAMES	• Liste des Écoles Doctorales existantes dans l'espace CAMES • Rapport sur le fonctionnement des Écoles Doctorales existantes, au regard des référentiels du CAMES
	Mise en place des Collèges des Écoles Doctorales du CAMES (CEDoC)	• Existence d'une résolution du Conseil des Ministres sur la mise en place des CEDoC • Nombre de CEDoC existant d'ici 2028
	Création d'un pôle de compétence de Recherche, Innovation et Développement (PRIDE) du CAMES, au sein de chaque CEDoC	Nombre de PRIDE existants d'ici 2028

AXE 5 - Développement et valorisation de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 5.3. Restructurer et redynamiser les Programmes Thématiques de Recherche du CAMES (PTRC)	Évaluation des 12 PTRC	Existence d'un rapport d'évaluation des PTRC
	Restructuration des 12 PTRC, en 8 PT-RID en harmonie avec les domaines prioritaires de la Recherche en Afrique, les CEDoC et les CTS du CAMES	Existence du rapport de l'atelier de restructuration et redynamisation des PTRC
	Redynamisation, amélioration de la gouvernance et de la représentativité des PTRC	• Existence d'un texte sur l'organisation et le fonctionnement des PT-RID • Arrêté de création des PT-RID
	Redynamisation des Journées Scientifiques du CAMES (JSDC), en synergie avec la nouvelle vision du CAMES	Existence d'un document de redynamisation des JSDC
	Organisation bisannuelle des JSDC	Nombre de JSDC organisées d'ici 2028
OS 5.4. Améliorer la valorisation socio-économique des résultats de Recherche dans l'espace CAMES	Amélioration de la production de brevets dans l'espace CAMES	• Existence d'une stratégie sur la promotion de brevets • Proportion d'augmentation du nombre de brevets dans l'espace CAMES d'ici 2028
	Promotion de l'incubation de projet de Recherche et Innovation, et de création de start-ups dans l'espace CAMES	• Existence d'un document de promotion et de financement de l'incubation de projet et de création de start-ups • Nombre de projets incubés et de start-up créés dans l'espace CAMES d'ici 2028
	Encouragement à la création d'Agences Nationales de la Valorisation de l'Innovation (ANVI) dans les États membres	• Existence d'une étude de faisabilité sur la création des ANVI • Existence d'une résolution du Conseil des Ministres sur la création des ANVI • Nombre d'ANVI créées d'ici 2028
OS 5.5. Renforcer la qualité et la visibilité des revues scientifiques dans l'espace CAMES	Établissement de la cartographie des éditeurs et des revues de l'espace CAMES	Existence de la cartographie des éditeurs et des revues de l'espace CAMES
	Renforcement des capacités des éditeurs/revues	Nombre d'ateliers/participants
	Opérationnalisation de la base d'indexation des revues du CAMES (projet CODEX)	Nombre de revues reconnues et indexées
	Redynamisation des revues de la CRUFAOCI	Existence d'un rapport d'évaluation et de redynamisation des revues RAMRES

AXE 5 - Développement et valorisation de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 5.6. Restaurer et valoriser les données du CAMES	Amélioration de la restauration et la numérisation des archives du CAMES	Proportion de documents restaurés et/ou numérisés
	Mise en place d'un observatoire sur les données scientifiques dans l'espace CAMES (ODSC)	Existence de l'ODSC au sein de l'AVI-CAMES
	Mise en place des outils d'IA générative pour l'exploitation et la valorisation des données du CAMES	• Disponibilité de l'outil IA générative • Existence de statistiques sur l'Enseignement supérieur et la Recherche dans l'espace CAMES (AVI-CAMES)
OS 5.7. Élaborer une stratégie ambitieuse de financement de la Recherche et de l'Innovation dans l'espace CAMES	Plaidoyer auprès des États africains pour la mise en œuvre des engagements de financement de la Recherche (Plan d'Action de Lagos, Appel de Marrakech, Appel de Yamoussoukro...)	Nombre de promesses d'engagements de financement
	Développement d'un véritable partenariat avec le secteur privé pour le financement de la RDI en Afrique	• Nombre de partenariats noués avec le secteur privé • Montant des fonds alloués
	Élaboration d'un portefeuille de projets structurants de Recherche à l'échelle du CAMES (Programmes de Recherche dans les PRIDE)	Nombre de projets approuvés et financés
	Redynamisation du Fonds Macky SALL pour la Recherche	• Rapport de l'atelier sur la redynamisation du PMSR • Texte organique sur l'organisation et le fonctionnement du Prix Macky SALL pour la Recherche
	Création d'un Marché Virtuel de la Recherche (MAVI) à l'échelle du CAMES	• Existence d'une étude de faisabilité du MAVI • Existence du MAVI • Nombre d'adhésions au MAVI

5.6 AXE 6 - Développement du partenariat et d'une stratégie de financement durable du CAMES

Indicateur d'impact de l'axe stratégique (IA6) :

Le CAMES dispose de sources de financement diversifiées et durables, qui reposent sur un modèle économique et un partenariat ambitieux.

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 6.1. Améliorer le recouvrement des recettes	Élaboration d'un document de procédures de recouvrement des recettes	Existence d'un document de procédures de recouvrement
	Plaidoyer pour la création par les États d'un fonds pour le paiement de leurs contributions au fonctionnement du CAMES	• Nombre de plaidoyers réalisés auprès des États membres • Nombre de pays ayant contribué pour la création du fonds
	Établissement d'un échéancier d'apurement des arriérés, de commun accord avec les États et les organismes membres redevables	Nombre d'échéanciers
OS 6.2. Diversifier les sources de financement	Élaboration d'un plan de mobilisation des ressources financières	Existence d'un plan de mobilisation des ressources financières
	Organisation d'une table ronde pour le financement du PSDC	Proportion des ressources mobilisées auprès des PTF
	Mobilisation des ressources par placement, prise d'actions et de participations	• Nombre de placements réalisés • Proportion des ressources mobilisées par des placements
	Développement de la fonction de services du CAMES	• Existence d'un document organisant la fonction de services • Proportion des ressources générées par les prestations de service
OS 6.3. Opérationnaliser la Fondation du CAMES pour la qualité de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Structuration et redynamisation des alumni CAMES en réseau (par domaine).	• Existence d'un Arrêté de création et fonctionnement du réseau • Nombre d'adhérents au réseau • Nombre de réunions du bureau du réseau • Nombre d'évènements organisés par le réseau

AXE 6 - Développement du partenariat et d'une stratégie de financement durable du CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 6.3. Opérationnaliser la Fondation du CAMES pour la qualité de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Élaboration d'un plan de mécénat autour des activités et programmes du CAMES	• Existence d'un plan de mécénat approuvé et en cours d'exécution • Taux de progression des montants mobilisés
	Plaidoyer auprès des États et des organisations régionales	• Existence d'un document de plaidoyer validé • Nombre de plaidoyers • Nombre d'engagements formels obtenus
	Valorisation des productions du CAMES par la création d'un espace d'exposition/vente	Existence de l'espace d'exposition/vente
	Génération de revenus par la création d'un espace récréatif (sport et restauration)	Existence de l'espace récréatif du CAMES
OS 6.4. Développer le partenariat avec le secteur privé et les Institutions régionales et internationales	Élaboration d'un document de stratégie de partenariat	• Existence d'un rapport de l'atelier d'élaboration du document stratégique • Existence du document de stratégie
	Formalisation et redynamisation du Réseau des Partenaires Techniques et/ou Financiers du CAMES	• Nombre d'accords-cadres signés • Nombre de conventions d'application signées • Nombre de Partenaires Techniques et/ou Financiers actifs
	Élaboration d'un plan de commandite (politique de sponsoring) du CAMES	• Disponibilité d'un plan de commandite approuvé • Taux de progression des montants mobilisés
	Élaboration d'un portefeuille de projets du CAMES	• Nombre de projets structurants élaborés par an • Proportion de projets mis en œuvre sur le nombre de projets élaborés par an
	Organisation annuelle d'une rencontre avec les fédérations patronales de l'espace CAMES	• Nombre de rencontres organisées • Nombre de fédérations ayant participé
	Plaidoyers pour l'arrimage du CAMES aux Institutions des Nations Unies et de l'Union Africaine comme Institution de référence pour l'Enseignement supérieur et la Recherche en Afrique	• Nombre de plaidoyers auprès des Institutions • Nombre d'Institutions internationales auxquelles le CAMES est arrimé

5.7 AXE 7 - Renforcement de la communication et des relations publiques du CAMES

Indicateur d'impact de l'axe stratégique (IA7) :

Le CAMES dispose d'un système de communication performant et moderne, qui cible toutes ses parties prenantes, et qui permet d'améliorer sa visibilité, sa crédibilité et son importance pour le développement des États membres.

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 7.1. Renforcer la communication externe	Élaboration et déploiement d'une nouvelle stratégie de communication externe, incluant la communication de crise.	• Existence d'un document de stratégie de communication approuvé et appliqué • Nombre de réunions de présentation et de vulgarisation
	Mise en place et déploiement d'une nouvelle identité visuelle du CAMES	• Existence d'un document de la nouvelle identité visuelle incluant un branding pour la promotion du label CAMES • Nombre de supports de communication produits sous la nouvelle identité visuelle • Nombre de réunions de vulgarisation
	Conception et impression de supports de communication Institutionnels et thématiques	Nombre de supports de communication conçus et imprimés
	Mise en place et déploiement d'une nouvelle ligne éditoriale du CAMES	• Existence d'une nouvelle ligne éditoriale validée, basée sur la vision du CAMES • Nombre de supports de communication produits sous la nouvelle ligne éditoriale • Nombre de réunions de présentation
	Rédaction et diffusion de la lettre d'information "Lundi CAMES"	Nombre de « Lundi CAMES » diffusés
	Refonte du site web institutionnel du CAMES	• Disponibilité d'un nouveau site web institutionnel • Nombre de réunions de présentations du nouveau site
	Développement des actions de communication multimédias	Nombre d'actions de communication multimédia
	Organisation d'activités presse	Nombre d'activités presse organisées

AXE 7 - Renforcement de la communication et des relations publiques du CAMES

Objectifs spécifiques	Activités	Indicateurs de mise en œuvre de l'activité
OS 7.2. Renforcer les relations publiques	Participation régulière et plaidoyers aux forums internationaux	• Nombre de participations aux forums internationaux • Nombre de communications aux forums internationaux
	Organisation de colloques, conférences, tables rondes pour présenter le CAMES et affirmer son expertise	• Nombre d'évènements organisés • Nombre de participants
	Conception et production de gadgets	Nombre de gadgets conçus et produits
	Redynamisation du Réseau RIRI	Nombre de rencontres du réseau organisées
OS 7.3. Moderniser et valoriser le CID-CAMES	Élaboration d'une stratégie de redynamisation et de valorisation du CID-CAMES	• Existence d'un document de stratégie de redynamisation et de valorisation • Nombre de réunions de présentation et de vulgarisation
	Renforcement de la numérisation et de la mise en ligne des ressources documentaires	• Proportion de ressources documentaires numérisées et mises en ligne • Nombre de consultations en ligne
	Amélioration de la fréquentation du Centre	Taux de fréquentation du Centre
	Création d'un magazine numérique/en ligne sur les Innovations dans l'espace CAMES	Nombre de numéros du magazine
OS 7.4. Renforcer la communication interne	Élaboration d'une stratégie de communication interne	• Disponibilité d'un document de stratégie de communication interne approuvé • Nombre de réunions de présentation et de vulgarisation
	Mise en œuvre du plan de communication interne	Nombre d'activités de communication interne réalisées
	Restauration et opérationnalisation de l'intranet	Taux de fréquentation mensuel de l'intranet
	Organisation d'activités internes pour renforcer la cohésion et la collaboration d'équipe	Nombre d'activités organisées pour renforcer la cohésion et la collaboration d'équipe
	Élaboration d'un livret du personnel	• Existence du livret du personnel • Pourcentage de membres du personnel ayant reçu le livret



6- STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PSDC

Un Plan d'Opérationnalisation des Activités (POA) concret accompagne ce Plan Stratégique pour en faciliter la mise en œuvre progressive. Il permet de :

Une évaluation détaillée de chaque activité du Plan a été réalisée afin de déterminer ses besoins budgétaires précis. Cela permet une gestion financière rigoureuse et une allocation efficace des ressources.

Une approche diversifiée est adoptée pour explorer différentes options de financement, telles que :

- les contributions des États membres;
- les subventions des partenaires;
- les mécanismes de financement privé;
- les ressources propres du CAMES.

Une approche collaborative est adoptée pour élaborer une stratégie de mobilisation des financements convaincante. Cela implique :

- la préparation de propositions de financement attrayantes;
- la négociation de partenariats stratégiques;
- l'alignement des intérêts et des objectifs du CAMES avec ceux de ses partenaires afin de maximiser les opportunités de financement.

01

affiner les coûts des activités

02

identifier les sources de financement

03

élaborer une stratégie de mobilisation des financements en synergie avec les Partenaires Techniques et/ou Financiers

04

formuler un Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) pour le suivi de la mise en œuvre des activités du PSDC

Un PTAB détaillé a été élaboré pour la mise en œuvre annuelle des activités, décrivant :

- les activités annuelles ;
- les coûts associés ;
- les sources de financement prévues.

Ce PTAB permet de suivre et évaluer le niveau de réalisation annuel des activités du PSDC, qui est présenté au Conseil des Ministres.

05

mettre en œuvre progressivement le plan d'opérationnalisation avec des ajustements adaptatifs

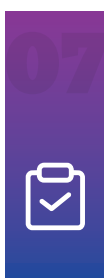
Le POA est mis en œuvre de manière progressive, permettant :

- des ajustements continus en fonction des retours d'information ;
- une prise en compte de l'évolution des facteurs contextuels.

06

élaborer une stratégie et un plan de suivi-évaluation pour une mise en œuvre efficiente du PSDC

Une équipe de suivi évaluation du PSDC est mise en place. Un plan de suivi évaluation est élaboré et permet de suivre l'efficacité de la mise en œuvre du PSDC à travers une analyse rigoureuse des PTAB.



7- CONCLUSION

Ce Plan Stratégique de Développement du CAMES (PSDC) constitue la feuille de route et la boussole de la mise en œuvre de la vision ambitieuse du CAMES pour la période 2024-2028.

Il est fondé sur un diagnostic objectif de la situation actuelle de l'Institution, les enjeux et défis de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en Afrique, et les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'Institution. Ce PSDC est accompagné d'un Plan d'Opérationnalisation des Activités (POA) afin de garantir sa mise en œuvre effective et efficiente, tout en permettant les ajustements nécessaires à sa durabilité et à son appropriation par l'ensemble des acteurs de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique de l'espace CAMES.



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR



19

PAYS MEMBRES RÉPARTIS ENTRE
L'AFRIQUE DE L'OUEST, L'AFRIQUE
CENTRALE, LA RÉGION DES GRANDS
LACS ET L'Océan Indien



 @CAMESWebTv |  @Lecames |  www.lecames.org

 +226 25 36 81 46  comes@lecames.org