



CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

# **PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CAMES**

**2015-2019**

**[AVRIL 2013]**





# **PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CAMES**

**2015-2019**

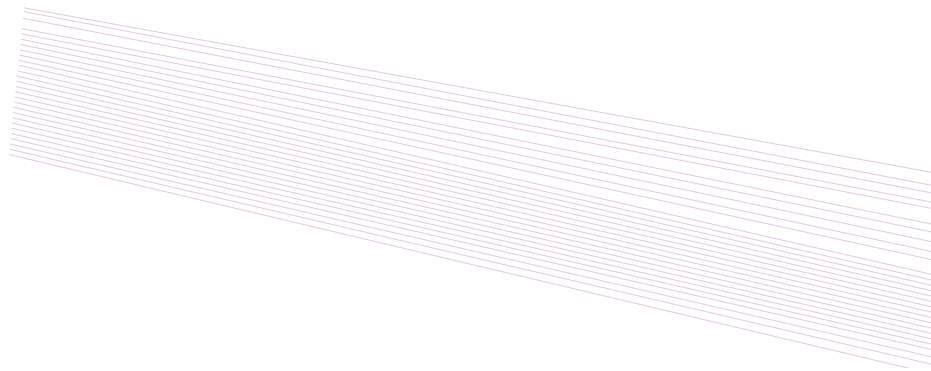
**[AVRIL 2013]**



# S o m m a i r e

AVANT-PROPOS .....	7
MOT DU SECRETAIRE GENERAL .....	9
SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	11
RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....	13
INTRODUCTION .....	17
<b>I. CONTEXTE .....</b>	<b>23</b>
<b>II. MISSION, VALEURS ET VISION .....</b>	<b>25</b>
2.1 Mission .....	25
2.2 Valeurs .....	25
2.3 Vision .....	26
<b>III. ANALYSE-DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>28</b>
<b>IV. ORIENTATIONS STRATEGIQUES .....</b>	<b>30</b>
<b>V. MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>41</b>
5.1 Dispositif institutionnel de pilotage et de gestion .....	41
5.2 Suivi-évaluation .....	41
5.3 Chronogramme .....	41
<b>VI. CONTRAINTES ET RISQUES .....</b>	<b>43</b>
6.1 Contraintes .....	43
6.2 Risques .....	44
<b>VII. BUDGET .....</b>	<b>45</b>
<b>VIII. STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES .....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXE 1 : Chronogramme de réalisation du plan stratégique sur cinq (5) ans .....</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXE 2 : « Assurance Qualité pour l'enseignement Supérieur et la Recherche dans l'espace CAMES » .....</b>	<b>50</b>

## Avant-propos



Le CAMES est une organisation régionale intergouvernementale dont la création a été décidée par la Conférence des Chefs d'Etats des pays membres de l'Organisation Commune Africaine et Malgache (OCAM), tenue à Niamey (Niger) les 22 et 23 janvier 1968. La Convention relative à son statut et son organisation a été signée par seize (16) Chefs d'Etat ou de Gouvernement, le 26 Avril 1972 à Lomé (Togo).



M. Ibrahima Cissé, Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique de Côte d'Ivoire, Président en exercice du Conseil des Ministres du CAMES

Le CAMES compte aujourd'hui 19 pays membres répartis entre l'Afrique Centrale, l'Afrique Occidentale, la Région des Grands Lacs et de l'Océan Indien. Cette Institution est reconnue pour sa crédibilité et considérée comme un modèle réussi d'intégration panafricaine en matière de mutualisation des ressources de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le CAMES ne s'est jamais doté d'un plan institutionnel de développement. Le présent plan, qui est le premier, est le fruit d'échanges et de réflexions au sein du Conseil et de consultations externes. Il précise les missions, les valeurs et la vision du CAMES, ses grands objectifs stratégiques et les actions nécessaires à leur réalisation. Il vise à mettre en cohérence ses missions et ses programmes avec les nouveaux développements que connaissent aujourd'hui l'enseignement supérieur et la recherche en Afrique mais aussi, à affirmer son rôle de pionnier dans l'intégration de ces secteurs et dans la construction de l'espace africain de l'enseignement supérieur.

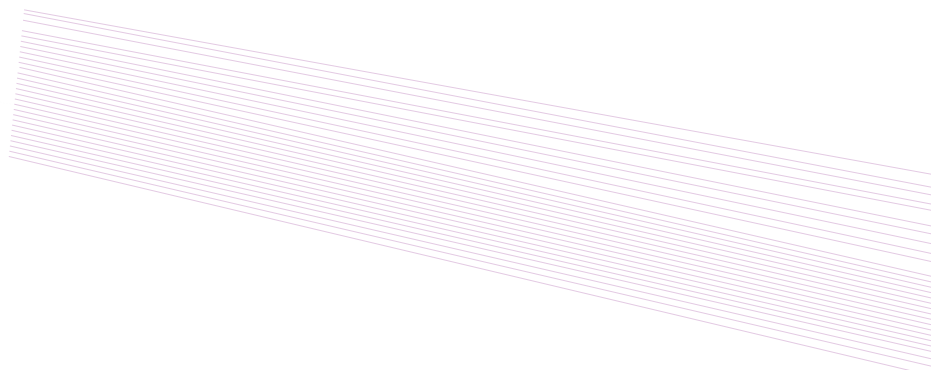
Le CAMES, soucieux de promouvoir la qualité, l'efficacité, la pertinence et l'efficience dans les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche dans son espace, œuvre aussi activement en faveur de l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur, afin de garantir une visibilité et une appropriation plus large de ses programmes et projets.

C'est cette quête d'excellence et d'équité qui enjoint aujourd'hui le CAMES à se doter d'un plan stratégique pour la période 2015-2019. Sont proposées dans ce plan, plusieurs actions engageant une réorganisation organique et d'importantes ressources.

Je voudrais, en ma qualité de Président du Conseil des Ministres, tout d'abord, remercier et exprimer toute ma reconnaissance aux gouvernements des Etats membres, aux partenaires techniques et financiers, aux universités de l'espace et à tout le personnel du CAMES pour leurs contributions diverses au développement du CAMES et à la réalisation de ses activités. Je voudrais ensuite dire que la réussite de ce plan dépend, à l'évidence, du soutien et de l'engagement de tout un chacun, sur lesquels je compte.

Je souhaite qu'à l'évaluation de la mise en œuvre de ce plan en 2019, les objectifs fixés auront été atteints, avec le concours judicieux et volontariste de tous.

Mot  
du Secrétaire Général





Lors de ma campagne pour l'élection du Secrétaire Général en 2009, j'avais promis de doter le CAMES, pour la première fois de son existence, d'un plan stratégique devant lui permettre d'agir sur le futur, d'amplifier particulièrement sa dimension de conseil, mais aussi d'affirmer son rôle de leader dans l'intégration des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche en Afrique.



Pr. Bertrand Mbatchi,  
Secrétaire général du CAMES

Le présent plan stratégique, qui couvre la période 2015-2019, illustre un changement de politique managériale. En adéquation avec la mission, les valeurs et la vision du CAMES, en tenant compte de ses forces et faiblesses, mais également des facteurs externes susceptibles d'affecter négativement ou positivement son développement institutionnel, sept (7) axes stratégiques ont été retenus :

- Doter le CAMES d'un code d'éthique et de déontologie ;
- Moderniser la gouvernance ;
- Doter le CAMES d'une doublure virtuelle dénommée programme silhouette du CAMES;
- Renforcer la démarche qualité :
  - dans tous les activités et programmes du CAMES ;
  - dans les Universités et les Centres de recherche des pays membres ;
- Soutenir et valoriser la formation, la recherche et l'innovation ;
- Développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants ;
- Accroître le rayonnement et la visibilité du CAMES.

Le plan précise également les actions nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.

Malgré l'ambition qui est la nôtre, ce plan quinquennal ne prend pas en compte toutes les faiblesses identifiées par l'état des lieux qui est fait du CAMES, pour tenir compte de sa faisabilité future qui reste pour l'instant tributaire en grande partie, de la réactivité des Etats dans le paiement de leurs contributions. A titre d'illustration, le renforcement de l'organigramme du

CAMES, par la création de nouvelles directions par exemple, n'est pas envisagé à cette étape.

L'élaboration d'un plan stratégique doit être l'œuvre de tous les acteurs d'une institution. C'est pourquoi les Etats membres du CAMES, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les partenaires scientifiques techniques et financiers et le personnel du CAMES ont été impliqués dans son élaboration.

En ma qualité de 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 aux Ministres en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche pour la confiance qu'ils ont placée en ma personne.

Cette gratitude, je la témoigne aussi envers les Recteurs ou Présidents des Universités et Directeurs des centres nationaux de recherche, pour leur disponibilité et leur engagement à nos côtés.

J'exprime également ma reconnaissance aux partenaires scientifiques, techniques et financiers dont les contributions nous ont permis de réussir l'élaboration de ce plan.

Je remercie enfin tout le personnel du CAMES pour son dévouement et pour sa participation enthousiaste à l'élaboration du plan. Qu'il sache que je compte sur lui pour sa mise en œuvre.

Le succès de ce plan dépendra de l'implication effective de tous les acteurs ou partenaires du CAMES. Aussi, je vous invite à oser, à agir et à évaluer pour rebondir.

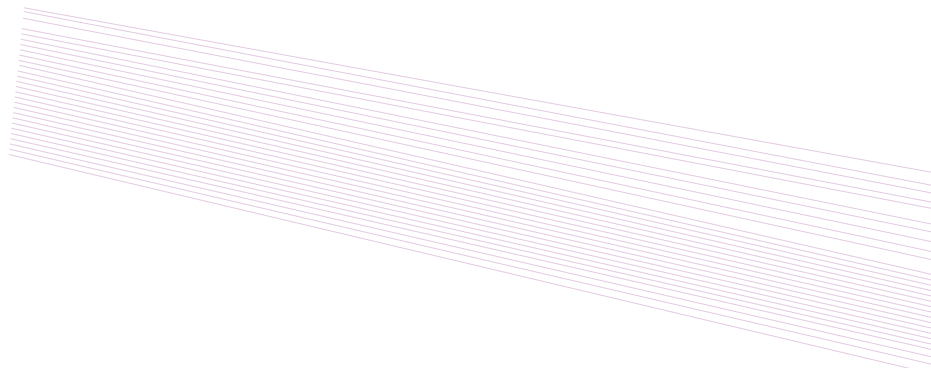
---

# Sigles & Acronymes

---

<b>ACBF</b>	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
<b>AQ</b>	Assurance Qualité
<b>AUA</b>	Association des Universités Africaines
<b>AUF</b>	Agence Universitaire de la Francophonie
<b>BAD</b>	Banque Africaine pour le Développement
<b>BCEAO</b>	Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest.
<b>BDEAC</b>	Banque de développement des Etats d'Afrique Centrale
<b>CAMES</b>	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
<b>CCG</b>	Comité Consultatif Général
<b>CCI</b>	Comités Consultatifs Interafricains
<b>CEDEAO</b>	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CEEAC</b>	Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale
<b>CEMAC</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CID-CAMES</b>	Centre d'Information et de Documentation du CAMES
<b>CPD</b>	Comité des Partenaires au Développement
<b>CRDI</b>	Centre de Recherche pour le Développement International
<b>CRESAC</b>	Centre Régional d'Évaluation en Santé et d'Accréditation
<b>CRUFAOCI</b>	Conférence des Recteurs des Universités Francophones d'Afrique et de l'Océan Indien
<b>CRUROR/AC</b>	Conférence des Recteurs des Universités et Responsables des Organismes de Recherche d'Afrique Centrale
<b>COREPSE</b>	Comité de Rédaction du Plan Stratégique par les Experts
<b>CTS</b>	Comités Techniques Spécialisés
<b>EAMAU</b>	Ecole Africaine des Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme
<b>FOAD</b>	Formation Ouverte et à Distance
<b>IPAGU</b>	Institut Panafricain de Gouvernance Universitaire
<b>IRD</b>	Institut pour la Recherche et le Développement
<b>LMD</b>	Licence-Master-Doctorat
<b>OCAM</b>	Organisation Commune Africaine et Malgache
<b>OIF</b>	Organisation Internationale de la Francophonie
<b>OIPA</b>	Ordre International des palmes académiques du CAMES
<b>PRED</b>	Programme Reconnaissance et Equivalence des Diplômes
<b>REL</b>	Ressources d'Education Libre
<b>TDR</b>	Termes De Référence
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>TICE</b>	Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation
<b>UA</b>	Union Africaine
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF



- Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur a été créé le 23 janvier 1968 par la Convention de Niamey. Cette création fait suite à la volonté des pays membres de l'OCAM de disposer d'une institution facilitatrice et intégrative de leurs systèmes d'enseignement supérieur et de recherche en vue d'accélérer leur développement socio-économique.
- Le présent plan stratégique qui s'inscrit dans cette vision, est conçu pour être un programme spécial, une feuille de route, une référence, pour les cinq années à venir, pour l'Institution elle-même, ainsi que pour les universités et les centres de recherche de son espace.
- Ce plan stratégique couvre la période 2015-2019. En accord avec les défis à relever conformément aux missions de l'Institution, et en prenant en compte les différents contextes universitaire, scientifique, socio-économique et politique à l'échelle continentale et mondiale, sept (07) axes stratégiques ont été retenus :
  - **l'élaboration d'un code d'éthique et de déontologie du CAMES** qui décline le cadre de valeurs dans lequel le travail et l'expertise sous ses différentes formes sont réalisés au CAMES. Il reflète la « marque CAMES » et renforce le lien de confiance entre ses différents partenaires ;
  - **la modernisation de la gouvernance** pour une plus grande efficacité et une transparence dans la gestion de son administration et de ses programmes;
  - **la réalisation d'une doublure virtuelle** afin d'assurer une plus grande visibilité et d'éviter l'isolement intellectuel professionnel, en promouvant la mobilité des connaissances, en accroissant l'accès à moindre coût aux ressources documentaires et en facilitant les échanges institutionnels ;
  - **le renforcement de la démarche qualité dans toutes les activités et programmes du CAMES ainsi que dans les pays membres** en vue de promouvoir des systèmes éducatifs et de recherche efficaces et efficients ;
  - **le soutien et la valorisation de la formation, la recherche et l'innovation** afin d'accroître l'efficacité et la pertinence des offres de formation, des activités de recherche et de l'innovation en cohérence avec la demande sociale des Etats ;

- **le développement de synergies, des partenariats et des programmes innovants** afin d'optimiser les ressources disponibles, de mutualiser les efforts, en vue d'accroître la pertinence des actions du CAMES, tout en évitant la duplication ;
  - **le renforcement du rayonnement et de la visibilité du CAMES** afin de renforcer la position centrale de l'Institution, dans l'exécution des missions pour lesquelles elle jouit déjà d'une légitimité politique, juridique et organisationnelle.
- Les risques et contraintes identifiés pour la mise en œuvre de ce plan sont indéniables. Quatre (04) nous paraissent essentiels, à savoir les risques d'inappropriation du plan, d'insuffisance de ressources financières, de duplication des activités faute d'une bonne coordination, et d'isolement intellectuel et professionnel.
- Pour maîtriser ces quatre risques, il importe d'assurer une très large diffusion et restitution du plan auprès de tous les acteurs, la libération effective et en temps opportun des contributions des Etats, propice à un engagement plus large de toutes les autres parties prenantes, ainsi qu'une bonne clarification des missions du CAMES auprès des partenaires au développement en vue d'emporter leur adhésion. Aussi, une politique spécifique visant à ouvrir davantage le CAMES sur d'autres institutions et partenaires au développement constituera un grand atout.

La réalisation des objectifs spécifiques identifiés dans le cadre du présent plan s'étend sur une période de cinq ans et est estimée à **16.727.284.828 FCFA**, avec la déclinaison budgétaire suivante sur chaque axe du plan :

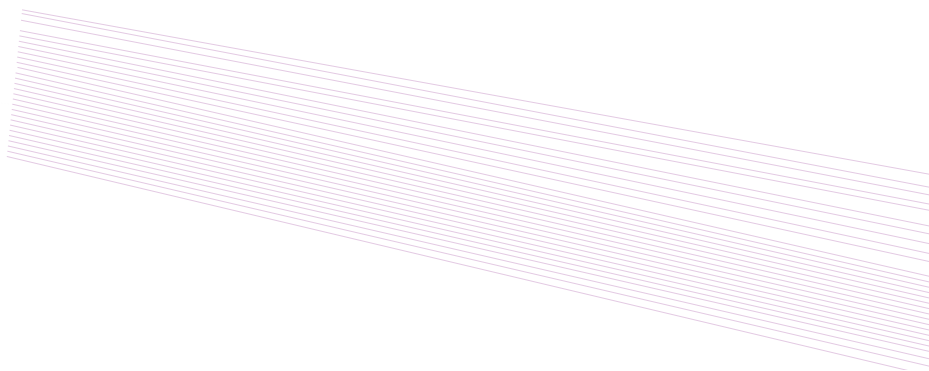
- doter le CAMES d'un code d'éthique et de déontologie : **56.326.700 FCFA** ;
- moderniser la gouvernance : **276.070.000 FCFA** ;
- doter le CAMES d'une doublure virtuelle : **993.850.000 FCFA** ;
- promouvoir la démarche qualité dans l'espace CAMES : **12.839.559.913 FCFA** ;
- soutenir et valoriser la formation, la recherche et l'innovation : **503.930.000 FCFA** ;
- développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants : **1.979.123.215 FCFA** ;
- accroître le rayonnement et la visibilité du CAMES : **78.425.000 FCFA**.

Ce budget permettra de hisser l'enseignement et la recherche dans l'espace CAMES à un niveau de qualité favorable à l'émergence socio-économique des Etats membres.

« Pour un Enseignement  
Supérieur et une Recherche  
de qualité au service  
du développement des pays  
membres ! »



# INTRODUCTION





- 1- L'Afrique a l'ambition de faire partie des continents développés grâce, entre autres, à une politique cohérente et volontariste de développement de ses ressources humaines. N'ayant pas individuellement les moyens de promouvoir leur potentiel humain, les Etats Africains ont décidé de renforcer leur coopération en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Pour cela, ils ont pris plusieurs mesures, parmi lesquelles :
  - (i) la définition de politiques régionales en matière d'enseignement supérieur qui s'est traduite, entre autres, par l'adoption de la Convention régionale sur la reconnaissance des études, certificats, diplômes, grades et autres titres de l'Enseignement supérieur adoptée à Arusha (Tanzanie) le 05 Décembre 1981 et révisée au Cap (Afrique du Sud) le 12 Juin 2002 ;
  - (ii) la création d'écoles Inter Etats comme l'Ecole Africaine des Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme (EAMAU) de Lomé (Togo) ;
  - (iii) la création d'organismes régionaux ou sous-régionaux d'appui, de concertation ou d'évaluation dont le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES).
  
- 2- Le CAMES est une organisation régionale créée par la Conférence des Chefs d'Etats des pays membres de l'Organisation Commune Africaine et Malgache (OCAM) à Niamey (Niger) en janvier 1968. La Convention relative à son statut et son organisation a été signée par seize (16) Chefs d'Etat ou de Gouvernement le 26 Avril 1972 à Lomé (Togo).
  
- 3- A ce jour, l'espace CAMES couvre 19 pays membres unilingues (francophones ou lusophone) ou bilingues ( francophone/anglophone , francophone/arabophone, et hispanophone/francophone) : BENIN, BURKINA FASO, BURUNDI, CAMEROUN, CENTRAFRIQUE, CONGO, COTE D'IVOIRE, GABON, GUINEE, GUINEE-BISSAU, GUINEE EQUATORIALE, MADAGASCAR, MALI, NIGER, REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, RWANDA, SENEGAL, TCHAD et TOGO, répartis entre l'Afrique de l'Ouest, Centrale, la Région des Grands Lacs et l'Océan Indien.
  
- 4- La création du CAMES a été motivée par la nécessité :
  - (i) d'adapter l'enseignement supérieur et la recherche aux impératifs de développement socio-économique des Etats ;
  - (ii) d'obtenir un fonctionnement optimal des établissements, dans le cadre d'une coopération effective entre les universités, les établissements d'enseignement supérieur et les centres de recherche ;

- (iii) de mettre en place des structures et des programmes pertinents, en cohérence avec les réformes introduites dans les différents degrés de l'enseignement ;
  - (iv) d'adapter les programmes d'études aux besoins spécifiques de la communauté africaine et malgache en tenant compte de ses traditions, de l'esprit original de ses civilisations, pour un enseignement de qualité de niveau international ;
  - (v) de renforcer la collaboration en matière de coordination de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les Etats membres.
- 5- La traduction dans les faits concrets de ces orientations, a conduit le CAMES à instituer des programmes, un projet et créer un Centre d'Information et de Documentation :
- (i) Programme Reconnaissance et Equivalence des Diplômes (PRED) ;
  - (ii) Programme Pharmacopée et Médecine Traditionnelles Africaines ;
  - (iii) Programme Comités Consultatifs Interafricains (CCI) ;
  - (iv) Programme Concours d'Agrégation
    - a. Médecine Humaine, Pharmacie, Odontostomatologie, Médecine Vétérinaire et Productions Animales ;
    - b. Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion ;
  - (v) Programme de l'Ordre International des Palmes Académiques du CAMES (OIPA/CAMES) ;
  - (vi) Projet Assurance Qualité (AQ) ;
  - (vii) Centre d'Information et de Documentation Joseph KI-ZERBO (CIDCAMES).
- 6- Le PRED, créé à Lomé le 26 avril 1972, est investi de la mission d'accréditation et d'habilitation des diplômes, titres et grades dans l'espace CAMES, et dans celui des autres pays qui en font la demande. Afin de renforcer les capacités en ressources humaines et institutionnelles dans le domaine de l'Assurance Qualité, le PRED est accompagné depuis 2006 par l'organisation régulière d'ateliers francophones de formation en Assurance-Qualité.
- 7- Le Programme de Pharmacopée et Médecine Traditionnelles Africaines a démarré en 1974. Il vise à soutenir :
- (i) la recherche axée sur la valorisation des ressources de la pharmacopée traditionnelle et la production des phytomédicaments traditionnels améliorés ;
  - (ii) le développement de la collaboration entre tradipraticiens et chercheurs ;

- (iii) l'insertion des tradipraticiens dans les systèmes de santé ;
  - (iv) l'insertion de modules de pharmacopée et médecine traditionnelles dans les curricula de formation.
- 8- Le Programme CCI fonctionne depuis 1978 et regroupe à ce jour dix-huit pays membres. Il est le cadre commun de gestion des carrières des enseignants et chercheurs. Il est doté d'instances d'évaluation et d'une instance de supervision académique qui sont respectivement :
- (i) les Comités Techniques Spécialisés (CTS), constitués d'experts des pays membres, siégeant en session ordinaire une fois l'an ;
  - (ii) le Comité Consultatif Général (CCG), composé de recteurs, présidents d'université et directeurs nationaux de la recherche et des organismes partenaires.
- 9- Le Concours d'Agrégation de Médecine Humaine, Pharmacie, Odontostomatologie, Médecine Vétérinaire et Productions Animales a démarré en 1982 tandis que celui des Sciences Juridiques, Politique, Economiques et de Gestion, l'a été en 1983. Chacun de ces Concours dans les domaines qui leur sont spécifiques, a pour objet, à l'aide d'un jury international, de doter les institutions d'enseignement supérieur et les centres de recherche des pays membres du CAMES, d'enseignants-chercheurs qualifiés.
- 10- Le programme de l'Ordre International des Palmes Académiques du CAMES (OIPA/CAMES) a été créé en 2002. Le CAMES s'est doté de cet Ordre international pour témoigner sa reconnaissance aux personnalités administratives, politiques et académiques qui ont concouru à son essor et, plus généralement, au développement des systèmes d'éducation de qualité au sein de son espace. L'Ordre a à sa tête un Grand Maître, en la personne du Président en exercice du Conseil des Ministres et un Grand Chancelier ès qualité, en la personne du Secrétaire Général du CAMES.
- 11- Le Centre d'Information et de Documentation Joseph KI-ZERBO (CID-CAMES), créé en 2001 et inauguré en 2005, a pour mission la collecte et la diffusion de l'information scientifique et technique, ainsi que le soutien à la communication institutionnelle. Le développement des activités de ce Centre atteindra la complétude de ses missions avec l'aboutissement du Programme de doublure virtuelle du CAMES, dénommé « Silhouette du CAMES ».

12- Le déroulement du Projet Assurance Qualité (AQ) fait suite à la Déclaration conjointe de Bangui en 2008, par laquelle le CAMES et l'AUF, s'engagent à asseoir dans les Etats membres cette dimension indispensable à la promotion et au développement des établissements du Supérieur et des centres de recherche.

13- Depuis sa création, le CAMES a accompli un travail remarquable malgré les difficultés. Si les objectifs poursuivis demeurent encore pertinents, les moyens pour les réaliser mériteraient cependant d'être revus et réadaptés. En effet, les mutations que subit le paysage de l'enseignement supérieur et la recherche en Afrique sont profondes. Elles sont dues notamment à la mondialisation, à l'essoufflement des financements publics de l'enseignement aggravé par les crises économiques et financières, à la massification des effectifs d'étudiants, à l'émergence d'un secteur privé dynamique de l'enseignement supérieur et au passage au système LMD. Cette situation impose au CAMES d'une part, d'adapter ses programmes et projets aux différentes problématiques posées, et d'autre part, d'innover en matière de gouvernance et de recherche de sources de financement.

14- Pour relever efficacement ces défis, le CAMES se dote pour la première fois de son existence, d'un *plan stratégique*, convaincu qu'il s'agit là d'un outil indispensable d'action sur le présent et le futur. Il précise les missions, les valeurs, la vision, les objectifs stratégiques, ainsi que les actions pour leur réalisation. Il vise à mettre en cohérence ses missions et ses programmes avec les nouveaux développements que connaissent aujourd'hui l'enseignement supérieur et la recherche en Afrique. Il vise aussi à affirmer son rôle de facilitateur et de pionnier dans l'intégration des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche, tout en conférant au CAMES sa place dans la construction d'un espace africain de l'enseignement supérieur, aux côtés des organisations partenaires telles que l'Association des Universités Africaines (AUA), l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), la Conférence des Recteurs des Universités Francophones d'Afrique et de l'Océan Indien (CRUFAOCI) etc.

15- La méthodologie mise en œuvre pour la réalisation de ce plan, correspond à une démarche participative comprenant les étapes suivantes :

- (i) Consultation des acteurs du CAMES (universités /centres de recherche, personnel du CAMES, partenaires au développement) ;
- (ii) Recueil des contributions ;

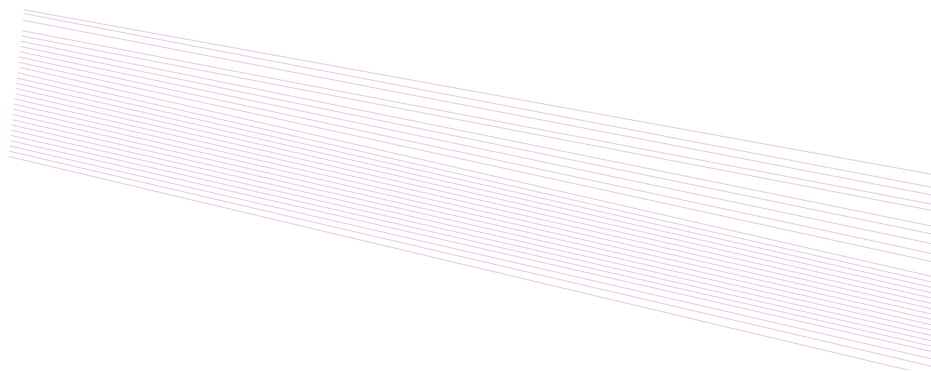
- (iii) Mise en place d'un Comité de Rédaction du Plan Stratégique par les Experts (COREPSE) de l'espace CAMES ;
- (iv) Exploitation par le comité de rédaction des contributions et de la documentation disponible au CAMES et dans d'autres institutions ;
- (v) Rédaction d'une première version (1<sup>ère</sup>) provisoire du plan stratégique par le COREPSE ;
- (vi) Enrichissement de la première version (1<sup>ère</sup>) provisoire par le CCG ;
- (vii) Elaboration de la deuxième version (2<sup>ème</sup>) provisoire par le COREPSE, intégrant les remarques du CCG ;
- (viii) Vulgarisation de la deuxième (2<sup>ème</sup>) version provisoire auprès des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des organismes partenaires en vue de recueillir leurs contributions ;
- (ix) Elaboration de la troisième (3<sup>ème</sup>) version provisoire par le COREPSE intégrant les remarques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des organismes partenaires ;
- (x) Transmission de la troisième (3<sup>ème</sup>) version provisoire au CCG pour avis ;
- (xi) Rédaction de la dernière version provisoire par le COREPSE pour transmission par le Secrétariat Général au Conseil des Ministres pour examen et adoption ;
- (xii) Finalisation définitive intégrant les remarques du Conseil des Ministres.

16- Au total, le présent plan stratégique est organisé autour de huit points :

- Contexte (I) ;
- Missions, Valeurs et Vision (II) ;
- Analyse-diagnostic de l'environnement (III) ;
- Orientations stratégiques (IV) ;
- Mise en œuvre (V) ;
- Contraintes et risques (VI) ;
- Budget (VII) ;
- Stratégie de mobilisation des ressources (VII).

# 01

## CONTEXTE



L'évolution du monde depuis la fin des années 1960, époque de la création du CAMES, démontre que le monde du début du 21<sup>ème</sup> siècle est bien différent de celui dans lequel est né le CAMES.

Le centre de gravité du monde, qui, au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, se trouvait en occident se déplace en Asie où se retrouve d'ailleurs la majorité de la population mondiale. Une nouvelle hégémonie s'est développée, dont l'Asie est le siège.

Les processus de mondialisation et d'internationalisation, en partie endigués jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle par le caractère bipolaire du monde, ont pris de l'ampleur et transformé l'économie, la politique et l'éducation. Ces processus sont porteurs d'une force d'homogénéisation qui se manifeste dans plusieurs domaines. L'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur caractérisée par l'adoption du système LMD en Europe et en Afrique francophone, en est un exemple.

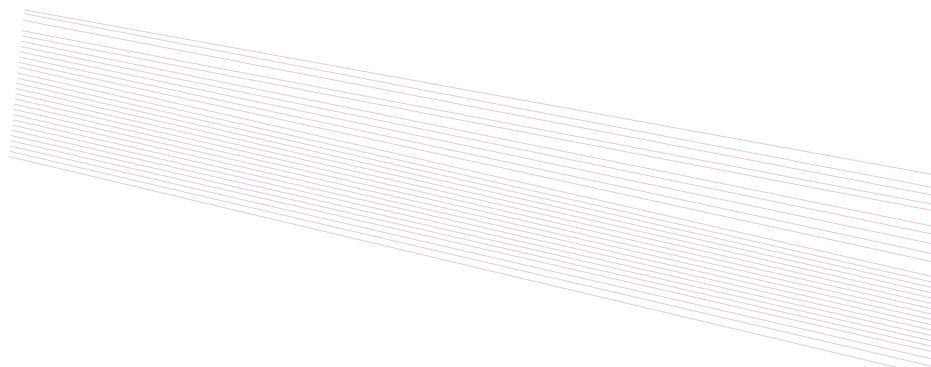
Le développement des technologies de l'information et de la communication (micro-informatique personnelle, Internet, téléphonie mobile, etc.), qui a succédé à l'audio-visuel des années 1960 dont le rôle était de révolutionner l'apprentissage et la pédagogie, a transformé en profondeur l'organisation du travail, l'accès au savoir, le traitement et la diffusion du savoir.

Le développement économique, jadis tributaire de l'abondance des ressources naturelles ou de la disponibilité d'une main d'œuvre bon marché et peu qualifiée, est désormais tributaire de la production, de la diffusion et de l'utilisation des connaissances ainsi que des nouvelles technologies. Dans cette économie du savoir, c'est l'innovation en matière d'utilisation des ressources humaines compétentes, des technologies et de la connaissance qui est la clé de la croissance économique durable. L'enseignement supérieur et la recherche jouent à cet égard un rôle clé, puisqu'ils sont capables de créer le savoir, de le promouvoir et de le diffuser.

Or, à la création du CAMES en 1968, l'option prioritaire de l'enseignement supérieur en Afrique francophone subsaharienne se résumait à fournir des cadres et des techniciens à l'Administration publique pour assurer la relève de l'assistance technique française. Aujourd'hui, la problématique de l'enseignement supérieur et de la recherche en Afrique francophone subsaharienne se pose en termes de qualité, d'efficacité, de pertinence, d'efficience, d'attractivité, de compétitivité, de croissance et de développement. Cela signifie que nos systèmes d'enseignement supérieur et de recherche ont aujourd'hui de nouveaux et nombreux défis à relever, auxquels le CAMES, organisme facilitateur, doit nécessairement s'adapter afin de jouer pleinement son rôle de leader. Le présent plan stratégique est élaboré dans la perspective de traduire concrètement la mission, les valeurs et la vision du CAMES, en cohérence avec l'ère du temps.

# 02

## MISSION, VALEURS ET VISION





## 2.1. Mission

23- Le CAMES a pour mission d'être un organisme de conseil, de veille, de facilitation et d'intégration des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche dans l'espace francophone africain et malgache. A cette fin, il se mobilise pour :

- (i) promouvoir et favoriser la compréhension et la solidarité entre les Etats membres ;
- (ii) instaurer une coopération culturelle et scientifique permanente entre les Etats membres ;
- (iii) rassembler et diffuser tous documents universitaires ou de recherche : statistiques, informations sur les examens, annuaires, annales, palmarès, information sur les offres et demandes d'emploi de toutes origines ;
- (iv) préparer les projets de conventions entre les Etats concernés dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et contribuer à l'application de ces conventions ;
- (v) 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, favoriser la coopération entre les différentes institutions, ainsi que les échanges d'informations.

## 2.2. Valeurs

24- Pour réaliser sa mission, le CAMES s'inspire des valeurs suivantes reprises dans un code d'éthique et de déontologie qui balise son action et celle de son personnel ou de l'expertise qu'il est amené à solliciter à différents titres :

### *(i) La pertinence*

Le CAMES veille à ce que ses programmes, activités et décisions soient en adéquation avec les besoins de développement exprimés par les bénéficiaires ;

### *(ii) L'excellence*

Dans la réalisation de ses programmes et projets, le CAMES privilégie les critères d'efficacité et d'efficience, conditions indispensables pour asseoir l'excellence ;

*(iii) La transparence*

La transparence, élément fédérateur des différents acteurs pour la réalisation de ses objectifs, constitue la pierre angulaire de la gouvernance de l'Institution ;

*(iv) L'imagination*

Libérer le génie créateur constitue un défi permanent que le CAMES tient à relever, car pour lui, il n'existe pas de problème sans solution, d'où la nécessité de faire preuve d'innovation ;

*(v) La responsabilité*

La responsabilité individuelle et collective au sein du CAMES est une exigence qui fonde la méthode de gestion mise en œuvre. Cette approche est orientée vers l'atteinte des objectifs et la responsabilisation des acteurs ;

*(vi) L'éthique*

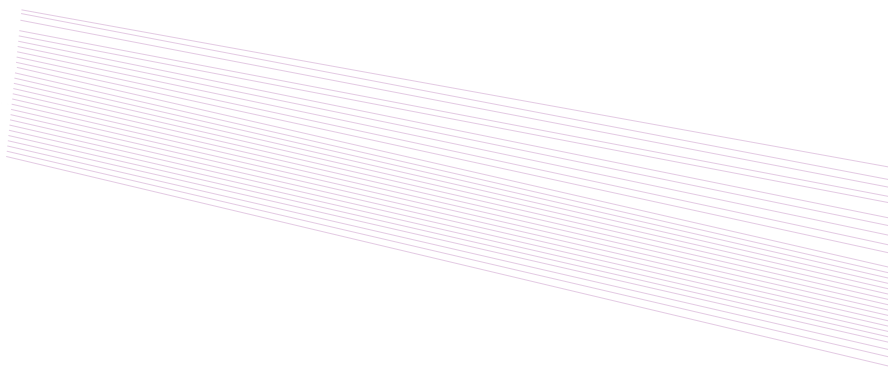
La réalisation des programmes, projets et actions privilégie l'engagement de chaque acteur du système d'enseignement supérieur fondé sur l'honnêteté, l'impartialité et l'intégrité.

## **2.3. Vision**

25- Le CAMES se veut une Institution leader, dans le renforcement de capacités des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche de ses pays membres, en Afrique et à Madagascar, en adéquation avec les besoins réels de développement socio-économique de ses Etats membres.

# 03

## ANALYSE-DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT



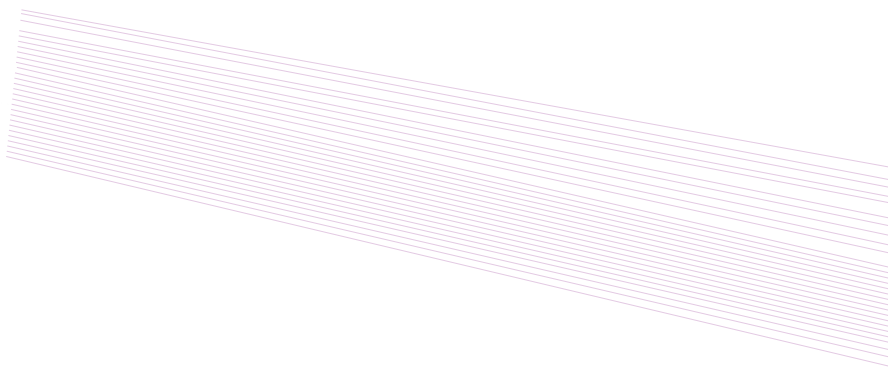
26- Le diagnostic de l'environnement interne et externe a permis d'identifier les forces et les faiblesses majeures du CAMES, ainsi que les opportunités et les menaces indiquées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Forces – Faiblesses / Opportunités- Menaces**

<b>Forces:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Outil d'intégration et de rayonnement international ;</li><li>- Existence d'un cadre organique ;</li><li>- Existence d'infrastructures de base ;</li><li>- Existence de ressources humaines dévouées ;</li><li>- Existence de programmes diversifiés et pertinents fonctionnant conformément aux textes ;</li><li>- Rigueur et transparence dans la gestion des programmes.</li></ul>	<b>Faiblesses:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Faible implication du CAMES dans l'harmonisation et l'accompagnement du programme LMD ;</li><li>- Absence d'une politique de communication ;</li><li>- Cadre juridique obsolète;</li><li>- Des outils de gouvernance et de gestion inadaptés;</li><li>- Absence de dispositifs de suivi/évaluation des activités et programmes ;</li><li>- Absence de manuel d'organisation et de procédures ;</li><li>- Absence de directions et points focaux nationaux relayant le CAMES;</li><li>- Sources de financements faiblement diversifiées.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Insuffisance et déséquilibre des allocations aux programmes ;</li><li>- Insuffisance de chargés de programmes ;</li><li>- Insuffisance quantitative et qualitative du personnel d'appui ;</li><li>- Absence de plans de carrières et de formations du personnel;</li><li>- Faible utilisation des Tics dans la gouvernance et gestion de programmes ;</li><li>- Insuffisance d'infrastructures et d'équipements ;</li><li>- Faible visibilité du CAMES en dehors de l'espace francophone.</li></ul>
<b>Opportunités :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Regain d'intérêt des bailleurs de fonds pour l'enseignement supérieur et la recherche ;</li><li>- Rayonnement dans l'espace francophone du CAMES ;</li><li>- Soutien du pays hôte aux activités du CAMES ;</li><li>- Emergence des réseaux d'éducation et de recherche.</li></ul>	<b>Menaces:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lourdeur dans le processus de prise de décisions du Secrétariat Général face aux instances politiques et académiques du CAMES ;</li><li>- Non-respect des engagements financiers des Etats Membres ;</li><li>- Crise économique et financière ;</li><li>- Résistances au changement et à l'innovation ;</li><li>- Insuffisance de la coordination entre le CAMES et les autres institutions œuvrant pour l'enseignement supérieur et la recherche ;</li><li>- Absence d'harmonisation des promotions aux grades dans les Etats ;</li><li>- Désengagement officieux de certains Etats.</li></ul>	

# 04

## ORIENTATIONS STRATEGIQUES



27- En accord avec sa vision, le CAMES se propose de jouer un rôle de leader dans les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche en Afrique, en adéquation avec les besoins de développement socio-économiques.

28- A partir du diagnostic de l'environnement interne et externe et prenant en compte la vision, les missions et les valeurs du CAMES, les sept (7) axes stratégiques suivants ont été retenus :

- i. Elaborer un code d'éthique et de déontologie du CAMES
- ii. Moderniser la gouvernance du CAMES;
- iii. Doter le CAMES d'une doublure virtuelle ;
- iv. Renforcer la démarche qualité dans tous les activités et programmes du CAMES ainsi que dans les universités et centres de recherche des pays membres ;
- v. Soutenir et valoriser la formation, la recherche et l'innovation;
- vi. Développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants ;
- vii. Renforcer le rayonnement et la visibilité du CAMES.

29- Pour chaque axe stratégique, les actions à mettre en œuvre, les résultats attendus et les indicateurs permettant de mesurer la réussite des objectifs sont précisés et présentés dans les tableaux ci-après.

**Axe stratégique 1 : Elaborer un Code d'Ethique et de Déontologie**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs
<b>OS1</b> : Disposer d'un code d'Ethique et de Déontologie du CAMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A1 : Codifier dans un texte les valeurs du CAMES</li> <li>- A2 : Préciser le cadre de travail, d'évaluation et de l'exécution de l'expertise à l'intérieur ou à l'extérieur du CAMES</li> <li>- A3 : Valoriser la marque CAMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un code d'Ethique et de Déontologie est élaboré ;</li> <li>- Une meilleure expertise est réalisée;</li> <li>- Un meilleur encadrement des conditions d'évaluation et d'expertise est effectué ;</li> <li>- Une commission d'éthique et de déontologie est mise en place ;</li> <li>- Une meilleure gouvernance des cas litigieux est constaté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps d'élaboration du Code d'Ethique et de Déontologie ;</li> <li>- Diffusion du Code d'Ethique et de Déontologie ;</li> <li>- Application du Code d'Ethique et de Déontologie ;</li> <li>- Commission d'Ethique et de Déontologie opérationnelle;</li> <li>- Nombre de cas posés et traités.</li> </ul>

**Axe stratégique 2 : Moderniser la gouvernance du CAMES**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs
<b>OS2 : Implanter un nouveau système de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A4 : Améliorer la gouvernance du Conseil des Ministres, du Secrétariat Général du CAMES et du Comité Consultatif Général (CCG)</li> <li>- A5 : Adopter de nouvelles procédures comptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un répertoire des recommandations, résolutions et décisions pertinentes du Conseil des Ministres, véritable guide opérationnel du Conseil des Ministres, du Secrétariat Général et du CCG est élaboré et amendé annuellement ;</li> <li>- Une identification et une relance des résolutions non mises en œuvre sont constatées ;</li> <li>- Un nouveau manuel de procédure comptable est en vigueur ;</li> <li>- Un système informatisé de comptabilité est mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée moyenne d'élaboration du guide opérationnel</li> <li>- Nombre de résolutions relancées</li> <li>- Durée moyenne des procédures comptables et financières</li> </ul>
	- A6 : Réviser le dispositif juridique concernant le personnel	- Un nouveau statut du personnel et un nouveau règlement intérieur du CAMES sont élaborés	- Amélioration des mécanismes de gestion du personnel
	- A7 : Elaborer le Manuel d'Organisation et des procédures administratives	- Un manuel d'organisation et des procédures administratives est disponible	- Durée des prestations administratives
	- A8 : Moderniser la gestion des archives	- Un système d'archivage moderne est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de recherche des archives,</li> <li>- Superficie de l'espace de stockage gagnée</li> </ul>
<b>OS3. Améliorer les conditions de travail des services du CAMES</b>	- A9 : Moderniser les équipements de l'administration	- L'administration du CAMES s'est dotée d'équipements modernes	- Durée des prestations administratives et des processus de prise de décision
	- A10 : Concevoir un plan de carrière et de formation du personnel	- Un plan de carrière et de formation du personnel est conçu	- Nombre d'agents ayant bénéficié du plan de carrière et de formation
	- A11 : Renforcer les capacités du personnel	- Le personnel est formé conformément au profil de poste	- Le nombre de sessions de formations du personnel organisées et/ou suivies
<b>OS4 : Améliorer la gouvernance des programmes</b>	- A12 : Mettre en place un système d'information pour les programmes	- Un système d'information et de formation pour les programmes est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps gagné dans le traitement des dossiers</li> <li>- Economie générée grâce au déploiement de la plateforme</li> </ul>
	- A13 : Se doter d'un dispositif de suivi/évaluation des programmes du CAMES	- Un système de suivi/évaluation des programmes est disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps dans la production des rapports,</li> <li>- Taux d'exécution des programmes</li> </ul>

## Axe stratégique 3 : Doter le CAMES d'une doublure virtuelle

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs
<b>OS5</b> : Sensibiliser les Etats membres à doter les établissements d'un réseau numérique dédié	- A 14 : Faire un plaidoyer auprès des Etats	- Les Etats sont sensibilisés à doter les établissements d'un réseau numérique dédié	- Nombre de missions entreprises dans les pays membres
<b>OS6</b> : Développer l'intranet et l'extranet du CAMES	- A15 : Acquérir le matériel informatique pour l'intranet et l'extranet et développer les applications connexes	- Un intranet et un extranet fonctionnels sont constatés ; - Des applications connexes sont développées.	- Nombre et type d'applications internet et extranet développés, - Nombre de dossiers traités par l'extranet et l'intranet
<b>OS7</b> : Mettre en place les services de management	- A16 : Développer un système d'information intégré (schéma d'approbation de l'information, gestion administrative et financière)	- Le CAMES dispose d'un système de management informatisé	- Rapport annuel sur les indicateurs de performance du CAMES
<b>OS8</b> : Mettre en place une plateforme d'inscription aux CCI et Concours d'agrégation	- A17 : Développer un système de traitement numérique des procédures d'inscriptions sur les listes d'aptitude	- Le CCI et le concours d'agrégation dispose d'un système de gestion numérisé	- Nombre de dossiers traités - Gain de temps
	- A18 : Faciliter le recueil et la transmission des informations sur les enseignants et chercheurs ;	- Un répertoire actualisé des enseignants et chercheurs par grade, spécialité et appartenance institutionnelle est disponible ; - Des statistiques fiables et en temps réel sur les enseignants et chercheurs et leurs publications sont disponibles.	- Nombre d'entrées du répertoire - Statistiques sur les publications
<b>OS9</b> : Disposer d'un portail de diffusion des ressources scientifiques	- A19 : Faciliter le recueil des thèses pour l'alimentation de la plateforme Cyberthèse  faciliter la collecte des articles pour disposer d'une banque d'articles scientifiques	- La base de données des thèses est actualisée et renforcée ; - Une banque de données d'articles scientifiques est créée.	- Nombre de thèses disponibles au sein de la plateforme ; - Nombre d'articles scientifiques disponibles dans la banque de données.
	- A20 : Développer un système de travail collaboratif des réseaux thématiques en médecine et pharmacopée traditionnelles et dans les réseaux futurs	- Les réseaux thématiques actuels et futurs disposent chacun d'un espace de travail collaboratif - La synergie entre chercheurs est améliorée	- Nombre de communautés de pratiques créées sur la plateforme - Nombre de chercheurs inscrits dans les communautés
<b>OS10</b> : Mettre en place une plateforme de gestion en réseaux thématiques du programme médecine et pharmacopée traditionnelles africaines et en d'autres programmes en création	- A21 : Dynamiser le secteur de la recherche en pharmacopée et médecine traditionnelles	- Les chercheurs disposent d'un cadre d'échanges sur les activités - D'autres programmes sont créés en lien avec l'axe 6	- Volume des échanges effectués sur la plateforme - Extraits des activités des chercheurs
	- A22 : Assurer la promotion des lauréats du Prix Rakoto de la pharmacopée et médecine traditionnelles	- Les lauréats du prix Rakoto sont valorisés	- Nombre de pages web des lauréats
	- A23 : Sensibiliser et impliquer des promoteurs pharmaceutiques.	- Les promoteurs pharmaceutiques sont sensibilisés et impliqués	- Nombre de pages web de présentation des phytomédicaments ou des produits de pharmacopée améliorés - Nombre de contrats passés avec les firmes pharmaceutiques



**Axe stratégique 3 : Doter le CAMES d'une doublure virtuelle**

<b>OS11</b> : Mettre en place une plateforme de gestion du programme de l'Ordre International des Palmes Académiques	A24 : Développer un système de traitement numérique de la gestion de l'Ordre	- Le Programme OIPA dispose d'un système de gestion numérisé	- Nombre de dossiers traités - Nombre de visites des pages de l'OIPA
	A25 : Mettre en place un répertoire des personnalités promues dans l'OIPA	- Une liste actualisée des personnalités promues dans l'Ordre est élaborée	- Nombre d'entrées du répertoire de l'Ordre
	A26 : Mettre en place un espace numérique d'action des lauréats OIPA	- Les lauréats disposent de pages personnelles	- Nombre de pages créés - Nombre de visites des pages personnelles des lauréats
<b>OS12</b> : Mettre en place une plateforme de gestion de l'Assurance Qualité et du programme accréditation : reconnaissance, équivalence des diplômes et assurance qualité	A27 : Développer un système de traitement numérique pour la soumission des dossiers d'accréditation des programmes de formation des institutions	- Le Programme AQ dispose d'un système de gestion numérisée - Le suivi des accréditations est facilité	- Nombre de dossiers d'accréditation traité en utilisant le système
	A28 : Développer un outil de suivi du programme AQ	- Le Programme AQ dispose d'un outil de suivi	- Temps mis dans la genèse des statistiques du tableau de bord
	A29 : Acquérir des ouvrages spécialisés au soutien des programmes	- Le CID dispose d'ouvrages spécialisés d'appui aux programmes	- Nombre et type d'ouvrages mis à disposition de la communauté
	A30 : Mettre en place et développer, en partenariat une bibliothèque virtuelle.	- Un Système informatique de gestion des bibliothèques (SIGB) est installé, contenant des ouvrages consultables en ligne	- Type de SIGB installé, - Nombre de bibliothèques universitaires interconnectées par le SIGB - Nombre d'ouvrages accessibles par le SIGB
<b>OS13</b> : Permettre une interaction plus grande du Secrétariat Général du CAMES avec ses partenaires	A31 : Acquérir les équipements et matériels de visioconférence	- Les équipements de visioconférence du CAMES sont commandés et livrés	- Type de système de visioconférence déployé
	A32 : Mise en place de l'infrastructure technique du système de visioconférence	- Le système de visioconférence est installé et fonctionnel	- Nombre de réunions organisées par visioconférence
<b>OS14</b> : Renforcer les capacités des acteurs et des personnes ressources de l'espace CAMES à l'utilisation des dispositifs mis en place	A33 : Organiser des sessions de formations au personnel du CAMES	- Des formations sont organisées à l'attention du personnel	- Nombre de sessions de formation organisées à l'attention du personnel - Nombre d'agents ayant suivi les formations - Qualifications (expertises) acquises par le personnel
	A34 : Organiser des sessions de formations aux usagers	- Des formations sont organisées à l'attention des usagers du CAMES	- Nombre de sessions de formation organisées à l'attention des usagers du CAMES - Nombre et type d'usagers participant aux sessions de formations
	A35 : Organiser des sessions de formation aux personnes ressources de l'espace CAMES	- Des formations sont organisées à l'attention des experts du CAMES	- Nombre de sessions de formation organisées à l'attention des experts - Nombre d'experts participant aux sessions de formation - Thématiques traitées par les sessions de formation

**Axe stratégique 4 : Renforcer la démarche qualité (dans tous les activités et programmes du CAMES / dans les pays membres)**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs
<b>OS15</b> : Mettre en place la démarche qualité dans la gouvernance et les programmes du CAMES	A36 : Mettre en place une cellule qualité	- Une cellule qualité est créée et fonctionnelle au sein du CAMES	- Rapport d'activités de la Cellule qualité du CAMES
	A37 : Recruter un manager qualité	- Un manager qualité est nommé	- Rapport d'activités du manager qualité
	A38 : Elaborer les référentiels Qualité du CAMES	- Le Manuel Qualité du CAMES est disponible	- Taux de satisfaction client du CAMES
	A39 : Actualiser les procédures de reconnaissance des diplômes.	- La procédure de reconnaissance des diplômes est actualisée	- Document fixant la nouvelle procédure de reconnaissance des diplômes.
	A40 : Elaborer le plan Assurance Qualité	- Le plan est validé	- Réunion des experts effectuée - Table ronde de validation effectuée - Plan finalisé en interne
	A41 : Valider les référentiels d'évaluation du CAMES	- Les référentiels d'évaluation du CAMES sont validés	- TDR élaborés ; - Projets de référentiels élaborés et validés ; - Expert coordonnateur recruté ; - Comité d'experts mis en place ; - Réunion de validation effectuée
<b>OS16</b> : Améliorer les résultats des Concours d'agrégation	A42 : - Faire l'état des lieux et réaliser des études prospectives sur le concours ; - Dynamiser les centres régionaux de préparation aux concours d'agrégation - Appuyer administrativement et financièrement le fonctionnement des centres	- L'état des lieux est réalisé et les résultats de la prospective connus - Les centres régionaux de préparation aux concours d'agrégation identifiés et créés sont tous fonctionnels.	- Nombre d'innovations apportées - Nombre de candidats à l'agrégation formés - Augmentation du taux de réussite
<b>OS17</b> : Actualiser et renforcer le programme CCI	A43 : - Harmoniser les indicateurs communs existants - Introduire de nouveaux critères	- Les critères sont harmonisés ; - Les nouveaux critères sont pris en compte.	- Nombre de critères harmonisés ; - Nombre de nouveaux critères introduits.
<b>OS18</b> : Appuyer la mise en œuvre de la réforme LMD	A44 : Amener les établissements à faire l'état des lieux des formations existantes, à élaborer des curricula respectant les critères du LMD et des suppléments aux diplômes et harmoniser les curricula entre les espaces	- La mise en œuvre du système LMD est effective - Une harmonisation des curricula est constatée	- Nombre d'établissements engagés dans la réforme - Taux d'effectivité de la réforme - Nombre de curricula harmonisés
<b>OS19</b> : Renforcer la démarche Qualité dans les universités et centres de recherche des pays membres → Cf. Document Plan Assurance Qualité du CAMES			

**Axe stratégique 5 : Soutenir et valoriser la formation, la recherche et l'innovation**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs
<b>OS20</b> : Promouvoir le développement des écoles et formations doctorales dans l'espace CAMES	A45 : Faire un état des lieux des formations doctorales de l'espace CAMES	- La cartographie des formations doctorales de l'espace CAMES est disponible	- Nombre des formations doctorales recensées
	A46 : Aider à la création et au renforcement d'écoles doctorales ou de collèges doctoraux interuniversitaires ;	- Des écoles et collèges doctoraux interuniversitaires sont créés ou renforcés	- Nombre d'écoles doctorales et de collèges doctoraux interuniversitaires
<b>OS21</b> : Accroître l'impact de la recherche	A47: Promouvoir la qualité de la revue scientifique du CAMES et labelliser les revues scientifiques de l'espace CAMES;	- Les revues scientifiques du CAMES et de l'espace CAMES paraissent sous forme numérique et sont indexées	- Nombre de revues scientifiques spécialisées indexées visibles en ligne
<b>OS22</b> : Valoriser les résultats de la recherche et le transfert de technologie	A48 : Soutenir les réseaux thématiques de recherche sur la Médecine et la Pharmacopée traditionnelles créer des nouveaux programmes avec des réseaux associés	- Des manifestations scientifiques des réseaux thématiques de recherche sur la Pharmacopée et la Médecine traditionnelles ou sur d'autres réseaux sont organisées	- Nombre de manifestations scientifiques soutenues - Nombre d'actes de colloques publiés avec le soutien du CAMES - Nombre de brevets soumis ou aboutis

## Axe stratégique 6 : Développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs
<b>OS 23</b> : Optimiser l'utilisation des compétences	A.49 : Intégrer les enseignants et chercheurs de la diaspora dans les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche de l'espace CAMES au moyen d'inscription sur les listes d'aptitude du CAMES	- Des enseignants et chercheurs de la diaspora sont inscrits sur les listes d'aptitude.	- Nombre d'enseignants et de chercheurs de la diaspora inscrits sur les listes d'aptitude
<b>OS24</b> : Renforcer la gouvernance des Universités et centres de recherche	A50 : Renforcer la collaboration avec l'IPAGU, les Conférences des Recteurs et la CRRAF	- La bonne gouvernance des universités et centres de recherche est effective ou en progrès	- Régularité des bilans financiers ; - Régularité des années académiques ; - Taux d'employabilité des Etudiants / Enseignants ; - Mobilité effective des étudiants / enseignants ; - Réduction des crises sociales (Indicateurs de la gouvernance administrative, académique, financière et sociale). ; - Présence effective des Universités et centres de recherche sur internet. - Nombre de publications - Nombre de Conseil d'administration
<b>OS25</b> : Mettre en place des projets innovants	A51 : Créer un programme changement climatique et Biodiversité	- Le programme Changement climatique et Biodiversité est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel	- Application du mécanisme fonctionnel du réseau - Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme - Nombre d'établissements engagés dans le programme ; - Organisation des journées scientifiques.
	A52 : Créer un programme Energies renouvelables	- Le programme Energies renouvelables est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel	- Application du mécanisme fonctionnel du réseau - Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme - Nombre d'établissements engagés dans le programme ; - Organisation des journées scientifiques.
	A 53 : Créer un programme Sécurité alimentaire	Le programme Sécurité alimentaire est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel	- Application du mécanisme fonctionnel du réseau - Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme - Nombre d'établissements engagés dans le programme ; - Organisation des journées scientifiques.
	A 54 : Créer un programme Santé animale	- Le programme Santé animale est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel	- Application du mécanisme fonctionnel du réseau - Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme - Nombre d'établissements engagés dans le programme ; - Organisation des journées scientifiques.

**Axe stratégique 6 : Développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants**

A 55 : Créer un programme Santé humaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme Santé humaine est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application du mécanisme fonctionnel du réseau</li> <li>- Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme</li> <li>- Nombre d'établissements engagés dans le programme ;</li> <li>- Organisation des journées scientifiques.</li> </ul>
A 56 : Créer un programme Gouvernance et démocratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme Gouvernance et Démocratie est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application du mécanisme fonctionnel du réseau</li> <li>- Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme</li> <li>- Nombre d'établissements engagés dans le programme ;</li> <li>- Organisation des journées scientifiques.</li> </ul>
A57: Créer une liste d'aptitude à la distinction de professeur émérite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conditions d'inscriptions sont définies, tout comme les avantages</li> <li>- La liste d'aptitude au grade de professeur émérite est créée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conditions sont adoptées et appliquées ;</li> <li>- Nombre de candidats inscrits sur la liste</li> </ul>
A58: Créer un projet d'Olympiades universitaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet d'Olympiades Universitaires est créé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanisme fonctionnel du projet mis en place</li> <li>- Nombre d'établissements engagés dans le projet ;</li> <li>- Organisation des Olympiades Universitaires.</li> </ul>
A59 : Créer un programme Innovation Technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme Innovation Technologique est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application du mécanisme fonctionnel du réseau</li> <li>- Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme</li> <li>- Nombre d'établissements engagés dans le programme ;</li> <li>- Organisation des journées scientifiques.</li> </ul>
A60 : Créer un programme Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme TIC est créé et doté d'un réseau avec un mécanisme fonctionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application du mécanisme fonctionnel du réseau</li> <li>- Nombre de projets exécutés dans le cadre du programme</li> <li>- Nombre d'établissements engagés dans le programme ;</li> <li>- Organisation des journées scientifiques.</li> </ul>

## Axe stratégique 6 : Développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants

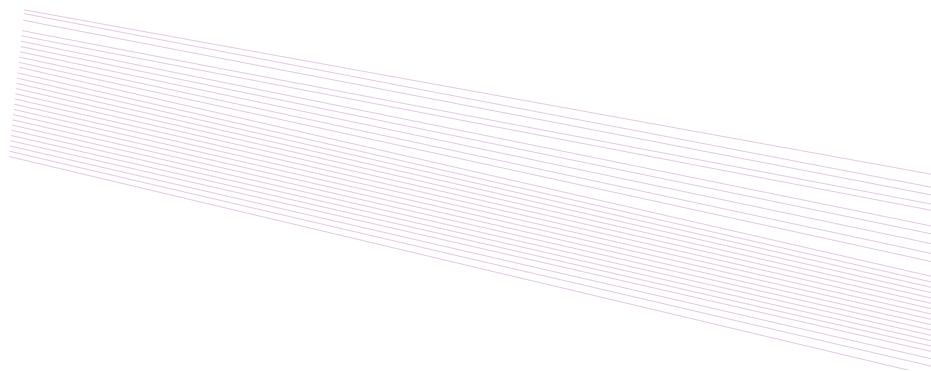
<b>OS26</b> : Promouvoir la pédagogie universitaire	A60: Promouvoir la production de supports didactiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pédagogie universitaire est promue</li> <li>- Amélioration du référentiel pédagogique dans l'évaluation CAMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de supports didactiques produit</li> <li>- Nombre de dossiers de qualité en matière de pédagogie, dans les CTS</li> </ul>
<b>OS27</b> : Promouvoir les TICE dans la pédagogie universitaire	A61 : Appuyer l'intégration des TICE dans les systèmes éducatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les TICE sont intégrées dans la pédagogie universitaire</li> <li>- Les TICE sont prises en compte dans l'évaluation des candidats aux CTS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'intégration des TICE dans la pédagogie</li> <li>- Taux de candidats évalués au CAMES en prenant en compte l'indicateur TICE</li> </ul>
	A62: Soutenir la production des ressources d'éducation libres (REL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les REL produites par les enseignants sont prises en compte dans l'évaluation des candidats aux CTS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de REL produit et pris en compte ;</li> <li>- Taux de candidats évalués aux CTS en prenant en compte les REL produites.</li> </ul>
	A63 : Créer un référentiel d'accréditations et de suivi des FOAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le mécanisme d'accréditation et de suivi est créé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nouveau référentiel FOAD d'accréditation des diplômes</li> <li>- Le nouveau référentiel de suivi des accréditations FOAD.</li> </ul>
<b>OS28</b> : Renforcer la collaboration avec les organisations sous régionales, régionales, les institutions et partenaires techniques et financiers	A64 : Mobiliser ces Institutions aux fins de leur implication dans les différents axes stratégiques du plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les institutions sont mobilisées et impliquées dans les axes stratégiques du plan stratégique de développement du CAMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'Institutions impliquées</li> <li>- Nombre d'axes stratégiques en collaboration avec les organisations et organismes partenaires</li> </ul>
	A65 : Organiser la table ronde des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion sur la table ronde partenaires techniques et financiers du CAMES est effective</li> <li>- Un comité de suivi de la réflexion est mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion sur l'organisation de la table ronde disponible</li> <li>- Comité d'organisation de la table ronde opérationnel;</li> <li>- Mise en place du comité de suivi</li> </ul>
	A66 : Créer la Fondation CAMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réflexion sur la création de la Fondation est menée ;</li> <li>- Le comité de suivi de la réflexion est mis en place en vue de sa concrétisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion sur la création d'une Fondation CAMES constatée ;</li> <li>- Mise en place d'un comité de suivi de la réflexion</li> </ul>
<b>OS29</b> : Développer des partenariats Assurance Qualité	A67 : Développement des partenariats pour la mise en œuvre du plan Assurance Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de partenariats est renforcée : plaidoyer, lobbying et réseautage, accords et conventions de partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'Institutions partenaires ;</li> <li>- Nombre de réseaux rejoints ;</li> <li>- Nombre d'accords et conventions signés.</li> </ul>

## Axe stratégique 7 : Rayonnement et visibilité du CAMES

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs
<b>OS30</b> : Améliorer la communication institutionnelle (image et notoriété)	- A68 : Mettre en place une politique et une stratégie de communication institutionnelle et externe	- Le document de stratégie de communication interne est élaboré	- Nombre de documents de politique de communication élaborés
	- A69 : Mettre en place un plan annuel de communication institutionnelle	- Le plan annuel de communication institutionnelle et externe est élaboré	- Nombre de documents de stratégies de communication conçus - Nombre d'événements organisés par le CAMES auxquels ont participé le public et la communauté universitaire
	- A70: Mettre en œuvre des actions de communication institutionnelle	- La communication avec les Etats est renforcée - La communication avec les partenaires est renforcée - Le grand public est sensibilisé - Les actions de communication à l'attention de la diaspora sont initiées et renforcées	- Accompagnement des pays (prise en compte du multilinguisme de l'espace) - Sensibilisation du grand public (journées portes ouvertes, 1 journée CAMES dans chaque pays, colloques scientifiques du CAMES, etc) - Cames info - Refonte du site internet - Acquisition de matériel moderne (caméra et appareil photos) - Planification de la communication de l'exécution des programmes et activités (spot télé, interviews, parution journal, JT, etc). - Réalisation d'un film documentaire tous les ans - Traduction des communications et/ou des documents officiels (coût annuel) - Organiser/ Participer à des rencontres avec les enseignants-chercheurs et chercheurs de la diaspora - Taux d'audience pour la diaspora.
- <b>OS31</b> : Renforcer la communication interne	- A71 : Renforcer la communication au niveau des instances du CAMES (CRUFAOCI, CCG, CRRAF, Comité d'Experts, Conseil des Ministres)	- Le document de stratégie de communication sur les plateformes de gestion des programmes et sur le plan stratégique de développement du CAMES est disponible - Les universités et centres de recherche sont accompagnés par rapport à ces documents	- Nombre de publications faites dans les médias internes et externes - Nombre d'universités et centres de recherche interactifs aux nouveaux programmes

# 05

## MISE EN ŒUVRE





### **5.1 Dispositif institutionnel de pilotage et de gestion**

30- Le pilotage du plan stratégique sera assuré par le Secrétaire Général du CAMES.

### **5.2 Suivi-évaluation**

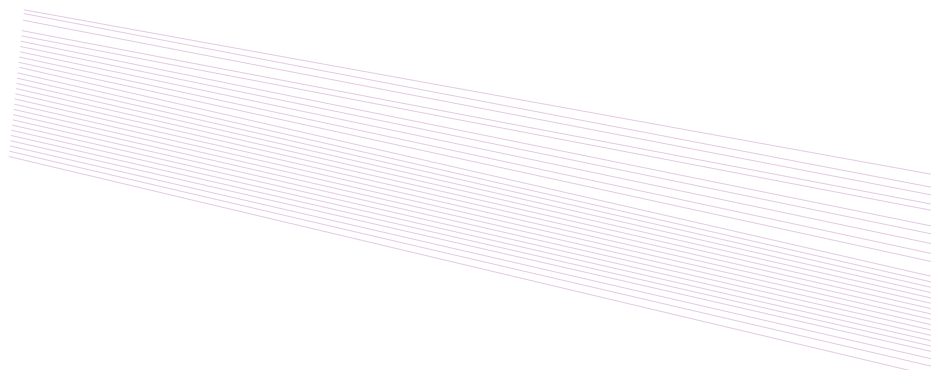
31- Le suivi-évaluation des performances réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique sera fondé à la fois sur une évaluation interne sous forme d'auto-évaluation menée par le Secrétariat Général du CAMES et sur le recours à une évaluation externe réalisée par le Comité des Experts.

### **5.3 Chronogramme**

32- Le chronogramme de réalisation des activités susceptibles d'inspirer l'élaboration du budget programmatique du plan stratégique figure en annexe.

# 06

## CONTRAINTES ET RISQUES



## 6.1 Contraintes

33-Le présent plan stratégique est une initiative nouvelle qui entraîne des changements dans les habitudes passées de l'Institution. Son efficacité doit prendre en compte plusieurs facteurs dont les plus déterminants sont :

- (i) Les capacités opérationnelles et organisationnelles du CAMES ;
- (ii) L'environnement extérieur ;
- (iii) L'environnement interne du CAMES.

34-Les capacités opérationnelles et organisationnelles dépendront de la qualité des ressources humaines impliquées, de l'infrastructure et de la technologie mise à sa disposition, de la capacité d'innover et d'anticiper de sa direction stratégique, de la gestion de ses programmes et des processus mis en place pour la production des rapports des performances, des liens de coopération établis avec d'autres organisations opérant dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

35- L'environnement extérieur du CAMES dépend quant à lui :

- (i) des modes de fonctionnement administratifs et des structures du ministère de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche des pays membres chargés de l'épauler ;
- (ii) de l'environnement politique ayant une influence sur lesdits ministères ;
- (iii) du milieu social et culturel et de la technologie disponible dans les universités membres.

36-L'environnement interne du CAMES dépend d'un certain nombre de facteurs dont notamment :

- (i) des systèmes d'incitation et de reconnaissance mis en œuvre au sein de l'Institution ;
- (ii) de la culture qui prévaut en son sein ;
- (iii) de l'histoire du CAMES et de la tradition que ses pionniers auront instaurée ;
- (iv) du style de direction et de gestion ;
- (v) de la clarté de sa mission ;
- (vi) des normes et valeurs partagées dans le travail en équipe ;
- (vii) de la structure organisationnelle.

## 6.2 Risques

37-Au regard des contraintes énumérées ci-dessus, les risques majeurs sont :

- (i) Le risque de ne pas pouvoir disposer de ressources financières suffisantes et d'infrastructures technologiques appropriées, ainsi que leur mise à disposition à temps ;
- (ii) Le risque d'un déficit en ressources humaines pour l'exécution opérationnelle et le blocage de certaines administrations nationales qui pourraient se matérialiser par des lenteurs à l'égard du CAMES ;
- (iii) Le risque de duplication des activités du CAMES, par certaines structures régionales ou réseaux spontanés, faute d'une définition claire dans leurs missions ;
- (iv) Le risque de ne pas pouvoir garantir la pérennité des activités en comptant exclusivement sur les contributions des Etats ;
- (v) Le risque d'isolement intellectuel et professionnel du CAMES, s'il ne collabore pas avec les institutions appropriées des ministères.

38-Ces différents risques suggèrent :

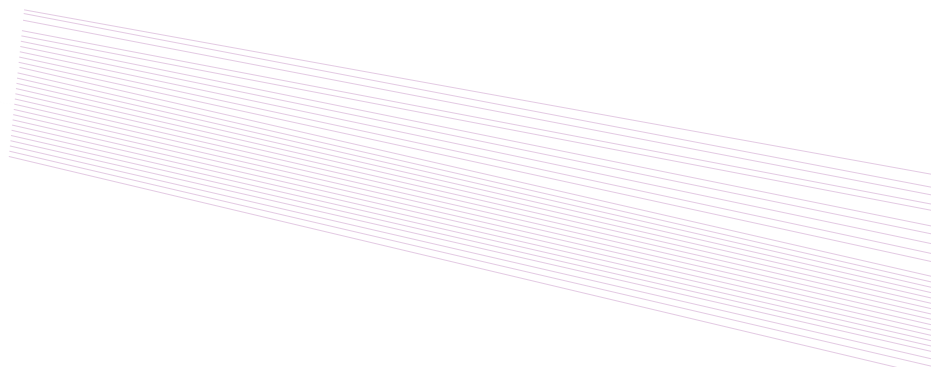
- (i) Un engagement dynamique et personnel du Secrétaire Général auprès des Etats, afin que des ressources financières voire humaines soient effectivement mises à disposition à temps ;
- (ii) Une clarification des missions du CAMES et leur démarcation par rapport à celles des structures sous-régionales existantes ou appelées à voir le jour dans le milieu de l'enseignement ;
- (iii) Un plaidoyer du Président du Conseil des ministres, appuyé par le Secrétaire Général du CAMES auprès des partenaires au développement et des institutions d'intégration économique africaine, en vue d'une mobilisation de ressources extérieures, complémentaires aux ressources mobilisées auprès des Etats ;
- (iv) Une implication plus forte des organismes sous-régionaux comme l'UEMOA, la CEDEAO, la CEMAC, la CEEAC, la CEPGL, la SADC, etc. dans la définition et le déroulement des activités du CAMES ;
- (v) Une bonne visibilité et une communication dynamique susceptibles de faciliter les relations avec le monde de la formation, de la recherche et de l'Entreprise de manière à concrétiser le rôle de leader et de facilitateur du CAMES, notamment dans le contexte du passage des universités ou grandes écoles des Etats membres au système LMD.

## LE BUDGET

Rubriques	Coût (FCFA)
Code de déontologie	56.326.700
Moderniser la gouvernance	276.070.000
Doter le CAMES d'une doublure virtuelle	993.850.000
Renforcer la démarche qualité (A+B): - A : dans toutes les activités et programmes du CAMES (369.405.100 CFA) - B : dans les pays membres (Plan Assurance Qualité : 12.470.154.813 CFA)	12.839.559.913
Soutenir et valoriser la formation, la recherche et l'innovation	503.930.000
Développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants	1.979.123.215
Rayonnement et visibilité du CAMES	78.425.000
<b>TOTAL</b>	<b>16.727.284.828</b>

07

STRATEGIE DE MOBILISATION  
DES RESSOURCES

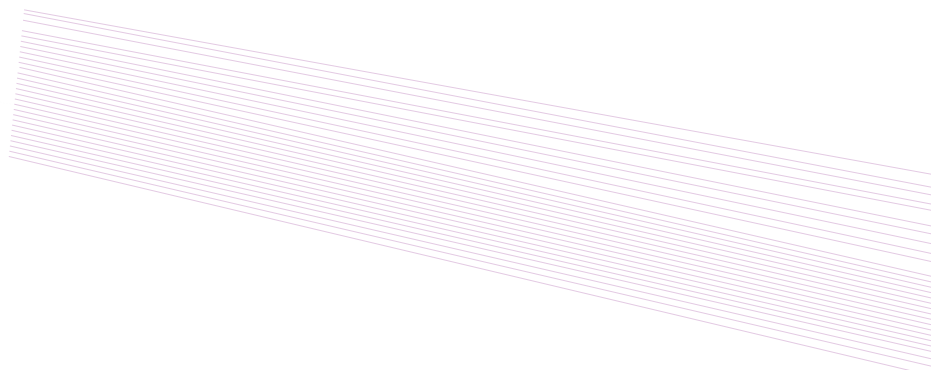


39-Sur la base des budgets annuels présentés, il est suggéré qu'une discussion en Conseil des ministres puisse permettre de déterminer la part qui devrait être prise régulièrement et en temps opportun par les Etats. Cependant, le plan gagnerait à ce que la part de financement qui reviendrait à chaque Etat sur les cinq années du plan stratégique soit mobilisée avant le début d'exécution dudit plan. Les gaps de financements actuels et futurs pourront faire l'objet d'un plaidoyer auprès des partenaires potentiels mais non limitatifs au développement. Les partenaires potentiels déjà identifiés sont la coopération française, la Communauté française de Belgique, l'AUF, l'OIF, la BAD, la Banque Mondiale, la BDEAC, la BCEAO, l'UEMOA, la CEMAC, la CEEAC, la CEPGL, la SADC, la Fondation pour les renforcements des capacités en Afrique (ACBF), la coopération néerlandaise, la coopération danoise, l'agence canadienne de développement internationale, Swedish international development agency, la coopération allemande (DAAD), le secteur privé de l'enseignement supérieur, le Patronat des Etats membres, etc.

40-La concrétisation à moyen terme de la fondation du CAMES serait également un grand atout.

41-Tenant compte des ressources limitées des Etats membres, l'adaptation du CAMES à cette contrainte suggère l'élaboration d'une stratégie pertinente de mobilisation de ressources. Sa réalisation dépend du dynamisme de l'agent qui sera affecté à la mobilisation des ressources. Elle suppose également une certitude dans la libération des contributions des Etats. En effet, ces derniers doivent démontrer leur engagement et l'importance qu'ils accordent audit plan stratégique et partant, leur confiance au CAMES.

*ANNEXE 1*  
CHRONOGRAMME  
DE RÉALISATION

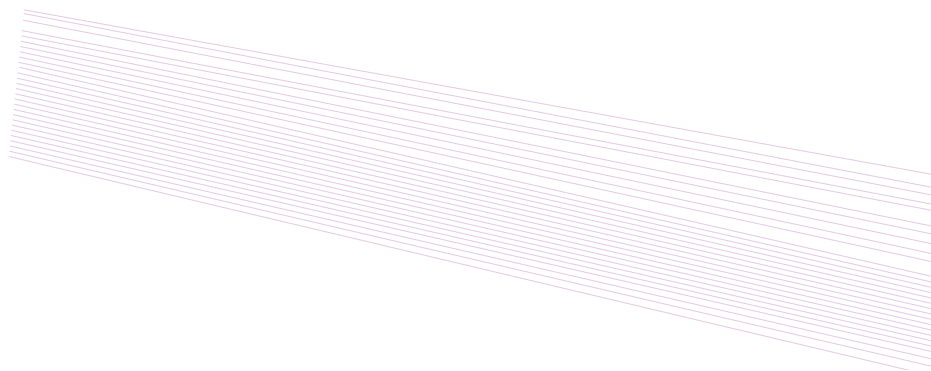




## ANNEXE : Chronogramme de réalisation du plan stratégique sur cinq (5) ans

Objectifs spécifiques	An0	An1	An2	An3	An4	An5
OS1 : Disposer d'un code d'Ethique et de Déontologie du CAMES						
OS2 : Implanter un nouveau système de gouvernance						
OS3 : Améliorer les conditions de travail des services du CAMES						
OS4 : Améliorer la gouvernance des programmes						
OS5 : Sensibiliser les Etats membres à doter les établissements d'un réseau numérique dédié						
OS6 : Développer l'intranet et l'extranet du CAMES						
OS7 : Mettre en place les services de management						
OS8 : Mettre en place une plateforme d'inscription aux CCI et Concours d'agrégation						
OS9 : Disposer d'un portail de diffusion des ressources scientifiques						
OS10 : Mettre en place une plateforme de gestion en réseaux thématiques du programme médecine et pharmacopée traditionnelles africaines						
OS11 : Mettre en place une plateforme de gestion du programme de l'Ordre International des Palmes Académiques						
OS12 : Mettre en place une plateforme de gestion de l'Assurance Qualité et du programme accréditation : reconnaissance, équivalence des diplômes et assurance qualité						
OS13 : Permettre une interaction plus grande du Secrétariat Général du CAMES avec ses partenaires						
OS14 : Renforcer les capacités des acteurs et des personnes ressources de l'espace CAMES à l'utilisation des dispositifs mis en place						
OS15 : Mettre en place la démarche qualité dans la gouvernance et les programmes du CAMES						
OS16 : Améliorer les résultats des Concours d'agrégation						
OS17 : Actualiser et renforcer le programme CCI						
OS18 : Appuyer la mise en œuvre de la réforme LMD						
OS19 : Renforcer la démarche Qualité dans les pays membres (Cf. Plan AQ)						
OS20 : Promouvoir le développement des écoles et formations doctorales dans l'espace CAMES						
OS21 : Accroître l'impact de la recherche						
OS22 : Valoriser les résultats de la recherche et le transfert de technologie						
OS23 : Optimiser l'utilisation des compétences						
OS24 : Renforcer la gouvernance des Universités						
OS25 : Mettre en place des projets innovants						
OS26 : Promouvoir la pédagogie universitaire						
OS27 : Promouvoir les TIC dans la pédagogie universitaire						
OS28 : Renforcer la collaboration avec les organisations sous régionales, régionales, les institutions et partenaires techniques et financiers						
OS29 : Développement de partenariats Assurance Qualité						
OS30 : Améliorer la communication institutionnelle						
OS31 : Renforcer la communication interne						

*ANNEXE 2*  
FICHE PROJET  
« ASSURANCE QUALITE POUR  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET LA RECHERCHE DANS  
L'ESPACE CAMES »



## DESCRIPTIF

Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur a été créé le 23 janvier 1968 par la Convention de Niamey. Cette création fait suite à la volonté des pays membres de l'OCAM (Organisation Commune Africaine et Malgache) de disposer d'une institution facilitatrice et intégrative de leurs systèmes d'enseignement supérieur et de recherche en vue d'accélérer leur développement socio-économique.

Le présent projet, qui s'inscrit dans cette vision, se conçoit comme un programme spécial élaboré pour les pays de l'UEMOA, de la CEMAC, de la CEPEGL, la Guinée Conakry et Madagascar par le CAMES, en vue de développer la culture d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Le Projet couvre une période de cinq (05) ans. En cohérence avec les besoins en assurance qualité identifiés dans les 19 pays de l'espace CAMES, cinq (05) objectifs stratégiques ont été retenus afin d'appuyer la formation de ressources humaines de qualité :

- **le renforcement institutionnel du CAMES**, préalable indispensable à la mise en œuvre de ce projet ;
- **l'établissement d'un état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace CAMES** envisagé comme un préalable pour le renforcement des capacités favorable à l'implantation du programme dans l'enseignement et la recherche;
- **l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de l'espace CAMES** perçue comme une démarche diagnostique pour la mise en œuvre de bonnes pratiques devant conférer un label d'excellence;
- **l'évaluation des programmes de formation et le pilotage de la mise en œuvre du LMD dans les Institutions d'enseignement supérieur**, conçus comme un soutien du CAMES aux établissements de l'espace CEMAC, CEPGL, UEMOA, Océan Indien pour l'implantation et l'opérationnalité des différentes directives *portant adoption du système Licence, Master, Doctorat (LMD) dans les universités et établissements d'enseignement supérieur au sein de l'espace CAMES*;
- **le développement institutionnel de la gouvernance universitaire** pour une gestion plus transparente, planifiée, efficace et efficiente.

Les risques et contraintes identifiés pour la mise en œuvre de ce projet sont nombreux, mais trois (03) nous paraissent essentiels, à savoir le risque de ne pas se l'approprier de ressources financières suffisantes et celui de la duplication des activités, faute d'une bonne coordination des initiatives dans le domaine de l'assurance qualité.

Pour surmonter ces trois risques, il est souhaité un engagement ferme des différents espaces économiques régionaux, dans la mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre dudit projet et une bonne clarification des missions du CAMES, afin de favoriser une dynamique partenariale.

### **RESULTATS ATTENDUS**

- les capacités du CAMES sont renforcées dans la gestion de l'assurance qualité ;
- l'évaluation externe du CAMES en tant qu'agence d'assurance qualité externe est envisagée;
- la cartographie d'un état des lieux complet de mise en œuvre de l'assurance qualité dans les pays de l'espace CAMES est réalisée ;
- l'évaluation institutionnelle des établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche (IES/R) ainsi que leurs offres de formation et programmes de recherche est effectuée ;
- le basculement de tous les IES/R publiques et privées dans le système LMD est constaté ;
- la formation des responsables des IES/R au leadership et à la gouvernance universitaire est réalisée ;
- les systèmes d'enseignement supérieur et recherche de l'espace CAMES sont harmonisés ;
- la démarche qualité comme élément de culture du management des IES/R est adoptée.

## BUDGET

Le budget global du projet assurance qualité du CAMES est estimé à 12.839.559.913 FCFA et comprend deux composantes :

### A - renforcement de la démarche qualité dans la gouvernance et programmes du CAMES (369.405.100 CFA) :

- Année 1.....73 881 020 FCFA ;
- Année 2.....73 881 020 FCFA ;
- Année 3.....73 881 020 FCFA ;
- Année 4.....73 881 020 FCFA ;
- Année 5.....73 881 020 FCFA.

### B - plan assurance qualité pour les pays membres de l'espace CAMES (12.470.154.813 CFA) :

- Projet UEMOA : .....5.250.591.500 FCFA ;
- Projet CEMAC : .....3.937.943.625 FCFA ;
- Projet CEPGL : .....1.968.971.813 FCFA ;
- Projet Guinée Conakry : .....656.323.937,5 FCFA ;
- Projet Madagascar : .....656.323.937,5 FCFA.

UEMOA	TOTAL	
Libellés	CFA	€
Renforcer institutionnellement le CAMES	458 475 000	698 945,14
Faire l'état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace UEMOA	283 765 000	432 599,74
Faire l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de l'espace UEMOA	2 794 300 000	4 259 910,35
Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les IES	1 017 275 000	1 550 835,74
Développer la gouvernance universitaire	219 450 000	334 551,53
Total Général	4 834 160 100	7 369 677,07
Coûts administratifs et logistiques	483 416 010	736 967,71
COUT GLOBAL	5 250 591 500	8 004 526,74

CEMAC		TOTAL	
Libellés	CFA	€	
Renforcer institutionnellement le CAMES	343 856 250	524 208,85	
Faire l'état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace CEMAC	212 823 750	324 449,81	
Faire l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de l'espace CEMAC	2 095 725 000	3 194 932,76	
Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les IES	762 956 250	1 163 126,80	
Développer la gouvernance universitaire	164 587 500	250 913,64	
Total Général	3 579 948 750	5 457 631,87	
Coûts administratifs et logistiques	357 994 875	545 763,19	
COÛT GLOBAL	3 937 943 625	6 003 395,06	

GEPGL		TOTAL	
Libellés	CFA	€	
Renforcer institutionnellement le CAMES	171 928 125	262 104,43	
Faire l'état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace CEPGL	106 411 875	162 224,90	
Faire l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de l'espace CEPGL	1 047 862 500	1 597 466,38	
Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les IES	381 478 125	581 563,40	
Développer la gouvernance universitaire	82 293 750	125 456,82	
Total Général	1 789 974 375	2 728 815,93	
Coûts administratifs et logistiques	178 997 437,5	272 881,59	
COÛT GLOBAL	1 968 971 812,5	3 001 697,53	

GUINEE CONAKRY		TOTAL	
Libellés	CFA	€	
Renforcer institutionnellement le CAMES	57 309 375	87 368,14	
Faire l'état des lieux de l'assurance qualité en Guinée Conakry	35 470 625	54 074,97	
Faire l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de Guinée Conakry	349 287 500	532 488,79	
Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les IES	127 159 375	193 854,47	
Développer la gouvernance universitaire	27 431 250	41 818,94	
Total Général	596 658 125	909 605,31	
Coûts administratifs et logistiques	59 665 812,5	90 960,53	
COÛT GLOBAL	656 323 937,5	1 000 565,84	

MADAGASCAR		TOTAL	
Libellés	CFA	€	
Renforcer institutionnellement le CAMES	57 309 375	87 368,14	
Faire l'état des lieux de l'assurance qualité à Madagascar	35 470 625	54 074,97	
Faire l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de Madagascar	349 287 500	532 488,79	
Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les IES	127 159 375	193 854,47	
Développer la gouvernance universitaire	27 431 250	41 818,94	
Total Général	596 658 125	909 605,31	
Coûts administratifs et logistiques	59 665 812,5	90 960,53	
COUT GLOBAL	656 323 937,5	10 00 565,84	

Répartition du budget « A- renforcement de la démarche qualité dans la gouvernance et programmes du CAMES »		TOTAL	
Libellés	CFA	€	
Mettre en place une cellule qualité	16 927 720	25 691,37	
Recruter un manager qualité	90 000 000	136 593,90	
Elaborer les référentiels Qualité du CAMES	75 000 000	113 828,25	
Actualiser les procédures de reconnaissance des diplômes	75 000 000	113 828,25	
Elaborer le plan Assurance Qualité	32 145 100	48 786,94	
Valider les référentiels d'évaluation du CAMES	46 750 000	70 952,94	
Total Général	335 822 820	509 681,65	
Coûts administratifs et logistiques	33 582 282	50 968,17	
COUT GLOBAL	569 405 102	560 649,82	

• Répartition plan AQ par année

Activité	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	FCFA	€	FCFA	€	FCFA	€	FCFA	€	FCFA	€
Mettre en place une cellule qualité	16 927 720	25 691,37								
Recruter un manager qualité			22 500 000	34 148,47	22 500 000	34 148,47	22 500 000	34 148,47	22 500 000	34 148,47
Elaborer les référentiels Qualité du CAMES	37 500 000	56 914,13	37 500 000	56 914,13						
Actualiser les procédures de reconnaissance des diplômes.					75 000 000	113 828,25				
Elaborer le plan Assurance Qualité	32 145 100	48 786,94								
Valider les référentiels d'évaluation du CAMES	23 375 000	35 476,47	23 375 000	35 476,47						
Total Général	109 947 820	166 868,91	83 375 000	126 539,07	97 500 000	147 976,73	22 500 000	34 148,47	22 500 000	34 148,47
Coûts administratifs et logistiques	10 994 782	16 686,89	8 337 500	12 653,91	9 750 000	14 797,67	2 250 000	3 414,85	2 250 000	3 414,85
Coût Global	120 942 602	183 555,80	91 712 500	139 192,98	107 250 000	162 774,40	24 750 000	37 563,32	24 750 000	37 563,32



Libellés	TOTAL	
	CFA	€
Renforcer institutionnellement le CAMES	458 475 000	695 951,30
	343 856 250	521 963,47
	171 928 125	260 981,74
	57 309 375	86 993,91
	57 309 375	86 993,91
<b>Sous total 1</b>	<b>1 088 878 125</b>	<b>1 652 884,33</b>
Faire l'état des lieux de l'assurance qualité	283 765 000	430 746,76
	212 823 750	323 060,07
	106 411 875	161 530,03
	35 470 625	53 843,34
	35 470 625	53 843,34
<b>Sous total 2</b>	<b>673 941 875</b>	<b>1 023 023,55</b>
Faire l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche	2 794 300 000	4 241 663,57
	2 095 725 000	3 181 247,68
	1 047 862 500	1 590 623,84
	349 287 500	530 207,95
	349 287 500	530 207,95
<b>Sous total 3</b>	<b>6 636 462 500</b>	<b>10 073 950,98</b>
Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les IES	1 017 275 000	1544192,93
	762 956 250	1158144,70
	381 478 125	579072,35
	127 159 375	193024,12
	127 159 375	193024,12
<b>Sous total 4</b>	<b>2 416 028 125</b>	<b>3 667 458,21</b>
Développer la gouvernance universitaire	219 450 000	333 118,52
	164 587 500	249 838,89
	82 293 750	124 919,44
	27 431 250	41 639,81
	27 431 250	41 639,81
<b>Sous total 5</b>	<b>521 193 750</b>	<b>791 156,48</b>
Total Général	11 336 504 375	17 208 473,55
Coûts administratifs et logistiques	11 336 504 37,5	1 720 847,35
<b>COUT GLOBAL</b>	<b>12 470 154 812 ,5</b>	<b>18 929 320,90</b>

Activité	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	FCFA	€	FCFA	€	FCFA	€	FCFA	€	FCFA	€
Renforcer institutionnellement le CAMES	544 439 062,5	826 300,61	544 439 062,5	826 300,61						
Faire l'état des lieux de l'assurance qualité	3 3697 0937,5	511 424,16	33 6970 937,5	511 424,16						
Faire l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche					221 254 166,667	335 799,66	221 254 166,667	335 799,66	221 254 166,667	335 799,66
Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les IES					805 342 708,333	1 222 276,68	805 342 708,333	1 222 276,68	805 342 708,333	1 222 276,68
Développer la gouvernance universitaire							260 596 875	395 510,48	260 596 875	395 510,48
Total Général	881 410 000	1 337 724,77	881 410 000	1 337 724,77	3 017 496 875	4 579 685,18	3 278 093 750	4 975 195,67	3 278 093 750	4 975 195,67
Coûts administratifs et logistiques	88 141 000	133 772,48	881 410 00	133 772,48	301 749 687,5	457 968,52	327 809 375	497 519,57	327 809 375	497 519,57
Coût Global	969 551 000	1 471 497,25	969 551 000	1 471 497,25	3 319 246 562 ,5	5 037 653,70	3 605 903 125	5 472 715,23	3 605 903 125	472 715,23

## • CHRONOGRAMME (ex du Projet AQ UEMOA)

La mise en œuvre du projet se fera par espace économique régional et/ou par pays (UEMOA, CEMAC, CEEAC, CEPGL, Guinée Conakry, Madagascar) suivant un chronogramme type suivant :

Renforcer institutionnellement le CAMES						
Activités	An0	An1	An2	An3	An4	An5
A1 : Mise en place d'une équipe de coordination du projet						
A2 : Renforcement des capacités des acteurs de l'unité de coordination du programme						

Faire l'état des lieux de l'assurance-qualité dans l'espace UEMOA						
Activités	An0	An1	An2	An3	An4	An5
A3 : Mise en place d'un comité de pilotage de 4 membres						
A4 : Missions d'enquête sur le terrain de 4 équipes de 2 membres chacune						
A5 : Colloque de validation du rapport de l'état des lieux (50 participants)						

Faire l'évaluation institutionnelle de tous les établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de l'espace UEMOA						
Activités	An0	An1	An2	An3	An4	An5
A6 : Mise en place d'un projet pilote						
A7 : Création de points focaux						
A8 : Choix des IES et centres de recherche						
A9 : Mise en place d'un comité de pilotage (CAMES+REESAO+UEMOA) de 4 membres						
A10 : Elaboration des TDR						
A11 : Formation des formateurs (responsables IES) à l'évaluation						
A12 : Mise en œuvre de l'auto-évaluation						
A13 : Mise en œuvre de l'évaluation externe						
A14 : Généralisation de la démarche à l'ensemble des universités et centres de recherche de l'espace UEMOA						

Evaluer les programmes de formation et piloter la mise en œuvre du LMD dans les établissements d'enseignement supérieur						
Activités	An0	An1	An2	An3	An4	An5
A15 : Mise en place d'un projet pilote des programmes de formation et de la mise en œuvre du LMD						
A16 : Choix des IES						
A17 : Mise en place d'un comité de pilotage (CAMES+REESAO+UEMOA) de 5 (4 membres+ 1 coordonnateur)						
A18 : Elaboration des TDR						
A19 : Réunions du Comité de pilotage de 5 membres						
A20 : Mission d'enquête sur l'implantation du LMD (cf. Etat des lieux AQ)						
A21 : Faire l'auto-évaluation des programmes						
A22 : Validation des rapports d'auto-évaluation						
A23 : réunion du comité élargie aux partenaires (CAMES, UEMOA, REESAO)						
A24 : Harmonisation des programmes						
A25 : Travaux du Comité élargi (Création d'un système de crédits et maquettes harmonisées)						
A26 : Mise en œuvre de l'évaluation externe des programmes ciblés et harmonisés des IES pilotes						
A27 : Colloque de validation des rapports d'évaluation externe (Commission+CAMES+UEMOA) pour 50 participants						
A28 : Généralisation de la démarche à tous les IES						
A29 : Organisation d'ateliers nationaux						
A30 : Missions d'évaluation externe : estimation sur 5 ans						
A31 : Organisation 10 colloques sur 5 ans (2 colloques par an)						
Développer la gouvernance universitaire						
Activités	An0	An1	An2	An3	An4	An5
A32 : Mise en place d'un comité de pilotage et de formation						
A33 : Recrutement d'un expert coordonnateur et sélection des 4 membres						
A34 : Elaboration des TDR						
A35 : Elaboration d'un programme de formation à la gouvernance						
A36 : Travaux du Comité (2 réunions)						
A37 : Séminaire de validation du programme de formation (Comité +IPAGU+CAMES+UEMOA) 50 participants						
A38 : Formation des responsables des IES à la gouvernance						
A39 : Organisation de 2 séminaires sur deux ans pour 50 participants						









CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE  
POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

01 B.P. 134 OUAGADOUGOU 01 (BURKINA FASO)  
Tél. : (226) 50.36.81.46/72.80.74.34 • Fax : (226) 50.36.85.73  
Email : [cames@bf.refer.org](mailto:cames@bf.refer.org) / [cames@lecames.org](mailto:cames@lecames.org)



[www.lecames.org](http://www.lecames.org)