



HAL
open science

Les nouveaux territoires de l'université; Vue du Sud et du Nord.

Arnaud Martin

► **To cite this version:**

Arnaud Martin. Les nouveaux territoires de l'université; Vue du Sud et du Nord.. Congrès du Groupement International des Secrétaires Généraux des Universités Francophones, Apr 2014, Bordeaux, France. hal-00986305

HAL Id: hal-00986305

<https://hal.science/hal-00986305>

Submitted on 2 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les nouveaux territoires de l'université Vue du Sud et du Nord

Arnaud MARTIN

Conférence donnée à l'occasion du Congrès du Groupement International des Secrétaires Généraux des Universités Francophones du 22 au 25 avril 2014 à Bordeaux, France.

En guise d'introduction

Quelque part en Afrique Centrale, un atelier de travail réunit des universitaires, des recteurs et des représentants du ministère de l'enseignement supérieur. L'atelier porte sur les questions de développement, de stratégie, de formation au management des universités. Puis, vient un débat sur les nouvelles universités. A l'instar de tous les pays d'Afrique Subsaharienne, le pays qui accueille l'atelier s'était lancé dans la construction de nouvelles universités sur de nouveaux territoires. Le débat s'anime autour des questions de moyens, humains et financiers. Deux visions s'affrontent.

La première, surtout portée par des universitaires, déplore le manque de moyens pour le fonctionnement des universités. En effet, les moyens, conséquents pour la construction des bâtiments, deviennent incertains pour le fonctionnement et le quotidien. S'ajoutent les recrutements non anticipés entraînant une noria de professeurs venant des universités historiques de la capitale. Les conditions de voyages finissent de déséquilibrer totalement le temps de travail qui doit, en principe, être partagé entre la formation et la recherche, etc.. La seconde vision, portée par les tutelles, comptables d'un budget forcément contraint, invite les universités à repenser leurs propres stratégies, à faire des choix en fonction de l'environnement local, c'est à dire du territoire sur lequel est implanté la nouvelle université.

Les tenants des deux visions s'affrontent âprement sur les fondements de ce que l'on appelle l'université. La première exige que l'université soit un « tout » du savoir et interpelle les tutelles pour donner les moyens de construire une nouvelle université dans ce nouveau territoire comme une copie de l'université historique, avec toutes les disciplines possibles. L'autre invite au choix, à la rationalité, aux partenariats locaux et conclut abruptement le débat en indiquant qu'il est hautement improbable que le budget de son ministère augmente dans les prochaines années. La discussion se termine par un dialogue de sourd. Cette anecdote nous invite à revenir sur quelques fondamentaux avant de traiter de la question des nouveaux territoires de l'université.

Qu'est ce que l'université ?

L'étymologie nous enseigne que le mot université est emprunté au latin *universitas* dérivé d'*universum* signifiant « universalité, totalité, ensemble; ensemble des choses, univers ». Mais elle nous enseigne également que la signification d'université est : « corps, compagnie, corporation, communauté ». Le latin médiéval le transforme en : « toute collectivité religieuse, politique, sociale ou professionnelle ». Enfin, le Larousse 2013 nous apprend que l'université est « un ensemble d'établissements scolaires relevant de l'enseignement supérieur regroupé dans une circonscription administrative ». On peut donc imaginer que l'univers et la circonscription administrative forment les deux extrêmes d'un territoire théorique de l'université. Mais, derrière ces jeux de mots, il s'agit, en fait, de prendre en compte deux entités: le territoire et l'université. La première entité concerne le savoir et donc les Hommes qui le construisent et le transmettent, et la deuxième, le lieu où cela se déroule.

Les territoires.

Les territoires, « étendues de pays formant une circonscription politique », réclament à leur tour des universités, conséquence à la fois de la massification et de la décentralisation des états. Dans tous les pays subsahariens, l'heure est à la construction de nouveaux établissements universitaires. Ceux-ci, souvent beaucoup plus petits que les universités « historiques », rivalisent de dynamisme et de créativité, notamment à travers l'implication des étudiants ou la mise en œuvre des principes du développement durable sur les campus. Une sorte de fièvre du « small is beautiful » dans un contexte de classement international qui invite plutôt aux regroupements voire aux fusions entre établissements ! Ainsi les territoires luttent pour obtenir leurs universités et les universités luttent pour conserver et accroître leurs territoires d'influence. Les « Grandes » universités s'invitent dans de nouveaux territoires en passant du simple partenariat à la franchise pure et simple. Nous observons à la fois un mouvement qui tient de la colonisation et un mouvement qui tient de la défense des territoires.

Dans un contexte où les sciences politiques nous invitent à imaginer d'autres références que celles des états-nations, les universités ne sont-elles pas tous simplement en train de tâtonner dans le contexte de dématérialisation des rapports entre les hommes ? Dans ce contexte que signifie nouveaux territoires pour l'université ? Pour tenter d'y répondre, il faut s'affranchir d'une stricte vision du territoire comme une entité géographique délimitée et regarder de plus près comment s'organisent les grandes fonctions des universités.

Les universités et la production du savoir.

Les universités produisent du savoir à travers la recherche, elles transmettent du savoir à travers la formation, elle produisent du développement à travers l'innovation et le transfert de technologie. A l'évidence la production du savoir est la fonction la moins territorialisée. Les universitaires ont depuis tout temps cherché à se rencontrer pour échanger. Certes on pourrait objecter que Karl Von Linné a construit son *Systema Naturea*, inventoriant, cataloguant, et nommant des plantes et des animaux du monde entier sans quasiment sortir de chez lui. Sauf exception, la mobilité est la règle et aucun territoire n'a échappé aux universités. S'il reste sûrement des territoires vierges, il faut probablement aller les chercher au fond des océans ou au fond de la galaxie.

La mobilité des enseignants, des chercheurs et des jeunes chercheurs, les doctorants, n'a jamais été aussi grande qu'aujourd'hui, de telle sorte qu'il devient assez difficile de définir le territoire d'une université concernant la production du savoir. Les réseaux sociaux professionnels comme « researchgate » (www.researchgate.net) nous permettent néanmoins d'en avoir une image à travers des cartes générées par l'analyse bibliométrique. Ces cartes ne présentent pas une information exhaustive et fiable car elles sont générées par les informations qui sont déposées par ceux qui sont inscrits sur le réseau social. Cependant, ces informations vont augmenter en qualité car il y a un réel engouement des chercheurs pour ce type de réseau social. En effet, il permet pour partie de s'affranchir de la seule notoriété de la revue et de sa diffusion pour développer sa propre audience. Lorsqu'on consulte ces informations, la première information qui transparaît c'est que les collaborations scientifiques se fond d'abord avec les établissements les plus proches, ceux du pays. Les américains publient d'abord avec leur compatriotes, ensuite avec les européens, les japonais et les chinois. Cette évidence devrait être utile à nos collègues du Sud pour la construction de leur stratégie de recherche. Une bonne stratégie consisterait à asseoir d'abord une masse critique de productions scientifiques par la coopération régionale et lutter farouchement contre l'éparpillement des forces, l'individualisme et la seule coopération Nord-Sud comme planche de salut de l'enseignant-chercheur.

Les territoires de la production des savoirs sont complexes et il est rare de rencontrer une université qui a une bonne connaissance de « son territoire ». Si cette information est parfois assez bien connue au niveau des laboratoires ou des équipes de recherche, elle est rarement connue ni même exploitée au niveau des universités. Il faut se rendre à l'évidence que, le plus souvent, l'université ne connaît pas son territoire de production des savoirs. Il apparaît que les premiers responsables soient les enseignants et les chercheurs eux-mêmes. En effet, beaucoup d'universités

(surtout au Sud) n'ont pas défini de politique de référencement du nom de l'université dans les publications. Or, les publications (et leur métadonnées) sont les composants de base de l'information globale sur les connaissances que l'on a sur la production des savoirs. Dans de très nombreux cas, l'enseignant-chercheur est fantaisiste quand au nom de l'établissement dont il relève. Parfois, il met le nom de son département, de sa faculté, ou bien il anglicise le nom de son université, dans certains cas, il met le nom de l'établissement dans lequel il fait un séjour de recherche, oubliant ainsi que c'est l'université qui le rémunère qui lui permet aussi de faire sa recherche. Cette façon de fonctionner est très dommageable pour les universités parce qu'elles disparaissent purement et simplement des métadonnées des publications. Ces métadonnées sont devenues stratégiques et font l'objet d'un commerce en plein essor. Reuters ou Scopus sont capables de fournir à n'importe quelle université ou n'importe quel ministère d'enseignement supérieur des données bibliométriques les concernant. Cependant, les métadonnées issues des références bibliographiques ne font l'objet d'aucune vérification de la part de ces entreprises et encore moins de la part des universités.

On peut donc dessiner des cartes de la production des savoirs des universités, mais à conditions que les données soient fiabilisées.

L'autre enseignement que l'on peut tirer de l'examen des analyses des métadonnées des publications concerne la coopération entre les universités. En effet, il n'est pas rare de constater que les pays du Sud ne sont que de simples terrains d'expérimentation pour les universités des pays du Nord. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder le nombre de co-publications produites sur des zones réputées pour les études par exemple en écologie, en ethnologie, etc. Ce nombre est souvent anormalement faible, comme si l'université locale était complètement exclue du territoire en question ; territoire qui est pourtant le support de la construction du savoir. Cette situation montre que l'université peut être privée de son propre territoire.

Le territoire « de la recherche » de l'université est complexe et mal délimité car il dépend fortement de la stratégie de l'université en termes d'image. On pourrait presque dire de marque ou de culture d'entreprise. Plus la marque de l'université sera considérée comme une valeur ajoutée intéressante plus elle sera utilisée et inversement. La marque de l'université est un capital à faire fructifier et, à l'instar du monde de la finance, plus le capital sera important plus la rentabilité sera élevée.

Ne pas connaître son capital recherche (en termes de publications) revient à ne pas connaître son propre territoire. Pour un bon nombre d'universités, il y a donc bien des nouveaux territoires à découvrir à travers la bonne gouvernance, la bonne mesure des activités de ses propres personnels.

L'université et la transmission du savoir.

Concernant la transmission du savoir, le paysage des territoires universitaires est en pleine révolution. On assiste à des évolutions qui sont marquées d'une part par une dynamique liée à l'accroissement de l'accès à l'enseignement supérieur pour les pays de l'Afrique de l'Asie, de l'Amérique centrale, du Sud et de la zone caraïbe, bref pour des régions qui représentent les 5/6ème de la population mondiale et d'autre part par une dynamique liée à une forte compétition entre les établissements d'enseignements supérieurs qui cherchent à prendre des part de marché partout où cela est possible. Cette compétition est aujourd'hui en Asie, elle le sera demain en Afrique. Ainsi, Le paysage qui semble se dessiner est un paysage d'ambition, de conquête de territoires.

Dans les pays du Sud, les universités historiques s'agrandissent et se rénovent et de nouvelles universités sont construites dans les provinces. Si le terme de massification est utilisé pour définir ce nouveau paysage universitaire, il n'en demeure pas moins que dans les pays subsahariens, moins de 8% de la population a accès à l'enseignement supérieur, alors que ce taux dépasse 70% dans les pays de l'OCDE. Nul doute que cette amorce de massification de l'enseignement supérieur, concomitante à l'évolution démographique participe de la métamorphose du paysage universitaire des pays du Sud. Cependant, une récente étude montre que 50% des diplômés de master au Nigeria sont au chômage trois ans après l'obtention de leur diplôme...

La construction de nouvelles universités dans les pays du Sud est incontournable pour une politique d'équilibre des territoires : ne laisser aucune région sans une offre de formation dans le supérieur paraît une évidence. Cependant, il serait intéressant pour tous ces pays de tirer les enseignements des bilans qui ont été faits dans les pays du Nord qui ont vécu exactement la même problématique il y a 40 ans. Un bilan récemment réalisé¹ en France montre que l'implantation des jeunes universités en région a permis l'accès à l'enseignement supérieur de jeunes issus de familles modestes qui sans cela n'iraient tout simplement pas à l'université. Ce bilan montre également que ces universités sont plus performantes dans la qualité de l'encadrement du niveau L, qu'elles assurent une meilleure coopération avec les lycées pour faciliter la transition entre les deux systèmes d'enseignement. En revanche, ces jeunes universités peuvent plus difficilement atteindre une masse critique pour la recherche, et par conséquent sont moins performantes pour les niveau M et D. Lorsqu'en France sont comparées les universités sous un même prisme, il apparaît clairement des logiques différentes et non un seul modèle universitaire.

La faiblesse, pour ne pas dire l'absence de coopération entre les universités historiques et les

¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/124000071-poles-de-proximite-et-reseaux-territoriaux-d-enseignement-superieur>

jeunes universités est extrêmement dommageable pour l'enseignement supérieur et, particulièrement en ce qui concerne le rôle de transfert de technologie et de développement économique que doit jouer l'université aujourd'hui. Ce point est abordé un peu plus loin dans le texte.

Je viens d'évoquer la question de la conquête des nouveaux territoires, voyons les stratégies de conquêtes dans les territoires déjà densément occupés par les universités.

Les pays de l'OCDE et en particulier l'Europe et l'Amérique du Nord sont en situation de quasi stabilité démographique depuis déjà quelques décennies. Certains pays sont en situation de baisse très forte de la population du fait de la faiblesse des naissances, comme l'Allemagne et la Russie. Le vieillissement de la population a pour conséquence une stabilisation voire une réduction du flux des étudiants. Certaines filières peinent en France à recruter de nouveaux étudiants y compris dans des secteurs de fort potentiel d'emploi. Pour être vraiment juste, il faut aussi rappeler que d'autres filières accueillent encore beaucoup trop d'étudiants par rapport aux possibilités du marché du travail. Certains établissements d'enseignement supérieur ont donc développé des stratégies de compétition avec des méthodes de management qui n'ont rien à envier aux entreprises du secteur marchand. Ces établissements développent des stratégies à l'international avec par exemple l'implantation de filiales ou de succursales. L'exemple de Skema est démonstratif.

Skema est une école supérieure française de management. Elle est issue de la fusion de deux écoles, l'ESC Lille et le CERAM, une école de Nice. Skema a installé un campus près de Shanghai et envisage d'en ouvrir un autre au Brésil et un troisième aux Etats-Unis. Lors d'un récent interview, la directrice de Skema déclare qu'elle s'estime « extirpée » des territoires et peut maintenant avoir les mains libres pour mener une stratégie d'implantation sur les 5 continents. Mais l'objectif poursuivi n'est pas du tout un objectif de délocalisation comme on le voit dans le monde industriel. L'objectif est bel et bien de renforcer sa compétitivité face aux établissements français. En développement une stratégie à l'international, en implantant des succursales, c'est avant tout sa compétitivité nationale ou européenne qu'elle cherche à renforcer.

D'autres stratégies existent, elles sont beaucoup moins éthiques, elles sont parfois néocolonialistes. En 2012 et 2013, un regroupement d'écoles d'ingénieurs français décide de s'implanter au Cameroun. On a pu voir alors fleurir dans les rues de Yaoundé des banderoles publicitaires vantant les qualités de ce nouvel établissement. L'objectif de ce regroupement est de préparer les étudiants camerounais pour être sélectionnés et réaliser la dernière partie du cycle d'ingénieur en France assorti de possibilités de bourses d'études. De mon point de vue, cette démarche pose un problème d'éthique parce qu'elle a pour conséquence d'une part, un transfert de

charge (le Cameroun assume le coût de la formation jusqu'à 2 ou 3 ans après le Bac), d'autre part, que les meilleurs éléments termineront leur formation en France et, enfin, que cette stratégie participe probablement à l'augmentation du contingent de la « fuite des cerveaux ». A défaut d'avoir vu une vraie stratégie gagnante-gagnante entre les écoles française et le Cameroun, j'y vois plutôt une forme de prédation des futurs élites du pays. Il est vrai que l'insertion professionnelle au Cameroun demeure problématique, mais cela est une autre question.

Le paysage que je viens de décrire risque d'être complètement bouleversé par le développement des nouvelles technologies. Emmanuel Davidenkoff dans son dernier livre « Le tsunami numérique », paru en mars 2014 fait le pari que le numérique et les nouvelles technologies vont complètement rebattre les cartes, donc les territoires des universités dans les prochaines années. Ce n'est pas la première fois que l'on peut entendre ou lire ce genre de prédiction. Dans un exposé remarquable, Marc Eisenstadt, en 2007 lors de la conférence internationale sur les technologies avancées pour l'apprentissage de Nagoya, nous rappelle le nombre de fois où l'on a prévu la fin des écoles avec la venue des premiers ordinateurs, la venue des premiers téléphones portables, etc. Son analyse montre que les échecs ont été partout dans les dispositifs développés à grande échelle, comme par exemple l'ordinateur pour tous, les premiers portails pédagogiques, l'utilisation d'Internet par le simple « copier-coller ». Il démontre aussi que les réussites ont été partout là où on ne les attendait pas. Il montre que les apprentissages passent par les réseaux sociaux (même s'il ne servent pas que à cela), par l'utilisation des blogs, même par l'utilisation des sms !

En résumé, Marc Eisenstadt montre :

- Ce qui ne marche pas : une approche top-down, une approche uniquement centrée sur le savoir, une approche centralisée, etc.
- Ce qui marche : une approche intégrant une communauté d'apprenants partageant des pratiques, l'appropriation des contenus, l'apprentissage basé sur la résolution de problèmes de questions complexes, etc.

Marc Eisenstadt dresse un bilan sur la période de 2007 à 2014, soit le temps de deux ou trois générations à l'échelle du développement des technologies de l'information : avec optimisme on peut considérer que les nouvelles technologies sont en passe, pour cette fois, on peut y croire, de révolutionner notre approche au savoir.

Cependant, avant d'en arriver là, Emmanuel Davidenkoff indique qu'une autre approche de la transmission des savoirs est nécessaire. L'auteur montre que les nouvelles approches

pédagogiques, notamment issues des démarches socio-constructivistes se sont heurtées à la difficulté d'industrialiser le processus. De plus, ce phénomène a été amplifié en France par une défiance générale envers toute autre forme d'apprentissage que celle du discours *ex cathedra*. La thèse exposée dans son livre est de dire que les récentes évolutions des technologies vont pouvoir industrialiser les apprentissages basés sur des approches socio-constructivistes. Il en tire aussi une prédiction extrêmement pessimiste pour le système éducatif français, incapable selon lui de s'engager dans ce monde en mutation.

De quoi s'agit-il ? Les nouvelles technologies ont démultiplié les moyens de transmettre des connaissances, de faire travailler les étudiants de manière individuelle et collective de réaliser des expérimentations à travers des Fab Labs ou bien à l'aide des imprimantes en trois dimensions. Tout cela peut avoir un sens seulement et seulement si l'on considère que l'apprentissage ne consiste pas en un simple exposé du savoir réalisé par le sachant (le professeur) pour l'apprenant qui doit être dans une position passive (au mieux d'écoute attentive). Ceux qui auront compris que les nouveaux contenus peuvent révolutionner la façon dont on transmet des connaissances pour peu que l'on adapte, change, notre façon de construire les contenus seront les prochains maîtres des territoires de l'apprentissage.

Tout cela n'est pas pour demain, c'est déjà depuis hier. La Khan Académie qui n'existait pas en 2007 a 6 millions d'inscrits en 2013, soit plus d'inscrits que dans toute l'histoire de l'université de Harvard.

L'université et l'innovation et le transfert technologique.

Dernière partie de mon intervention, elle concerne le rôle de l'université dans l'innovation, le transfert de technologie et le développement économique.

L'économie de la connaissance est née en 2000 lors du conseil européen de Lisbonne. Cette stratégie visait à faire en sorte que l'Union Européenne devienne une des économies les plus compétitives à l'horizon 2010. Durant la première décennie de cette stratégie, le bilan est mitigé. L'effort consenti n'est probablement pas suffisant pour gommer les tendances lourdes de l'économie à savoir le dynamisme démographique et surtout de l'évolution du PIB des BRICs et d'autres pays. La stratégie est cependant maintenue et amplifiée à travers la programmation européenne que l'on appelle H2020. Cette programmation de financement de la recherche est très clairement orientée pour atteindre des objectifs de développement économique. Ce soutien n'a pas pour seule conséquence de créer des réseaux d'universités et de laboratoires à travers l'Europe pour le

développement de la connaissance et de son transfert vers l'économie, définissant ainsi des nouveaux territoires. En effet, l'Europe finance également des réseaux d'infrastructures de la recherche qui non seulement émergent sur des financements européens, mais également sur des financements nationaux puisque les états sont invités de plus en plus à co-financer avec des proportions importantes ces réseaux. Ainsi, le financement de la recherche en Europe est en train de dépasser le seul périmètre des moyens financiers de l'Union Européenne. Ces moyens structurant permettront peut-être à l'Europe d'atteindre les objectifs de la stratégie de Lisbonne, mais rien n'est moins sûr lorsqu'on regarde l'évolution considérable des activités de recherche et développement de l'Asie pour ne citer que cette région du monde. La conséquence pour l'Europe est d'aménager son territoire de recherche. Pour caricaturer, on passe d'un territoire défini par des sites universitaires et un peu de réseau, à un territoire qui va se définir par des axes, des flux d'informations beaucoup plus que par les sites eux-mêmes.

Cette stratégie, supranationale et européenne, vise un développement de son économie au niveau global, mais le développement économique a également une dimension très locale dans laquelle les universités ont un rôle clé à jouer. Cependant, aujourd'hui, on mesure trop souvent l'impact sur l'économie locale de l'université uniquement à travers la consommation des étudiants. Cet aspect est non négligeable et c'est pour cette raison que, par exemple en France, de nombreuses petites villes ont fait tout leur possible pour accueillir des sites universitaires puis des universités. L'équation était site universitaire égal future université égal des étudiants qui doivent être hébergés, nourris, etc.

Le Pr Yves Morvan de l'université de Rennes analyse les délocalisations universitaires dans un article publié dans la revue urbaine de l'agglomération rennaise. L'analyse peut être comparée à ce que l'on voit actuellement en Afrique. La délocalisation est d'abord une nécessité pour désengorger les amphithéâtres, puis pour développer l'accès à l'enseignement supérieur de jeunes qui en ont été exclus (on peut étudier « au pays »). La question du développement local n'était pas posée *a priori* « On voulait simplement un nouveau site universitaire juste pour pouvoir faire comme la grande ville ». Cependant, par le jeu des motivations individuelles, de l'entente entre universitaires élus et entreprises, certaines « petites universités » se sont positionnées comme des modèles d'intégration d'enseignement supérieur – développement local. La réussite de ces expériences sont liées à deux facteurs clés :

1. au niveau des formations, miser sur l'innovation, la construction des *curricula* par une approche par les compétences, un ancrage dans les problématiques du territoire et une complémentarité avec les autres sites universitaires pour éviter à tout prix la concurrence

stérilisante.

2. La relation maintenue avec le grand site universitaire (ou l'université mère) pour la coopération en termes de recherche et éviter ainsi que le site local n'existe que par la formation.

Le projet Robusta de l'IUT de Nîmes et de l'Université Montpellier 2 fut exemplaire. Autour d'un projet industriel de picosatellite², les porteurs de projet ont d'une manière remarquable intégré les entreprises locales (du site de Nîmes) et les chercheurs du Site de Montpellier. Leur force n'a pas été seulement d'associer site local, université mère et entreprise, elle a été d'être très innovant dans la démarche pédagogique. Pour réaliser ce projet, les enseignants-chercheurs ont associé tous les niveaux universitaires à travers des séances de travail de groupe aussi bien pour la conception que la réalisation du satellite. Les étudiants en première et deuxième année de l'IUT, les étudiants en Master et en Doctorat de l'université de Montpellier ont travaillé ensemble dans un dispositif pédagogique de travail de groupe, original et remarquablement encadré par mes collègues.

A l'heure où l'Afrique et aussi d'autres régions du monde construisent des universités « filles » à un rythme très rapide, je les invite à s'inspirer des réussites et surtout des échecs des autres. Viser d'entrée de jeu, une ambition trop grande et trop lointaine, trop théorique de l'université comme acteur du développement économique reviendra à subir le sort d'Icare. Une jeune université qui travaille en lien avec son territoire, même sur des sujets qui peuvent apparaître simple, peut avoir de très belles opportunités d'être un acteur du développement mais à condition de bien réaliser son positionnement stratégique et également de le faire en lien avec des activités de recherches menées en coopération avec les universités mères.

Je finis avec un mot à l'adresse des pays du Sud, dont je suis convaincu qu'ils peuvent nous apprendre beaucoup de choses encore sur le développement de l'enseignement supérieur à travers les expériences qu'ils vont mener dans leurs environnements avec leurs contraintes particulières. Je suis convaincu que les bonnes idées, les bonnes pratiques des universités pour le développement viendront des jeunes universités africaines.

Bordeaux, le 25 avril 2014,
Arnaud Martin
arnaud.martin@univ-montp2.fr

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/ROBUSTA>