

La coopération universitaire institutionnelle

Michel Molitor

1- L'objectif de cet exposé est de présenter un programme de coopération universitaire au développement construit sur une méthodologie particulière : *la coopération universitaire institutionnelle (CUI)* dont la raison d'être est le renforcement des compétences académiques d'une institution universitaire partenaire.

Pour bien en comprendre la portée et l'originalité, je crois utile de situer cette activité dans le contexte général des politiques de coopération au développement pratiquées aujourd'hui en Belgique. Ces politiques ont été profondément redéfinies au milieu des années 90. A côté des actions bilatérales ou multilatérales mises en œuvre par l'Etat lui-même dans le cadre de conventions qui l'associent à des Etats partenaires, la coopération bilatérale indirecte est assurée par des institutions issues de la société civile –Organisations non gouvernementales (ONG) et universités- qui conduisent leur action à travers des relations qu'elles entretiennent avec leurs homologues des pays partenaires. La coopération bilatérale indirecte est aujourd'hui construite autour de deux idées-force : la *délégation* et le *partenariat*.

Depuis une dizaine d'années, le gouvernement belge a choisi de sous-traiter aux ONG et aux universités la définition et la gestion des politiques de coopération pour les matières qui les concernent dans le cadre de programmes quinquennaux. Ces programmes font l'objet d'une approbation par le gouvernement et leur exécution est contrôlée par l'administration qui exerce dorénavant un rôle de régulation et d'évaluation et non plus de pilotage ou d'exécution des projets.

A côté de la délégation, le concept de *partenariat* s'est imposé progressivement en proposant l'association d'opérateurs autour d'objectifs communs comme moteur de la coopération. Corrolairement, les méthodes se renouvellent autour de notions telles que les *objectifs* ou la *contractualisation*.

La coopération universitaire a été profondément marquée par ces redéfinitions et, dans notre pays, la manifestation la plus claire en est sans doute le programme que nous appelons la coopération universitaire institutionnelle (CUI). Dans ses grandes lignes, elle a été imaginée il y a un peu moins d'une dizaine d'années et a fait l'objet, pour nos universités, d'une première mise en œuvre pratique entre 1997 et 2002. L'évaluation de cette expérience a été déterminante pour la définition du nouveau programme que nous avons lancé en 2003 pour une nouvelle période de cinq ans..

2- Pour l'essentiel, la CUI vise au *renforcement des compétences académiques* d'une université partenaire. Concrètement, le programme de CUI organise la contribution des universités de la Communauté française de Belgique (CFB) au développement d'universités partenaires choisies dans divers pays d'Afrique, d'Amérique latine ou d'Asie avec lesquels notre pays entretient des relations bilatérales de coopération. Les compétences académiques qui sont l'objet de ces partenariats visent les activités d'enseignement, de recherche et de gestion d'institutions d'enseignement supérieur. Pour l'essentiel, le programme 2003-2007 se déroulera normalement dans cinq zones géographiques : Afrique du Nord (Maroc), Afrique de

l'Ouest (Bénin et Burkina-Faso), Afrique centrale (Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda), Amérique du Sud (Bolivie, Pérou) et Asie du Sud-Est (Laos et Vietnam). A côté de la CUI, il existe d'autres catégories de programmes plus traditionnels qui visent à développer un projet particulier avec une institution partenaire : transfert de savoir-faire, apport en équipement, assistance à la mise au point d'un programme de formation.

3- La politique de coopération qui privilégie l'enseignement supérieur repose clairement sur la conviction que les universités ou les institutions d'enseignement supérieur constituent des facteurs déterminants dans les processus de développement des pays dans lesquels elles agissent. Cette proposition qui se présente souvent comme une évidence appelle un commentaire. Le rôle des universités en matière de développement se vérifie tout d'abord à partir de l'effort de formation et de qualification qu'elles assurent. La capacité de recherche et la maîtrise de processus d'accumulation de connaissances est un autre facteur important. Mais le rôle des universités ne s'arrête pas à la formation des compétences et à la maîtrise d'un savoir-faire scientifique, elles sont aussi à l'origine de dynamiques culturelles bien particulière en raison même de leurs activités. Dans les stratégies de formation universitaire, la communication des savoirs et la formation des compétences techniques ou professionnelles s'accompagne d'une croissance des capacités réflexives ou critiques qui sont à la base de la démarche scientifique mais aussi de l'esprit démocratique qui implique l'autonomie dans la formation du jugement. Nous savons aujourd'hui que ce que nous appelons le « sous-développement » est lié à des facteurs matériels comme à des mécanismes de dépendance et d'exploitation mais aussi à des relations sociales rigides ou archaïques. Les universités qui assurent la formation des cadres scientifiques ou techniques et des élites sociales sont donc aussi des foyers culturels essentiels dans la dynamique d'une société. L'histoire du développement de l'Europe et de l'Amérique du nord au XIXe siècle en est une claire démonstration, tout comme d'ailleurs l'histoire de la plupart des sociétés contemporaines. La contribution au développement et au renforcement des institutions universitaires, dans le cadre plus général d'une stratégie de coopération au développement est donc très largement justifiée.

4- Ce rappel du rôle des universités et de leurs compétences éclaire les critères de choix des institutions partenaires de la CUI ou les exigences qui sont les nôtres en la matière. Ces exigences constituent ce qu'on pourrait appeler les conditions d'une CUI. J'en retiendrai quatre qui me semblent dominer aujourd'hui.

- a- Nous privilégions des *universités*, c'est-à-dire des ensembles composés de facultés ou départements de diverses disciplines par rapport à des institutions centrées sur un domaine du savoir dans la mesure où les logiques pluridisciplinaires nous semblent plus à même de soutenir les dynamiques culturelles dont j'ai parlé plus haut et de résister de cette manière aux inévitables pressions instrumentales qui s'exercent sur l'enseignement supérieur.
- b- Nous travaillons avec des *institutions publiques* (ou qui s'apparentent à des services publics fonctionnels) ouvertes à tous les étudiants ayant la capacité de poursuivre des études.
- c- Nous privilégions des institutions ayant démontré qu'elles étaient capables de *maîtriser leur gestion* (et ceci indépendamment des questions de pénurie budgétaire) et qui avaient une vision plus ou moins claire de leurs objectifs et de leur développement. La CUI vise à appuyer une dynamique existante : elle implique donc que l'université considérée dispose d'un minimum de stratégie, qu'elle soit capable de mettre en avant des choix et de les justifier.
- d- Enfin nous accordons beaucoup d'importance à la vision que ces universités ont de leur *rôle dans la société*. Autrement dit, il nous semble important que ces universités soient

capables de se représenter elles-mêmes comme des institutions de développement, c'est-à-dire des organisations dotées de moyens et de compétences et qui articulent leurs objectifs particuliers à des objectifs sociaux larges.

- e- Au total, on aura compris que les institutions susceptibles de s'intégrer dans un programme de CUI devraient disposer d'une réelle capacité de gouvernement (la *gouvernance*), c'est à dire d'une direction capable d'identifier une stratégie, de la conduire et de la contrôler. L'expérience a démontré que la probabilité de succès de ce programme est directement liée à cette compétence. Les difficultés et parfois les crises que nous avons rencontrées avaient comme première origine une lacune de gouvernement de l'université, une forte dépendance par rapport à des instances de décision (administratives ou politiques) externes, une incapacité à fixer des priorités ou à opérer des arbitrages internes.

5- En énonçant ces critères, mon projet n'est évidemment pas de donner de leçon à quiconque. Ils nous sont apparus au cours du temps comme les mieux à même de définir la portée du travail que nous souhaitons mener avec nos partenaires. Je m'empresse de dire que, dans notre esprit, ces exigences s'imposent *mutatis mutandi* également à nos institutions, à nos universités. En cette matière comme en d'autres, on apprend par la comparaison et toutes les procédures de développement organisationnel que pratiquent nos universités en Europe passent aussi par la comparaison, l'évaluation et le jugement des pairs. Les scientifiques et les universitaires que nous sommes savent que l'on progresse en apprenant et que l'on apprend de la comparaison et de la discussion avec d'autres. Incidemment, les procédures d'évaluation et d'accréditation liées à la préparation de l'harmonisation de l'espace européen de l'enseignement supérieur sont également de cette nature. Par ailleurs, l'expérience, et notamment l'expérience de la CUI nous a appris à être modeste devant les performances accomplies par nombre de nos partenaires dans les contextes les plus difficiles, marqués par la pénurie matérielle et les contraintes d'ordres divers. Il faut donc voir dans la CUI beaucoup plus que l'intervention d'experts mettant des compétences et des moyens à la disposition d'une institution partenaire. Il s'agit à proprement parler de *développer un travail commun au service des objectifs de l'institution partenaire*. Les collègues européens associés à ce travail ont une double motivation : mener à bien un projet donné pour lequel ils ont de l'intérêt (et des compétences) et s'intéresser à l'impact de ce projet dans le fonctionnement de l'institution d'accueil.

6- La méthode de la CUI dérive directement de l'objectif général. Un programme de CUI comporte un certain nombre d'activités choisies pour leur intérêt pour l'institution d'accueil et qui trouvent leur justification dans la vision qu'elle a de son propre développement. Ce point est extrêmement important et a parfois été mal compris. Les activités qui constituent le programme doivent être choisies par l'institution d'accueil à partir de ses propres priorités. Il ne s'agit donc pas de les induire de l'extérieur au nom des intérêts spécifiques des collègues des universités belges. Mais il est logique que ces priorités soient débattues et que l'analyse que l'institution partenaire fait de ses besoins soit discutée ouvertement. Cela suppose évidemment l'existence d'un rapport de confiance important qui n'existe pas nécessairement a priori et qui doit se construire.

Le programme qui a été décidé est géré par un double collègue : un *groupe de pilotage* composé des divers responsables d'activités de l'université d'accueil, et son pendant en Belgique : un *groupe de pilotage* composé de leurs correspondants dans les universités de la CFB. Les groupes de pilotage sont animés par un *coordonateur académique* et un *gestionnaire* qui l'assiste. La responsabilité des groupes de pilotage est la mise en œuvre du programme et l'évaluation de sa contribution aux objectifs de l'institution. Historiquement,

ces programmes ont démarré de manière fort empirique. Les évaluations que nous avons menées des activités passées nous ont conduit à préciser plus rigoureusement leur gestion dans le futur. Dorénavant, nous insisterons sur quatre dimensions :

- a- *L'articulation entre les objectifs et la stratégie.* Il est important de pouvoir identifier la contribution de l'activité proposée à la dynamique générale de l'institution, ce qui implique une bonne connaissance de ses priorités et de ses choix.
- b- *L'objectivation des activités.* Autrement dit, pour chaque activité, déterminer un ou plusieurs objectifs et définir le délai dans lequel il sera réalisé. Cette dimension de séquençage temporel est extrêmement importante. Le programme de coopération avec une institution partenaire est conclu pour une durée de cinq ans. Les objectifs particuliers de ce programme doivent être atteints dans cette période, mais il est clair que chaque activité ne requiert pas nécessairement cinq ans pour être réalisée. Par exemple, l'équipement et la mise en route d'un laboratoire destiné à des fins pédagogiques peuvent être achevés dans un délai plus court. Le programme déterminera donc la durée de l'investissement requis pour chaque activité ainsi d'ailleurs que les moyens financiers requis.
- c- *Favoriser les mécanismes cumulatifs.* La CUI travaille dans la durée et vise à renforcer les compétences académiques d'une institution partenaire à partir d'une analyse qu'elle fait d'elle même et des choix qui en découlent, en vue d'une plus grande maîtrise d'elle même. Dans cette perspective, il pourrait être plus important d'appuyer et de renforcer des activités ou des programmes existants plutôt que de créer ab nihilo une série d'activités pour la gestion desquelles le partenaire restera longtemps dépendant. Ces mécanisme cumulatifs internes à l'institution partenaire peuvent aussi concerner des activités transversales, par exemple la gestion académique, la formation des enseignants, ou l'équipement de salles didactiques. Dans tous les cas, il s'agira d'appuyer des dynamiques internes à l'institutions à partir de ses propres choix.
- d- *La contractualisation.* La contractualisation, c'est-à-dire des engagements communs sur des objectifs est une autre clé de la méthode CUI. A l'occasion de la mise au point des diverses activités d'un programme, il nous semble extrêmement important de respecter quelques règles de base/

- Déterminer avec précision les engagements et les responsabilités de chacun ;
- Décider de ne pas lancer de nouvelles activités dans un domaine précis tant que l'activité antérieurement décidée n'a pas atteint ses objectifs (ou que des justifications raisonnables soient produites qui expliquent pourquoi il n'en n'a pas été ainsi).
- S'engager pour un terme précis. Compte tenu du budget disponible, il est probable que nous devons arrêter ou diminuer certaines activités afin de pouvoir en amorcer d'autres. Les activités ne peuvent donc être poursuivies pendant un délai indéterminé. Ces délais doivent être connus et décidés en communs.
- Les domaines d'activité appuyés ne doivent pas être déterminés une fois pour toute ; la continuité n'est pas contradictoire de la mobilité.
- Préciser les attentes des partenaires belges. Nous travaillons dans une logique d'échange et si nous voulons que la coopération soit « qualifiante », c'est-à-dire qu'elle contribue au développement des compétences du personnel académique belge engagé dans la coopération, il faut que nous précisions nos attentes et nos exigences en la matière. Cette notion *d'échange* est capitale pour une coopération véritablement féconde. La solidarité est certainement le moteur principal des activités de coopération, mais il faut que le chercheur ou l'enseignant y trouve l'occasion d'enrichir ses propres compétences. Dans les conditions actuelles de l'exercice de la profession universitaire en Europe, cette condition est d'ailleurs

essentielle si l'on veut associer aux activités de coopération des personnes compétentes et exigeantes, voyant dans la coopération une autre manière de faire leur métier d'enseignant et de chercheur et non une activité simplement dérivée ou accessoire, réservée à des personnes en fin de carrière ou n'occupant que des positions subalternes dans les hiérarchies scientifiques.

7- Avec le lancement du programme 2003-2007, nous entamerons une nouvelle phase des activités de coopération institutionnelle dans lesquelles sont engagées, ensemble, les universités de la Communauté française de Belgique. Nous avons engagé une première fois ce programme en 1997 avec quelques principes généraux et des idées parfois imprécises à propos des dynamiques que nous mettions en œuvre. Pendant ces cinq années nous avons beaucoup appris, et c'est le produit de cette réflexion systématique sur notre expérience qui nous a permis de redéfinir les perspectives que je viens de vous dessiner. J'aimerais néanmoins revenir un moment sur le produit de ces premières expériences.

a- Il est très important de bien expliquer la logique de la CUI au partenaire. Dans un certain nombre de cas cela n'a pas été fait ou mal fait. Probablement parce que nous ignorions nous-même le sens ou les potentialités de l'outil que nous mettions en action. Dans certains cas, nous sommes passés sans transition d'une coopération classique à la CUI, en ne voyant dans celle-ci qu'un nouveau véhicule pour d'anciennes manières de travailler. Le résultat a souvent été alors le maintien d'une logique bilatérale classique de type demande-satisfaction et des dépendances qui y sont liées. Il n'est pas aisé de donner de la substance à l'idée de partenariat. Il n'est pas nécessairement facile de faire comprendre au partenaire que la relation que l'on propose ne se réduit pas à la relation entre une source de crédits et des besoins, mais au contraire que l'on propose un travail en commun autour des objectifs de l'institution partenaire. Arriver à cette relation implique une *confiance* partagée. Question : comment la confiance se mérite. A partir de quel moment ? Celle-ci se construit progressivement, et si l'on peut comprendre qu'elle ne préexistait pas aux programmes qui ont débuté en 1997, elle devrait s'être construite dans la majorité des cas depuis.

b-Il est essentiel de faire partir un programme de la vision du partenaire. C'est *l'auto-évaluation de ses besoins* par le partenaire qui doit constituer le point de départ. L'application de cette idée s'est heurtée à certaines difficultés. Nous avons lancé des programmes de CUI avec des institutions universitaires très différentes quant à leurs moyens matériels et techniques, quant aux contextes dans lesquels elles travaillent, quant aux étudiants qu'elles reçoivent. Certains de nos partenaires sont très comparables dans leur organisation et leur fonctionnement aux universités européennes ou nord-américaines, à ceci près qu'elles disposent de moins de moyens, et l'apport de la CUI a consisté à développer des filières d'enseignement nouvelles ou à améliorer des programmes avancés par le concours de professeurs invités. Dans certains cas, ce sont des programmes de recherche qui ont été développés à la demande du partenaire. D'autres institutions sont beaucoup plus démunies et certaines manquent à peu près de tout. Dans ce contexte, il existe un certain danger de passer à côté des véritables besoins de l'institution au moment de la confection du programme en raison d'une analyse commune insuffisante. Les partenaires de la CUI dans les institutions d'accueil sont des universitaires, parfois formés dans les mêmes universités que leurs collègues belges. Ils partagent donc une culture commune qui facilite la communication : il parle des mêmes choses avec les mêmes mots. Le problème apparaît dès lors que l'on ne parle pas en réalité des mêmes choses. Dans une université démunie de tout, cela n'a

probablement pas beaucoup de sens de parler de programmes de recherche ambitieux qui présupposerait l'existence d'une infrastructure inaccessible. Certains de nos collègues ont appelé « simulacre » ce langage convenu ; le simulacre consiste à utiliser le langage commun aux universitaires pour accréditer une demande indépendamment de tout contexte. L'expérience montre combien il peut être important de partir à la rencontre du partenaire en écoutant ses demandes et en les discutant avec lui. L'autre danger consiste à développer des demandes ou un programme qui ne tiennent pas compte de priorités. On aligne un catalogue sans hiérarchiser ce qui est souvent l'indice d'une absence d'analyse ou même de projet réel. C'est en principe ici que le dialogue devrait être l'outil le plus efficace. Il suppose la confiance. On en revient à la question de tout à l'heure : comment l'autorité académique d'une université partenaire va-t-elle donner sa confiance ?

c- L'expérience nous a indiqué une autre source de difficultés. Les promoteurs belges d'activité comme leurs collègues des institutions partenaires proposent parfois des activités, certes intéressantes en soi, mais dont on voit mal l'impact institutionnel. Autrement dit, on ne comprend pas en quoi la promotion de telle activité contribuera au développement d'un objectif souhaitable pour l'institution elle-même. Le pire compromis étant un programme composé d'une juxtaposition d'activités correspondant à une variété d'intérêts individuels sans relation à l'ensemble. Chaque activité présentée dans le cadre d'un programme doit avoir sa justification en terme d'impact institutionnel. Autrement dit une activité (par exemple scientifique) ne se justifie pas par un intérêt intrinsèque mais par sa contribution à une évolution souhaitée (et définie). Le rôle des autorités académiques est d'indiquer l'orientation générale souhaitable et d'aider à réaliser cette intégration entre activités singulières et intérêt collectif. Cette manière de faire est évidemment facilitée par l'existence d'une stratégie, d'une vision des priorités ou d'une thématique commune intégratrice (par exemple, la pédagogie ou l'amélioration des procédures d'enseignement). On rappellera à cet égard qu'il existe d'autres programmes de coopération plus directement construits autour d'une activité et qui n'obéissent pas aux mêmes règles institutionnelles. On a vu plus haut les problèmes qui résultent de carences en ce domaine. Nous avons dû interrompre deux programmes ou ne pas les renouveler au bout de la première période de cinq ans parce que la gestion de l'université ne garantissait plus la poursuite d'une logique de CUI. Dans un autre cas, nous avons été contraints de suspendre une partie du programme pendant une période déterminée en attendant que les conditions d'un fonctionnement normal de l'université soient rétablies qui permettent la gestion régulière de ce programme. Cette décision peut être très durement ressentie surtout lorsque la CUI assure une partie substantielle du revenu de l'université.

d- On voit, dans ce contexte, toute l'importance des groupes de pilotage. Dans notre esprit, un groupe de pilotage est un collège de promoteurs d'activités qui assure la conduite collective d'un partenariat. Ce qui pourrait ressembler à une option idéalisante est en réalité une exigence fonctionnelle, compte tenu de la vocation propre du programme CUI : il ne s'agit pas de l'addition d'activités singulières mais d'un programme intégré choisi par l'institution partenaire compte tenu de ses priorités. Le groupe de pilotage n'est pas d'abord une instance de partage budgétaire, il est un mécanisme de gestion collective d'un programme.

e-Il faut également réfléchir aux retombées de la coopération et à la diffusion de ses résultats. On n'aurait atteint qu'une partie des objectifs si un programme de CUI avait permis à une université d'améliorer ses performances sur divers points sans que cela ne s'accompagne de retombées sur son environnement. Ils faut aussi réfléchir aux effets d'entraînement. Cette idée doit être modulée en fonction des situations concrètes. Dans certains cas la coopération universitaire se concentre auprès de quelques bonnes institutions (en général dans les

capitales), alors que le paysage universitaire du pays est composé d'universités régionales confrontées à la pénurie. Les retombées de la CUI devraient pouvoir, ne fut-ce que de manière modeste, profiter à ces dernières. Dans d'autres cas, on sera sensible aux retombées ou aux effets d'entraînement plus locaux, par exemple dans la société civile.

8- J'aimerais dire quelques mots, enfin, à propos des instruments de la CUI. Les instruments de la CUI sont les instruments traditionnels de l'action universitaire : bourses de formation ou de recyclage dans les universités de la CFB, bourses locales permettant l'accès d'étudiants aux programmes d'universités partenaires, participation de professeurs invités dans des programmes de formation ou de recherche, aide à la mise au point de programmes d'études, investissement dans l'équipement ou l'infrastructure scientifique. Dans le nouveau programme qui démarrera en 2003, nous avons imaginé trois activités transversales à l'ensemble de programmes partenaires : la pédagogie universitaire, l'équipement des bibliothèques et le « désenclavement des communications scientifiques ». La *pédagogie universitaire* correspond à une demande générale. Cette préoccupation existe aussi en Europe et correspond sans doute à la modification d'attitudes culturelles devant l'apprentissage et l'acte d'enseigner. Nous souhaitons précéder la mise en œuvre de cette activité d'un inventaire systématique des besoins car, si nous sommes convaincus de leur réalité, nous n'ignorons pas leur diversité. Dans certaines institutions le problème majeur est la mise au point d'un dispositif permettant aux étudiants de réaliser dans de bonnes conditions leurs travaux de fin d'études. Nous avons constaté en effet qu'un nombre appréciable d'étudiants arrivaient au bout de leur cycle d'étude sans pouvoir les conclure et donc sans disposer d'un diplôme parce qu'ils ne disposent pas des moyens leur permettant de réaliser leur travail de fin d'études. Cette situation justifie une réflexion systématique. Dans d'autres institutions le problème majeur est l'absence de laboratoire didactique permettant la réalisation de travaux pratiques. Comment répondre à cette pénurie de manière efficace et imaginative ? On pourrait multiplier ces illustrations. Notre souhait est d'arriver à mettre au point un programme qui puisse concourir de manière efficace à la mise au point de solutions adaptées à la singularité des situations. Le *désenclavement* est un autre programme qui consisterait à doter les institutions partenaires qui en seraient dépourvues d'outils de communications externes adaptés à leurs besoins. Avant de nous lancer dans ce programme, nous désirons également faire l'inventaire systématique des besoins, identifier les solutions possibles, étudier les partenariats qui se présenteraient avec d'autres institutions nationale ou internationales.

9- Je vais conclure. J'ai présenté notre programme de CUI à travers une prospective et un bilan de nos premières expériences. Comme je l'ai dit souvent à l'occasion de divers débats sur ce thème, la CUI a été pour nous l'occasion d'un apprentissage collectif. Ce apprentissage a été fait d'erreurs et de réussites. Nous avons voulu le conduire animé par un esprit de solidarité, convaincus que pour nous universitaires, la meilleure manière de contribuer à l'action de coopération au développement, passait par la contribution au renforcement d'institutions partenaires dans le monde de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Nous avons voulu aider ces universités à mieux réaliser leurs objectifs, les actions qu'elles avaient décidées. Ce faisant, nous avons beaucoup appris. Sur les institutions partenaires, sur les conditions dans lesquelles elles réalisent leurs missions. Sur leurs forces et sur leurs faiblesses. Et aussi, indirectement, sur les sociétés qu'elles servent. Ce faisant, nous avons beaucoup appris sur nous-mêmes aussi. Sur nos capacités, sur nos limites, sur nos forces et sur nos illusions. Surtout, et c'est sans doute l'essentiel, nous avons appris à travers ce travail de partenariat à être plus véritablement des universités, c'est-à-dire des institutions qui articulent la singularité des situations et des cultures à l'universalité des causes de l'homme. Dans le monde qui se globalise, la menace la plus importante dans le champ de

l'éducation est l'uniformisation et le poids des logiques instrumentales. La coopération universitaire peut et doit nous aider les uns et les autres, à être à la fois profondément nous-mêmes et profondément reliés aux autres par des liens de solidarité, de reconnaissance (ou de connaissance réciproque) et à renforcer la contribution que nous organisons comme universitaires au mouvement des sociétés dans lesquelles nous vivons.

Le 14 janvier 2004