

***University Responsibility  
for European Cooperation and Mobility***

---

**Coopération et mobilité académique en Europe:  
la responsabilité des universités**



**CRE**

Published with the help of the European Commission under the SOCRATES programme  
Publié avec l'appui du programme SOCRATES de la Commission européenne

## CONTENTS/SOMMAIRE

Preamble .....	Préambule .....
The Report .....	Le rapport .....
Character and Content of the European Policy Statements .....	La nature et le contenu des Déclarations d'intention européenne .....
The Process of Formulating the Policy Statement and the Application .....	Formulation de la Déclaration d'intention et candidature .....
The Strategic Approach .....	L'approche stratégique .....
Overall Assessment and Recommendations .....	Evaluation globale et recommandations ..

# UNIVERSITY RESPONSIBILITY FOR EUROPEAN COOPERATION AND MOBILITY

## PREAMBLE

Over the last few years, Europeanization has become a key concept for the development of higher education institutions not only in the European Union but also in other European countries. Academics had always believed that their activities should be judged according to international standards of excellence; however, it is only recently that universities<sup>1</sup> have set up specific institutional structures to support their European activities.

Since 1987, when ERASMUS was launched, higher education institutions have accepted that international exchange — of people and of ideas — leading to joint ventures and common references in teaching and learning is an essential tool in adapting to demands for access to knowledge and relevance of education being made by students, staff and external partners (public authorities or private firms). As a result, ERASMUS became the symbol of mobility, that of a society in which people as well as goods and capital could move freely through and beyond frontiers.

To build on this success, the European Commission institutionalized the cooperation process by asking universities to take conscious account of their growing European visibility in their strategic development. The universities were asked to subsume most educational activities supported by the European Union into one *institutional contract*, which was to become part of the institution's general European policy. The contract was the key to SOCRATES, the new EU educational exchange and mobility programme addressing secondary education (the COMENIUS strand) as well as higher education (the ERASMUS strand).

Institutions were thus encouraged to develop a comprehensive understanding of the tools available to them for increased European visibility, not only in terms of student mobility but also in terms of curriculum development, recognition issues, new communication technologies or thematic networks.

This had important managerial consequences. When requesting SOCRATES funding, higher education institutions had to submit an application bringing together all their exchange and cooperation activities, and supported by a coherent *European Policy Statement*, a document outlining the planned development of the European dimension of their activities. In operational terms, it also implied that related coordination and monitoring functions would lie with the institutional centre, even if the implementation of activities would take place at departmental level.

The Association of European Universities (CRE) proposed to the Commission in late 1996 to make a detailed analysis of the some 1600 *European Policy Statements* received for the first round of SOCRATES applications. This would allow for identification of the opportunities and constraints that shape the development of a European policy at university level:

- were higher education institutions able to select coherent objectives in order to propose projects converging into an institutional sense of common purpose?
- were they incited to set up procedures to define institutional priorities, to design support structures, to allocate and share resources for European activities?

- was SOCRATES perceived as an opportunity to develop strategy, was the opportunity seized, and did it improve cooperation and mobility?

This type of analysis would echo CRE's reflection on interuniversity collaboration as expressed earlier by its 1996 *aide-mémoire* to higher education institutions wishing to prepare a European strategy.<sup>2</sup> The study would also draw on the expertise in evaluation accumulated by the Centre for Research on Higher Education and Work in Kassel, whose Director, Ulrich Teichler,<sup>3</sup> would act as academic coordinator for the project.

The European Commission accepted a project that would be developed in three stages during the year 1997:

- an analysis of all *European Policy Statements* (EPS) submitted by higher education institutions as part of their first application for SOCRATES funding in 1996. This analysis was carried out by Barbara Kehm, from Halle-Wittenberg University, the coordinator of a five-member research team;<sup>4</sup>
- site visits to some twenty higher education institutions in EU Member States. This would be an opportunity to validate the results of their EPS analysis and also to explore the potential of strategic action at the central level of higher education institutions. These visits were carried out by a team<sup>5</sup> coordinated by Sybille Reichert, from Constance, who also examined the visit results;
- three workshops mobilizing SOCRATES actors at different levels of responsibility within higher education institutions: rectors, international relations officers and academic staff involved in cooperation. They were able to comment on their experiences with the first round of SOCRATES, in the light of the preliminary results from the EPS analysis and from site visits. These workshops were organized by the CRE Secretariat in Geneva.

We would like to express our gratitude to all these collaborators and experts. They participated fully in the development of the project and, without their impressive dedication, we would not have been able to write this report. CRE would also like to thank the members of the project's Advisory Board,<sup>6</sup> representatives of other organizations interested in interuniversity cooperation in Europe, for the critical support brought to the study and to the workshops. Finally, we appreciated the assistance of the SOCRATES team at DGXXII during the project's implementation.

## THE REPORT

The ensuing remarks are divided into four main parts:

- research;
- an analysis of the processes of adaptation engineered by institutions facing the managerial challenge of a global European policy;
- a discussion of the European strategies prevailing among institutions of higher education, and of their strengths and weaknesses;
- a summary and a series of recommendations to the European Union, the Member States and to the universities for improving the conditions of institutional strategic thinking about European cooperation.

This report focuses on the European Policy Statements and the working processes set up for European activities by institutions requiring SOCRATES support; its conclusions relate to these points only and do not refer to the way universities face global institutional challenges — financial, pedagogical, or otherwise — even if a European strategy, in each specific institution, must take into account the structures and culture of the university. Moreover, the EPS might not reflect fully the institution's intentions and envisaged activities, since its preparation was often made independently from that of the SOCRATES work programme. Furthermore, the institutions selected for the visits, or the participation in the workshops — events that involved many experts — cannot be perfectly representative from a statistical point of view. The unavoidable subjectivity of the actors presenting their views of the programme, the normal biases of the experts analyzing the EPSs, undertaking the site visits or summarizing the results of the conferences should be kept in mind.

These methodological limitations notwithstanding, we believe that this report provides a valid account of SOCRATES in its initial state, as well as well-founded recommendations. In spite of the diversity of European higher education institutions and the broad spectrum of actors' points of view, many common observations came to the fore, indicating profound convergences about the challenges and achievements of SOCRATES and its potential as a tool for European policy in higher education, if it were to be improved.

## THE CHARACTER AND CONTENT OF THE EUROPEAN POLICY STATEMENTS

1,583 institutions of higher education applied for SOCRATES support in the academic year 1997/98 and formulated a European Policy Statement as a mandatory part of the application. The *number of institutions applying* was somewhat smaller than the total number of institutions involved in ERASMUS Inter-University Cooperation Programmes (ICPs) in the preceding year, but not so much smaller that it would indicate a negative impact from the EPS requirement. In fact, representatives of institutions which formulated European Policy Statements would admit only reluctantly that ERASMUS student mobility has become so much a regular part of institutional life that it would be considered unacceptable not to file an application — for bureaucratic reasons, in particular.

Although institutions were formulating European Policy Statements for the first time and no standardized model had been suggested by the Commission, the majority of *EPSs showed great similarities in their design*. After presenting the institution and possibly its goals and profile, information was provided about previous international and European activities. The next part typically explained the goals the institution wished to pursue within the SOCRATES framework, a section in which institutions greatly differed in their strategic reasoning. The activities envisaged might already be discussed in this part, notably if the goals had been phrased in operational terms; they might also form the next part of the presentation in which the institution would usually describe various operations aimed at supporting European mobility and cooperation. Frequently, the EPS would end with an emphatic statement concerning the institution's commitment to internationalization, Europeanization and SOCRATES.

The majority of higher education institutions stated *clear goals for Europeanization and for internationalization*, linked them somewhat to the specific conditions and goals of the institution, and explained the implications of their European and international goals for regular activities of mobility and cooperation within SOCRATES. Unexpectedly, institutions in countries that, traditionally, do not emphasize strongly specific institutional "missions", do not differ very much in the way they describe their European and international goals from institutions in countries where institutional "mission" statements are customary. True, there are some differences according to country in this respect, but they are smaller than expected. The multitude of preparatory

discussions and consultations, notably the advice given by national SOCRATES agencies, seems to have played a significant role in the harmonization of the EPS.

It should be noted, though, that the observations made above refer to the "average", the "modal", or the "majority" institutions. There is also a small but significant number of institutions that propose highly targeted and highly consistent European policies; in others, however, a "policy" is barely more than an enumeration of extremely varied activities.

For a substantial proportion of institutions, no need seems to exist for a very targeted formulation of a European policy in terms of linking general institutional goals and fundamental objectives for European and international policy, and no need for "vertical consistency" between goals stated and activities to be undertaken. A substantial number of universities prefer *to state their goals in operational terms*, for example by pointing to increasing numbers of mobile students, to spreading mobility to previously non-active fields of study, or to increasing the provision of foreign language teaching.

Altogether, institutions of higher education seldom distinguish clearly European from international goals or activities. Here and there, they offer references to a European dimension, citizenship and culture as well as to the European Union, and they also point to many activities which, notably for pragmatic reasons, address partners within Europe exclusively; most institutions, however, use indifferently the terms "European" and "international" or just refer to the term "European" in response to the potential sponsor's vocabulary. As a rule, higher education institutions do not seem to have a specific European policy, but rather favour a *synergy of all international activities* in which they are involved. This basically aggregative international approach has as a consequence that many institutions want to include countries not eligible for SOCRATES support into cooperation activities, such as student mobility, teaching staff exchange, curriculum development (for instance, with TEMPUS partners in Central and Eastern Europe).

In most cases, as a result, *institutional policies* in favour of Europeanization and internationalization do not tend to be very selective and prioritized. Rather, they are *all-encompassing and comprehensive*, also in terms of content: for instance, institutions are concerned not only to improve the academic experiences of students, but also to provide them with cultural experiences. Cooperation activities should not only be intrinsically valuable for graduates, but also help their future careers. They should not only be valuable in the domain of teaching and learning, but also be closely intertwined with research and services. They should not only enhance quality, but also provide opportunities for the many. They should not only serve the fields of study in which the institutions had been involved already when benefiting from ERASMUS support, but also include other fields. They should not only focus on well-established ERASMUS traditions, but also address the most recent areas of SOCRATES support. In brief, they should enhance the quality, the profile and reputation of the institution in general.

A detailed analysis of the arguments stated in the EPS, confirmed by the visits and the workshop discussions, shows that one clear priority dominates: most institutions of higher education continue to consider the *physical mobility of students as the core element* of ERASMUS, also within the new framework of SOCRATES. The support of this activity cannot be replaced by national support; nor made superfluous by reduced scholarship amounts per students; nor compensated by assistance coming from higher education institutions, the students' parents or other sources of income; nor can it be made obsolete by virtual mobility either. The decline of financial support to individual students is not only perceived as a setback for the programme's credibility; it also questions the symbolic importance of European funding, a financial incentive for cross-border exchanges that is also highly regarded for its non-monetary value.

Linked to physical mobility, there is a concern to preserve its academic, social and administrative support, now that departmental networking has been phased out under SOCRATES. Most

partners believe that the indispensable minimum quality for organized support, curricular coordination, mutual understanding and trust will collapse if no functional equivalent is found to *revitalize the communication among academics* that existed in earlier networks. For example, many institutions decided to provide complementary funding for the support of student mobility and related activities, but refused to allocate funds to other activities promoted by SOCRATES.

The increase of applications for teaching staff exchange, intensive programmes, ECTS, and curricular design can be partly explained then by a will to make up for those communication modalities previously stimulated by grants for the Inter-University Cooperation Programme networks — and no longer available. As mentioned, the view prevails that constant communication between academic partners remains indispensable for guaranteeing the academic quality of study abroad, and for providing a basis of understanding and confidence which makes likely the subsequent recognition of study achievements during the period spent in another European country. According to the institutions, regular SOCRATES support for this purpose is also needed to avoid the erosion of established cooperation and to provide a basis for newly emerging collaboration. Typical of this way of thinking is, for example, a proposal to concentrate teaching staff exchange on younger personnel, thus rejuvenating the core group of key academics who are the real motor of student exchange.

Most institutions do not place in opposition continued support of face-to-face cooperation and the development of a broader range of activities funded by SOCRATES. Thus, they would welcome substantial *SOCRATES support for teaching staff exchange* aiming to benefit *the non-mobile student*. Also, the design of specific intensive programmes and curricula is often seen as the natural result of changes provoked earlier in the academic environment by student mobility. Furthermore, SOCRATES support to open and distance learning and to thematic networks meets with positive responses. There seems to be a widespread impression, though, that the SOCRATES programme might become overstretched, running the risk of endangering its core activities for the sake of achieving prominent success in new areas where additional funding would, in fact, be most necessary.

In some cases, however, EPS explanations of activities needing SOCRATES funding are very clearly linked to statements previously made about the European and international goals as well as the institutional objectives of the university. Nevertheless, in the majority of cases, we observe a *weak "vertical consistency" between the goals and strategies*, on the one hand, *and the activities envisaged* to implement them, on the other. Often the activities of mobility and cooperation have traditions, dynamics and idiosyncratic causes, which cannot be fully explained or embraced by strategic thought.

Only a minority of institutions embark in elaborate strategic reasoning about the framework of their European Policy Statements, i.e. discussing in detail the strengths and weaknesses of certain options, the costs and benefits expected, the value and the limits of other options, etc. These findings will be addressed again below.

During the site visits and the workshops, the authors of this analysis were often asked whether the European Policy Statements could really be considered valid expressions of universities' strategic thinking. Frequently, reference was made to debates within the institutions during which the Commission's supposed strategic intentions, its criteria for decision-making and the way to meet both in order to receive support, were discussed. That so many higher education institutions had given as an objective the widening of ECTS was mentioned most often as an example of opportunistic behaviour. By and large, however, the majority of the EPSs does not give the impression of being sufficiently well formulated — from a tactical viewpoint — to impress those involved in the award process.

## THE PROCESS OF FORMULATING THE POLICY STATEMENT AND THE APPLICATION

Most institutions of higher education felt the need *to restructure their consultative and decision-making processes* in response to SOCRATES. Many of them established "committees", "task forces", "working" or "steering groups" — bodies with an "international", "European" or "SOCRATES" label — to consider their international and European activities in a more systematic way. The general awareness within the institution about the role of European and international activities in overall policy and activities of the university was thus raised. In many cases, this was not viewed as a mere response to the need to manage SOCRATES but as a timely stimulus for providing an appropriate institutional platform that could take into account the growing importance of the international dimension in most higher education activities.

Collective reflection was deemed helpful in cataloguing existing achievements as well as identifying imbalances across departments or other units as far as European activities were concerned. It stimulated ideas on common areas for action, or possible cross-fertilization between different parts of the university. It suggested possible moves towards creating synergies between various activities. Many interviewees and workshop participants expected that the impulse given by SOCRATES to *institution-wide deliberations* on international and European activities would lead to more targeted policies in the future. This should raise the quality of European and international activities by integrating them more fully into the overall profile of the institution while making them an integral part of all major activities.

The key coordinator of the activities undertaken for the SOCRATES application or of the newly established consultative and decision-making committee was not the rector, as a rule, but rather a vice-rector, a dean or an academic designated for that purpose. If *the European and international dimension of various activities rose in strategic status* with the advent of SOCRATES, with some exceptions, it has not, as a rule, entered the highest ranks of institutional leadership.

The development of new processes for deliberation and decision-making was also frequent at departmental level. Whereas in the past, the "local ERASMUS directors" had often not been formally recognized as facilitators of international activities, many departments have now appointed coordinators, in view of the fact that international activities have been given higher visibility at the centre. Thus, both at departmental and institutional level, SOCRATES initiated a *shift from European and international activities being considered as the hobby of the few to a regular university task*.

In most higher education institutions, *separate processes* were set up *to prepare the application* for SOCRATES financial support, on the one hand, *and to draft the European Policy Statement*, on the other. As a rule, the application procedure started off with a call for suggestions on the part of the departments. In this predominantly "bottom-up" process, proposals by sector formed the basis of the application. Additional communication was initiated to define the administrative support required, to entice further applications from less active departments, and to stimulate action in SOCRATES areas forgotten in initial proposals. The final applications largely reflected established activities, somewhat supplemented by projects in areas for which support was newly provided. In contrast, the European Policy Statement, often drafted by the person in charge of the international relations office, frequently showed a visible input from key decision-makers at the centre of the institution. A "top-down" approach was widespread, even though the EPS tended to be discussed in relevant committees, when not widely circulated for discussion before being formally finalized in its official version.

Whatever procedures chosen, and whatever consultation and decision-making bodies established, those responsible at the central level have tried, however, not to give the impression that SOCRATES was a "top-down" affair steered from the centre. Thus, the aggregation of bottom-up

suggestions was usually the rule, *and clear priority decisions were generally avoided*. Of course, detailed procedures differed widely throughout the European Union. Small institutions, mono-disciplinary and non-university institutions of higher education, have always tended to handle ERASMUS matters at central level. In contrast, large multi-disciplinary universities, whose institutional culture reflects different traditions concerning the roles of the rector and the central administration, tend to consult university-wide committees and to decide action in function of funding decisions, either at the centre or in the departments.

Most interviewees and workshop participants stressed that open clashes about the distribution of power regarding SOCRATES-related activities were successfully avoided. The shift of responsibility from departments situated in different universities to the centre of individual higher education institutions did not evoke substantial mistrust among academics. However, *a loss of enthusiasm and sense of "ownership"* on the part of the teaching staff has been felt widely. This has been reinforced by general disappointment about the enormous discrepancy between the financial support requested and the funds actually granted. Those in charge at the centre of the institution, who had often stimulated interest in SOCRATES from less active departments or in new fields open to funding, were sometimes blamed, once the award decision became known, for the energy wasted in planning new activities and in filing complex applications.

SOCRATES clearly demands an *increased commitment from international relations offices*, which have sometimes been reinforced with specific European desks or administrators in charge of European cooperation. These administrative offices took over the coordination and the formulation of the application, and carried most of the workload resulting from communication with partner institutions. In addition, they often played a role in servicing SOCRATES committees, or in drafting European Policy Statements. This remains true even in those institutions of higher education where part of these functions had been entrusted to departmental administrators. Thus, by supporting institutional policy-making, by coordinating European activities, and by offering administrative services, international relations offices enlarged their institutional responsibilities. This has resulted in a more professional management of SOCRATES matters. Some interviewees pointed out that a nostalgic look back to the old network approach tends to overlook many administrative lapses in the past. On the other hand, the lack of knowledge of the specific *academic implications* of mobility by international officers was perceived as a danger, if contact with partners were to become simple administrative routine. Professional responsibility could be increased, however, as some observers noted, because the professional competences required from international relations officers have substantially grown over the years; this does not reduce the importance of further professional development for international relations officers, and many suggested that the European Commission should consider supporting such training.

The move from ERASMUS to SOCRATES was perceived as bringing about a substantial increase in the general administrative burden on higher education institutions. In fact, the workload shifted from the academics in the departments to the international offices at the centre — or sometimes to sub-unit administrators. As a result, *the amount of administrative tasks required by international programmes became more visible* than in the past. However, some of those administrative tasks that were dispersed in the institution are still needed in the framework of SOCRATES: international relations offices cannot settle procedural issues, or even general policy matters, without drawing information from staff in departments, i.e., those people who really know their academic partners and the academic rationale sustaining the cooperation. Because of this additional intra-institutional communication, the overall administrative load seems to have grown. However, many interviewees and workshop participants agreed that many of the administrative activities were not bureaucratic routine, but valuable processes for increasing the institution's international and European awareness.

Indeed, SOCRATES requirements concerning evidence of cooperation arrangements with European partners through bilateral contracts were deemed useful in terms of *transparency*. Thus,

the shift from multilateral to bilateral arrangements provided opportunities of severing ties with "sleeping partners", of striving for synergies across different departments, and of steering partnerships in a more strategic manner, i.e., as possible contributions to the quality and reputation of the institution as a whole. Some problems between partners can also be solved more efficiently through direct bilateral communication than through transnational cooperation networks.

However, in some respects, the *emphasis on bilateral contracts* represents, in the eyes of many interviewees and participants of the conferences, a step backwards as it makes it difficult for all partners to develop common views on the quality of their academic and administrative services and hence to take joint action. The shift of attention away from multilateral organization and the apparent decrease of regular multilateral meetings also seem to weaken the contacts helping the network partners to strengthen the synergies between various types of cooperation activities such as mobility and curriculum development or potential new partnerships. With multilateralism, institutions lost the benefits of multilateral compensation, i.e., the possibility of unbalanced exchanges. Indeed, bilateral negotiations seem to increase moral pressures for bilateral reciprocity. Some interviewees and workshop participants suspect that the bilateral approach could concentrate on mutual collaboration, thus reducing the chances of peripheral higher education institutions or of less prestigious universities to cooperate with strong partners in Europe or to be deeply involved in cooperation and mobility at all.

It should be noted, though, that many interviewees and conference participants did not consider the administrative requirements of institutional applications and bilateral contracts as a suitable approach for reinforcing curriculum development and intensive programmes: if the partners place different emphases on such activities in the framework of their own institutional policy, the activities could suffer from or even be endangered by *lack of matching interests*.

Whereas some of the problems that surfaced during the first stage of implementation of the SOCRATES programme are adjustment difficulties that will disappear with administrative routine, some dysfunctions, on the contrary, might grow as a combination of disenchantment and routinized central bureaucratic procedures could endanger the academic quality of study abroad.

## THE STRATEGIC APPROACH

As already expressed in the preceding chapters, European institutions of higher education vary substantially in their strategic practice, in general, or vis-à-vis SOCRATES, in particular. Some institutions had already experienced ERASMUS as a programme of crucial strategic relevance: for them, the new strategic emphasis proposed by SOCRATES was hardly provocative. Others found in SOCRATES a welcomed opportunity to embark on a targeted European and international policy. Yet others did not react to SOCRATES in a strategic manner at all. The potentials and limits of stimulating European policy-making via SOCRATES are more appropriately described by focusing on *the majority of institutions, those which responded to the SOCRATES challenge through "soft policies"*.

Most universities maintained a low profile during the SOCRATES debate and tried to avoid any major targeted decision, i.e., they did not define clear priorities, in order to prevent conflict among the various actors involved in the institution. As a result, they continued to

- encourage renewed applications for all past ERASMUS activities;
- set up extensive modes of communication within the institution in order to discuss and decide on the European Policy Statement and the application for SOCRATES support — if possible in the context of general European and international activities;

- postpone conflicts concerning resource allocation until the moment when the institution would be notified of award decisions by the European Commission;
- mobilize all departments to file applications in as many areas as possible.

This does not mean, however, that these institutions did not respond to SOCRATES in a strategic manner at all. Apart from the fact that a policy of avoidance of major targeted decisions is a strategy in its own right, they took cautious strategic steps that were obvious from the outset.

Firstly, many institutions set the stage for *a permanent process of strategic reflection and decision-making*. They formally entrusted specific persons with coordination functions at the central level and, sometimes, at departmental level as well. They formed committees and working groups not only to increase transparency, to formalize deliberations and decision-making regarding SOCRATES, but also to elicit synergies between different European and international activities, thus creating an awareness of the role of European and international issues in all activities of the institution. As a result, they often extended the responsibilities of the international relations offices, allocating additional resources so that these offices could act as coordinating agencies of communication and decision-making, as key actors in the preparation of bilateral contracts and the formulation of the application, and as service centres for the growing range of SOCRATES-supported activities. In sum, they institutionalized reflection processes, improved infrastructure, established transparency and regulated responsibilities. Thus, in many respects, they increased their potential for strategic action. Through these measures, European awareness has already grown during the first application round for SOCRATES.

Secondly, most institutions made the strategic choice, explicitly or implicitly, of *preserving* the continuity of what had been achieved under ERASMUS *while adapting* to the new conditions set within SOCRATES. They reinforced, therefore, activities previously launched, and filed numerous applications for projects in areas of prospective growth or in new fields of interest to SOCRATES.

Thirdly, institutions often decided to *utilize resources*, both SOCRATES and their own means, *in an equitable manner*, thus enlarging the impact of the programme, as well as developing synergies with other European and international activities. Some institutions provided additional scholarships for students when the number of ERASMUS grants was deemed insufficient. Others decided, for example, that an academic could be supported only once for travel abroad; or that funds awarded would be distributed proportionally to the funds applied for; or that the funds allocated to teaching staff would be distributed between departments in accordance with the number of mobile students, etc. This search for equilibrium was also manifest when the people responsible for SOCRATES at the central level decided to stimulate activities in those departments which hitherto had been weakly involved in ERASMUS.

The single area in which a clear and targeted strategic option prevailed was the preservation of the core element of ERASMUS, student mobility; this did require concerted efforts to ensure that student exchange received active administrative and academic support, support built on curricular reflection and on the recognition of study achievements abroad upon return to home institutions. As a consequence, institutions now tried to find a *functional equivalent* in SOCRATES to the administrative and academic provisions previously embedded in academic networks and site visits. The *compensatory measures* actually taken by the institutions themselves bear testimony to this concern: they often consist in linking closely with student mobility the resources available for the exchange of teaching staff, for intensive programmes, or for curriculum development.

A similar strategic option could have been chosen to remedy the perceived weakness of multilateral cooperation within SOCRATES. If some steps have been taken by individual academics or departments in order to preserve multilateral cooperation within the context of multiple bilateral contracting, institutions as such have not developed concerted policies at the centre to deal with the problem. They have been overwhelmed by the many administrative tasks

required by bilateral contracting, and have lacked the time and imagination needed to reinstate systematic and concerted cooperation among many partners, especially when they had been asked simply to produce evidence of bilateral willingness to collaborate.

This does not imply that institutions backed away from those SOCRATES activities extending beyond the traditional core of ERASMUS student mobility. However, while institutions may have sympathised with the Commission's intentions, they were clearly *reluctant to embark on innovative plans without having first consolidated earlier achievements*.

Thus, *teaching staff mobility* was widely viewed as an opportunity to offer a European dimension to those non-mobile students unable to experience other academic cultures. At present, however, the number of teaching staff exchanges tends to decrease. As already mentioned, when institutions emphasize physical mobility as the ERASMUS core that must be maintained, mobile staff primarily serves to reinforce the academic support for mobile rather than non-mobile students, at least as long as no other equivalent measure has been taken to ensure the academic quality of student mobility. Moreover, the overall support for teaching mobility is considered insufficient to meet the challenge of a European dimension for non-mobile students. Finally, the conditions and incentives for the mobility of teaching staff are too precarious to turn such exchanges into a viable programme.

Many institutions of higher education welcomed new and *more extensive SOCRATES support* for activities like curriculum development and the improvement of teaching and learning. Pilot activities in curricula were a natural spin-off of European student mobility, as students can clearly benefit from innovative course structures and from innovative teaching and learning experiments. Changes in curricula and in teaching and learning modalities can also improve the academic quality of student exchanges, since didactic transformation is usually stimulated by the presence of foreign students who will report on their experiences abroad, thereby disseminating practices linked to educational reform. Therefore, ample potential seems to exist for those embarking on educational pilot experiments, many of which could fit into the operational categories open to SOCRATES support, i.e., intensive programmes, curriculum development, open and distance learning, thematic networks, etc. Most institutions, however, were only willing to take an active part in such projects if the support provided by the Commission were substantial. That is why they *preferred selective awards of substance* to a thin spread of subsidies over many activities.

The question remains as to why the majority of European higher education institutions did not respond to the challenges inherent in the SOCRATES programme by defining clear operational targets resulting from well-founded strategic priorities. Some reasons seem to rest with the higher education institutions themselves: in terms of self-understanding, many, until now, have not considered themselves as strategic actors; thus, they are challenged when SOCRATES for the first time offers them an opportunity to enter such a role. This also explains why *basic strategic* — i.e., an evaluation by the institution of its strengths and weaknesses, of costs and *seldom*

in European Policy Statements. It remains to be seen whether the institutions' views

Most participants nevertheless agreed that large parts of the SOCRATES programme do not really call for major targeted decisions. The view was also that many elements of the SOCRATES scheme, as well as management routines of the European Commission, contradicted deeply the strategic potential inherent in SOCRATES. Five points were referred to most frequently.

1. The provision of academic education, of foreign language training and of cultural experiences in another European country as well as the strengthening of the European dimension in higher education policies should not be for a select group of students or for chosen sectors of the higher education system only, as they are potentially beneficial to all. Therefore, just as the Commission tries to ensure that student grants are equitably distributed, for instance across countries, across types of higher education institutions, or across fields of study and social categories of students, institutions tend to favour the *widest possible dispersion of support* rather than allocating funds according to strategic priorities, at least when these funds directly or indirectly address student mobility needs.

2. SOCRATES funds are awarded to institutions of higher education for the development of European activities. However, *the strategy of offering seed-money* to incite institutions to find substantial matching resources *has lost much of its potential* over the years and is likely to become even weaker as higher education institutions are exposed increasingly to severe financial constraints. It is becoming more and more difficult for universities to re-allocate scarce resources to match external grants.

3. Many interviewees and workshop participants expressed irritation about the way the Commission presents and explains the SOCRATES programme. They point to the contradiction between the rhetoric employed to mobilize the universities' support for the launching phase of the programme and the limited increase in funds. Calls for action led to growing numbers of applications, so that the relative support of activities in fact decreased. Final awards were much smaller than had been expected and disappointment spread, so much so that key actors fear strong demotivation effects in the near future. Moreover, institutions have *difficulties understanding mixed Commission stances about SOCRATES priorities*: they observe varied policy statements, hints about preferential treatments accorded to specific institutional policies — a strong allegiance to ECTS for instance —, as well as suggestions for convincing European strategies that would all be most welcome. Whatever the causes of this obscure communication process, it led to wild speculations about the Commission's intentions and selection criteria, speculations that overshadowed the formulation of European policies by the institutions. A substantial proportion of the interviewees and conference participants mentioned that clearly stated and focused strategies by the Commission would reinforce the individual institutions' development of sound European strategies. Thus, too cautious a mix of statements is bound to reinforce rumours, speculations and opportunistic tactics, whereas firm strategies on the part of the Commission should bring about sound and diverse innovation strategies in universities.

4. Most institutions of higher education deplored what they called *the rigidities of the SOCRATES programme*. The short-term period for which support is awarded, the minute division of funds allotted to prescribed activities, and the need to determine well in advance of implementation the numbers of students and staff who are to move to each possible partner actually *discourage any strategic foresight* in function of long-term horizons. Whereas many national governments in Europe try to modernize higher education through substituting itemized funding by yearly financial "envelopes", short-term funding by mid-term resource provision, bureaucratic control by a combination of prior targeting and post hoc evaluation, tight prescriptions by empowerment, the European Commission preserves traditional modes of short-term funding, detailed earmarking, limited resource transfer capacity, etc... — all the accounting modalities that discourage responsibility and strategic thinking.

5. Most representatives of higher education believed that they would develop sounder European policies, in general, or for SOCRATES in particular, if such an effort were recognized and rewarded. As it turned out, the European Commission's grant policy for the first year of SOCRATES was based on separate assessment of applications in function of the different strands of support: the aggregation of resulting decisions could not reflect any *encouragement of a global institutional commitment* to European strategies, as this was not taken into account. This is in clear contradiction with the claimed desire of SOCRATES to encourage institutions to develop innovative strategies, and to become clearly responsible for all their activities, thus creating synergies between those activities.

To sum up, one could imagine that, in the future, many European institutions of higher education will consider SOCRATES as a challenge calling for strategic action. Indeed, many universities have already established regular deliberation and decision-making mechanisms. Some even reallocated their own resources in order to multiply the effect of SOCRATES awards. Thus, after initial disappointment, the new opportunities might be seized in a more targeted manner. And this seems all the more likely if the problems deemed inherent to the SOCRATES approach are being redressed and provided funding for new areas of action is forthcoming.

## OVERALL ASSESSMENT AND RECOMMENDATIONS

The transition from ten years of ERASMUS — the old way — to a new ERASMUS within SOCRATES was expected to foster innovative institutional understanding of the process and substance of interuniversity cooperation and exchange activities in Europe. SOCRATES not only pressed for a shift in the content of European activities from a clear focus on academically and administratively organized student mobility to a broad range of educational innovation, but it also aimed to modify substantially the *modus operandi* of interuniversity exchanges by moving

- from cooperation in networks to bi-lateral cooperation,
- from predominantly academic support to administrative management,
- from the departments to the institutional centre as the normal level for decision-making, and
- from incremental decision-making to targeted strategies.

Both in terms of substance and procedure, a shift was expected from an ERASMUS student mobility-focused policy toward a comprehensive European strategy.

This important structural shift triggered off controversies in the European higher education community. Some placed high hope in the innovations suggested, whereas others feared substantial setbacks that could even bring the "success story ERASMUS" to an end. After the institutions did their best to explore the potential of SOCRATES and filed complex applications, disappointment set in when the discrepancy between the grants and the funds hoped for finally became clear, a disappointment fuelled by anger at petty bureaucratic regulations.

The present study took some distance from this public debate in order to explore how institutions have actually met the SOCRATES challenge when they prepared for the first year of the programme. At first glance, our results show that most institutions of higher education did not consider the old and the new ERASMUS as an "either-or" proposal, but tried rather to find middle-of-the-road solutions: central decisions combined with strong bottom-up consultations; a European policy, however with relatively weak explicit links between stated policies and suggested activities; an implicit option for "soft" strategies, focusing on student mobility but also willing to embark on additional activities if SOCRATES could provide the necessary resources.

Views might vary on whether this stance should be called "conservatism", "pragmatism", "incremental change" or a predominant and "wise compromise between consolidating achievements and striving for innovation". This study did not only address the ways the institutions have formulated their policies and activities, but also elicited explanations of the options chosen. To the surprise of the analysts, the dominant middle-of-the-road approach between the old and the new was often based on a relatively consensual view of the potential and possible future directions of the SOCRATES programme.

Seven conclusions express this shared understanding:

1. Most institutions of higher education experienced the first application round of SOCRATES as a *helpful exercise* to develop transparency in their European and international projects; to reflect on the institution's potential and options for action; to consider lines of improvement particularly vis-à-vis neglected areas; to create synergies; and to increase institutional awareness of the relevance of European and international objectives for all the major policies and activities of the institution. Both the increased role of the university centre in the application and management of SOCRATES and the need to formulate a European Policy Statement were usually regarded as essential ingredients of institutional transparency, itself a key to the realization of the potential value of targeted policies.

*The majority of **universities** recognizes that the administrative shift towards institution-wide deliberation and decision-making should be preserved or even reinforced to allow for transparency and strategic reflection.*

2. Most institutions of higher education continued to consider student mobility, when embedded in substantial academic and administrative support, as the core of ERASMUS, also within the framework of SOCRATES. They are convinced that the quality of educational and administrative assistance to students will only be preserved if support and incentives are made available for personal and active communication and cooperation among the academics from partner institutions and departments. The support of collaboration with academics from various partner institutions is considered essential, particularly if universities are to reach agreement on curricular issues; to provide academic advice prior to and during the study period; to know the teaching and learning conditions in corresponding departments, if the quality of academic provision in partner countries is the basis for the recognition of student achievements.

*Strong involvement of academic staff should be encouraged by **universities** in order to motivate teaching personnel for European and international education. As a functional equivalent to the old network organization, the **European Union** is highly recommended to reinstate support for communication and cooperation among academics.*

3. Many institutions of higher education would welcome an extension of teaching staff exchange. This could serve not only the traditional mobility of students but also have a purpose in its own right: develop European processes of academic reform and enhancing the European dimension for the non-mobile student.

***Universities** and **national governments** should cooperate in lowering existing barriers to teaching staff exchanges while **universities**, together with the **European Union**, should provide improved incentives and a sound financial basis for staff exchange. It is also the **universities'** responsibility to devise policies targeting the most promising areas of European learning for non-mobile students.*

4. Widespread consensus indicated that SOCRATES, in addition to support for student mobility and staff mobility serving the non-mobile students, should foster educational innovation

based on European and international aspects of academic action, such as avant-garde experiments relevant to European higher education institutions in general. Support for the search of the European "added value" in education would be more efficient, however, if the means were not spread too thinly across the system and if the innovative range of initiatives was not curtailed by minute and segmented categories of eligible activities. Thus, the universities continue to plead for higher financial support. This is not merely a stereotyped claim, but a demand that reflects the changed conditions within SOCRATES as the present programme is perceived by the higher education community in Europe to be overstretched, given the overall amount of resources available and the many activities it wants to encourage.

*The **European Commission** is requested to envisage support to a wide framework programme of activities, that would encourage synergies, and to provide substantial means, based on highly selective screening and award procedures — somewhat along the lines of the Framework Programme for Research. The components of LEONARDO relating to higher education ought also to be integrated in such an extended SOCRATES.*

5. There was a widespread view, however, that activities eligible for SOCRATES support do not all require a framework of targeted strategic action. The need for student mobility, integrated in its academic and administrative environment, is no major strategic option since it is already widely recognized as deserving committed support in order to allow for equitable participation. The same might be true for teaching staff exchange as far as it reinforces student mobility among partner institutions. In contrast, staff mobility aiming to serve the academic quality offered to non-mobile students as well as educational innovation (curriculum development, open and distance learning, etc.) are obvious targets for highly prioritized institutional strategies.

*The assessment of the applications for SOCRATES support on the part of the **European Commission** and other **involved actors** should balance two opposed rationales — equity and selectivity — in function of the areas of support.*

6. In the specifications for SOCRATES support and in the procedures of award and control, the European Commission, in the eyes of most universities, does not provide real room for strategic and responsible action on the part of higher education institutions. It is likely that the latter would become more responsible strategic actors if the European Union visibly rewarded the strategic options decided upon. This is all the more important as the shift from the old to the new ERASMUS made visible the amount of administrative tasks higher education institutions have to develop for mobility activities; as a result, SOCRATES is widely believed to have caused an increase in paper work.

*The **European Commission** should recognize the global quality and consistency of the strategic approaches made explicit in the European Policy Statement and the SOCRATES applications by a comprehensive assessment of the application package, taking into account the coherence and synergies of the activities proposed by the institutions of higher education.*

*Moreover, the **Commission** should encourage strategic awareness by replacing the currently prevailing mode of minute itemization, strong ex-ante bureaucratic surveillance, little adjustment capacity and short-term support by broad funding categories, pluri-annual contracts, progress reports assessing the overall rationale of innovative strategies for the institution, possibly complemented by ex-post evaluation. The proposal for increasing institutional capacity for strategic thinking should imply procedural reforms that might really lead to a reduction of the administrative load for the universities.*

*Finally, it is suggested that the **Commission** outline more clearly its own strategic objectives and the role they play in award criteria, because transparency on both sides would help develop the*

*necessary trust on which strategic alliances between responsible partners, working together towards the long-term goal of European integration, might be built.*

7. Some higher education institutions considered the move towards bilateral contracts between many partner institutions, in spite of some visible achievements, as detrimental to the valuable multilateral perspective that used to structure collective activity. The pressure emerging for bilateral reciprocity could, for example, endanger the overall balance of involvement of higher education institutions from all countries, regions and profiles, thus underutilizing the cooperation potential of many partners.

*All partners were recommended to seek innovative ways to develop institutional contracts that would reinforce multilateral cooperation among institutions and departments, while strengthening bilateral links coordinated from the centre of the university.*

In contrast to the controversial debates that accompanied the launch of the programme, and contrary to the mood of disappointment that followed the first award decisions, our analysis of the European Policy Statements and the views expressed by the representatives of higher education involved in the study suggest that the majority of the SOCRATES actors in higher education institutions are well aware of the substantial potential of the programme. They believe that this potential could be best realized if some of the past achievements of ERASMUS were kept alive for the future, and if the European Commission were to stimulate strategic approaches and responsibilities that they could then further promote with the institutions of higher education. The universities' capacity to manage change would develop in a coherent way, if their ability to act as full partners of Member States, the Commission and other institutions of higher education were to be recognised as the key to the success of academic integration in Europe.

*Dr Andris Barblan (Geneva)  
Professor Ulrich Teichler (Kassel)  
January 1998*

## NOTES

<sup>1</sup> The term «universities» is here used generically for all institutions of higher education.

<sup>2</sup> This document entitled *Universities' European Strategies* was first drafted by Andris Barblan, CRE's Secretary General, and published by the European Commission in March 1996.

<sup>3</sup> Ulrich Teichler had been asked by the Commission to evaluate *The ERASMUS Experience*, which is also the title of the report on the subject.

<sup>4</sup> The team members were Manuel Assuncao (Aveiro, Portugal), Lieve Bracke (Ghent, Belgium), Jochen Hellmann (Hamburg, Germany), Zoe Miariti (Thessaloniki, Greece) and Outi Snellman (Rovaniemi, Finland) .

<sup>5</sup> The team members were Alison Browning (Warwick, United Kingdom), Claudio Borri (Florence, Italy), Christian Delporte (Louvain-la-Neuve, Belgium), Julia Gonzalez Ferreras (Bilbao, Spain), Jeroen Torenbeek (Utrecht, the Netherlands) and Hans de Wit (Amsterdam, the Netherlands).

<sup>6</sup> Advisory Board members were Hilary Callan (European Association for International Education — EAIE), Edward Dhondt (European Association of Higher Education — EURASHE), Inge Knudsen (Confederation of EU Rectors' Conferences), Pieter de Meijer and Nadine Burquel

(European Centre for the Strategic Management of Universities — ESMU) and Marijk van der Wende (Academic Cooperation Association — ACA).

# COOPERATION ET MOBILITE ACADEMIQUE EN EUROPE: LA RESPONSABILITE DES UNIVERSITES

## PREAMBULE

Ces dernières années, l'eupéanisation est devenue un facteur essentiel du développement des établissements d'enseignement supérieur, non seulement au sein de l'Union européenne elle-même mais aussi dans les autres pays européens. Les universitaires ont toujours estimé que leurs activités devaient être évaluées à l'aune de normes d'excellence internationales; cependant la mise en place par les universités<sup>1</sup> de structures institutionnelles spécifiques à l'appui de leurs activités européennes est un phénomène tout récent.

Depuis le lancement du programme ERASMUS en 1987, les établissements d'enseignement supérieur ont compris que l'échange international — de personnes et d'idées — débouchant sur des entreprises conjointes et des références communes dans l'enseignement et l'apprentissage constituait un outil fondamental pour s'adapter aux demandes d'accès au savoir et de pertinence de l'enseignement émanant des étudiants, du personnel et des partenaires extérieurs (autorités publiques ou entreprises privées). ERASMUS est ainsi devenu le symbole de la mobilité, celle d'une société dans laquelle personnes, biens et capital peuvent circuler librement par-delà les frontières.

Pour consolider ce succès, la Commission européenne a institutionnalisé le processus de coopération en demandant aux universités de tenir clairement compte de leur visibilité européenne croissante dans leur développement stratégique. Elles ont été invitées à regrouper la plupart de leurs activités éducatives soutenues par l'Union européenne dans un *contrat institutionnel*, qui devait ainsi devenir une partie intégrante de la politique européenne générale de l'établissement. Le contrat était la pierre angulaire de SOCRATES, le nouveau programme européen d'échanges et de mobilité recouvrant aussi bien l'enseignement secondaire (volet COMENIUS) que l'enseignement supérieur (volet ERASMUS).

Les universités ont dès lors été encouragées à acquérir une connaissance exhaustive des outils à disposition pour une meilleure visibilité européenne, non seulement en termes de mobilité des étudiants mais aussi de développement des cursus, de reconnaissance des études, de nouvelles techniques de communication ou de réseaux thématiques.

Les conséquences au niveau de la gestion ne sont pas négligeables. En effet, pour solliciter l'appui financier de SOCRATES, les institutions d'enseignement supérieur devaient soumettre une demande récapitulant tous leurs échanges et leurs activités de coopération et la motiver dans une *Déclaration d'intention européenne* cohérente, un document qui soulignait le développement envisagé de la dimension européenne de leurs activités. En termes opérationnels, cette démarche impliquait également que certaines fonctions de coordination et de suivi soient assurées au niveau central de l'établissement, même si les activités sont mises en oeuvre par les départements.

A fin 1996, l'Association des universités européennes (CRE) proposa à la Commission de procéder à une analyse détaillée des quelque 1600 *Déclarations d'intention européenne* reçues pour le premier appel de soumissions à SOCRATES, ceci afin d'identifier les possibilités et les contraintes qui modèlent le développement d'une politique européenne au niveau institutionnel:

- les établissements d'enseignement supérieur sont-ils parvenus à choisir des objectifs cohérents afin de soumettre des projets qui développent une perspective institutionnelle à travers un objectif commun?

- ont-ils été incités à élaborer des procédures afin de définir des priorités institutionnelles, de concevoir des structures d'appui, d'affecter et de partager des ressources au profit des activités européennes?
- SOCRATES a-t-il été perçu comme l'occasion de développer une stratégie, cette occasion a-t-elle été mise à profit et a-t-elle amélioré la coopération et la mobilité?

Ce type d'analyse prolongerait la réflexion de la CRE sur la collaboration interuniversitaire telle qu'exprimée dans son *aide-mémoire* de 1996 aux institutions d'enseignement supérieur désireuses d'élaborer une stratégie européenne.<sup>2</sup> L'étude s'appuierait également sur l'expérience de l'évaluation acquise par le *Centre for Research on Higher Education and Work* de Kassel, dont le directeur, Ulrich Teichler<sup>3</sup>, assumerait également la fonction de coordinateur académique du projet.

La Commission européenne a accepté un projet qui devait être développé en trois étapes en 1997:

- une analyse de toutes les *Déclarations d'intention européenne* (EPS) présentées par les institutions d'enseignement supérieur dans le cadre de leur première demande de financement SOCRATES en 1996. Cette analyse a été effectuée par Barbara Kehm de l'Université de Halle-Wittenberg, coordinatrice d'une équipe de recherche de cinq membres;<sup>4</sup>
- des visites de quelque vingt établissements d'enseignement supérieur des États membres de l'Union européenne. L'équipe pourrait ainsi valider les résultats de l'analyse des EPS et explorer en outre le potentiel d'action stratégique existant au niveau central des établissements. Ces visites de site ont été menées par une équipe<sup>5</sup> placée sous la coordination de Sybille Reichert, de Constance, qui a également étudié les résultats des visites;
- trois ateliers réunissant des protagonistes de SOCRATES à divers niveaux de responsabilité dans les institutions d'enseignement supérieur: recteurs, responsables des relations internationales et personnel académique impliqué dans la coopération. Ils ont pu commenter leur expérience du premier appel de soumissions à SOCRATES à la lumière des résultats préliminaires de l'analyse des EPS et des visites de site. Ces ateliers ont été organisés par le secrétariat de la CRE à Genève.

Nous souhaitons exprimer ici notre reconnaissance à tous ces collaborateurs et experts, qui ont pleinement participé à l'avancement du projet et sans le dévouement desquels il nous aurait été impossible de rédiger le présent rapport. La CRE désire également remercier les membres du Conseil consultatif<sup>6</sup> du projet, représentants d'autres organisations intéressées par la coopération interuniversitaire en Europe, pour le soutien critique qu'ils ont apporté à l'étude et aux ateliers. Enfin, nous avons également apprécié l'assistance de l'équipe SOCRATES de la DGXXII pendant la mise en place du projet.

## LE RAPPORT

Les remarques qui suivent s'articulent en quatre parties:

- une vision de l'engagement de l'enseignement supérieur envers la coopération européenne dégagée par l'étude;

- une analyse des processus d'adaptation élaborés par les institutions pour répondre au défi que soulève une politique européenne globale en matière de gestion;
- une discussion des stratégies européennes en vigueur dans les institutions d'enseignement supérieur, ainsi que de leurs forces et leurs faiblesses;
- un résumé et une série de recommandations à l'Union européenne, aux États membres et aux universités afin d'améliorer les conditions de la réflexion stratégique des institutions sur la question de la coopération européenne.

Le présent rapport se limite aux Déclarations d'intention européennes et aux procédures de travail mises en place pour leurs activités européennes par les institutions sollicitant une aide SOCRATES; les conclusions portent uniquement sur ces points et ne mentionnent pas les solutions adoptées par les universités face aux enjeux institutionnels d'ordre général — financiers, pédagogiques ou autres — même si une stratégie européenne spécifique de chaque établissement doit prendre en considération les structures et la culture de l'université. Par ailleurs, l'EPS pourrait ne pas traduire entièrement les intentions et les activités prévues de l'institution car sa préparation a souvent été indépendante de celle du programme de travail SOCRATES. En outre, les établissements retenus pour les visites ou la participation aux ateliers — activités qui ont impliqué de nombreux experts — ne peuvent être parfaitement représentatifs d'un point de vue statistique. La subjectivité inévitable des acteurs qui ont exposé leur vision du programme, les prises de position normales des experts qui ont analysé les EPS, effectué les visites ou résumé les conclusions des conférences, doivent être présentes à l'esprit.

Conscients de ces limitations d'ordre méthodologique, nous demeurons néanmoins persuadés que le présent rapport constitue une évaluation utile de SOCRATES dans sa phase initiale ainsi qu'un ensemble de recommandations judicieuses. Malgré la diversité des institutions d'enseignement supérieur en Europe et le large éventail des points de vue en présence, nombre de remarques communes se sont dégagées, signes de convergences profondes sur les défis et les réalisations de SOCRATES, ainsi que de son potentiel d'instrument de la politique européenne dans l'enseignement supérieur, si le programme devait être amélioré.

## LA NATURE ET LE CONTENU DES DECLARATIONS D'INTENTION EUROPEENNE

1583 établissements d'enseignement supérieur ont demandé une aide SOCRATES au cours de l'année académique 1997/98 et rédigé la Déclaration d'intention européenne indispensable à la soumission. Le *nombre d'établissements candidats* était légèrement inférieur au nombre total d'universités associées aux Programmes interuniversitaires de coopération (PIC) ERASMUS de l'année précédente mais pas au point de déceler un impact négatif de l'exigence d'EPS. En réalité, les représentants des institutions qui ont rédigé une Déclaration d'intention européenne admettent avec une certaine réticence le fait que la mobilité des étudiants ERASMUS étant devenue un volet récurrent de la vie de l'université, il serait inadmissible de ne pas introduire de demande — ne serait-ce que pour des raisons administratives.

Bien que cette formulation d'une Déclaration d'intention européenne était une première tentative et qu'aucun modèle normalisé n'ait été imposé par la Commission, la majorité des EPS ont montré de grandes similitudes dans leur conception. Après une présentation de l'établissement et éventuellement de ses objectifs et de son profil, des informations ont été fournies au sujet des activités internationales et européennes antérieures. La section suivante exposait généralement les buts que l'établissement désirait poursuivre dans le cadre de SOCRATES, mettant en évidence de grandes disparités dans la réflexion stratégique des institutions. Les activités prévues pouvaient déjà être abordées dans cette partie, notamment si les objectifs étaient formulés en termes opérationnels; elles pouvaient également constituer la section suivante de la présentation dans laquelle l'institution décrivait généralement diverses actions de soutien à la mobilité et à la

coopération européennes. Fréquemment, l'EPS se terminait par une affirmation solennelle d'engagement dans l'internationalisation, l'eupéanisation et dans le programme SOCRATES.

La majorité des établissements d'enseignement supérieur ont énoncé des *objectifs précis visant à l'eupéanisation et à l'internationalisation*, les ont rattachés d'une certaine manière à leur contexte et leurs buts spécifiques, et ont également expliqué les implications de leurs objectifs européens et internationaux sur les activités régulières de mobilité et de coopération entrant dans le cadre de SOCRATES. Paradoxalement, les universités des pays qui, par tradition, ne soulignent pas nettement les «missions» institutionnelles spécifiques, ne s'éloignent guère, dans leur description des objectifs européens et internationaux, des établissements de pays où des déclarations de «mission» institutionnelle sont coutumières. Il est vrai que certaines différences existent à cet égard selon les pays mais elles sont moins marquées que prévu. La multitude de débats et de consultations préparatoires, en particulier les conseils dispensés par les agences nationales SOCRATES, semble avoir joué un rôle significatif dans l'harmonisation des EPS.

Il convient de noter toutefois que les observations ci-dessus concernent les institutions situées dans la «moyenne», la «médiane» ou la «majorité». On compte également un nombre réduit mais significatif d'établissements qui proposent des politiques européennes fortement ciblées et très cohérentes, tandis que pour d'autres, une «politique» n'est guère plus qu'une énumération d'activités extrêmement variées.

Pour une bonne part des universités, il ne semble exister aucun besoin d'une formulation très ciblée de politique européenne mettant en relation les buts institutionnels généraux et les objectifs fondamentaux d'une politique européenne et internationale; aucun besoin non plus de «cohérence verticale» entre les objectifs cités et les activités à entreprendre. Bon nombre d'entre elles préfèrent *exposer leurs objectifs en termes opérationnels*, par exemple en soulignant le nombre croissant d'étudiants en mobilité, en étendant la mobilité à des domaines d'étude non concernés auparavant ou en augmentant l'offre d'enseignement des langues étrangères.

En règle générale, les institutions d'enseignement supérieur établissent rarement une distinction nette entre les objectifs ou activités au plan européen et au plan international. De temps à autre, elles font référence à une dimension, une citoyenneté ou une culture européennes ainsi qu'à l'Union européenne, et mettent également en avant les nombreuses activités qui, pour des raisons pratiques notamment, concernent uniquement des partenaires en Europe. La plupart d'entre elles utilisent toutefois indifféremment les termes «européen» et «international» ou ne recourent à l'expression «européen» que pour faire écho au bailleur potentiel. En règle générale, les institutions d'enseignement supérieur ne semblent pas avoir de politique européenne spécifique mais privilégient plutôt une *synergie de toutes les activités internationales* auxquelles elles participent. Cette approche internationale essentiellement composite se traduit par le fait que beaucoup d'établissements souhaitent inclure des pays non éligibles à l'aide de SOCRATES dans leurs activités de coopération, tels la mobilité des étudiants, l'échange d'enseignants, le développement de programmes d'études (par exemple avec des partenaires TEMPUS en Europe centrale et orientale).

Par conséquent, les *politiques institutionnelles* en faveur de l'eupéanisation et de l'internationalisation ne sont généralement guère sélectives ni tenues pour prioritaires. Elles sont plutôt *globales et étendues*, même en termes de contenu: à titre d'exemple, les institutions se préoccupent non seulement d'améliorer l'expérience universitaire des étudiants mais aussi de leur apporter une expérience culturelle. Les activités de coopération ne doivent pas seulement offrir un intérêt intrinsèque pour les diplômés mais aussi les aider dans leur carrière future. Elles ne doivent pas seulement être bénéfiques à l'enseignement et à l'apprentissage mais également être étroitement mêlées à la recherche et aux services. Elles ne doivent pas rehausser la seule qualité mais aussi être accessibles au plus grand nombre. Elles ne doivent pas uniquement profiter aux domaines d'études dans lesquelles les établissements étaient déjà impliqués quand ils ont reçu un

soutien d'ERASMUS mais aussi comprendre d'autres filières. Enfin, elles ne doivent pas s'en tenir aux traditions solidement ancrées d'ERASMUS mais également s'orienter vers des domaines plus récents couverts par SOCRATES. Bref, elles doivent améliorer la qualité, le profil et la renommée de l'institution en général.

Une analyse détaillée des arguments avancés dans les EPS, confirmée par les visites et les discussions de groupe, montre qu'une seule priorité se dégage: la plupart des établissements d'enseignement supérieur continuent à voir dans la *mobilité physique des étudiants* l'élément clé d'ERASMUS, même dans le nouveau contexte de SOCRATES. Le soutien de cette activité ne peut être remplacé par une aide nationale, ni tenu pour superflu du fait de la réduction du montant des bourses d'études par étudiant, ni compensé par une contribution provenant des établissements d'enseignement supérieur, des parents des étudiants ou d'autres sources de revenus, ni rendu désuet par la mobilité virtuelle. L'amenuisement de l'aide octroyée à chaque étudiant n'est pas seulement perçue comme un revers pour la crédibilité du programme mais remet aussi en question l'importance symbolique du financement européen, une incitation financière aux échanges transfrontaliers également très appréciée pour sa valeur non-marchande.

Avec la suppression dans SOCRATES de la mise en réseau au niveau des départements se manifeste également le souci — lié à la mobilité physique — de préserver le soutien académique, social et administratif. La plupart des partenaires sont convaincus que la qualité minimale indispensable pour une aide organisée, pour une coordination des programmes d'études, pour une compréhension et une confiance réciproques disparaîtra si aucun équivalent fonctionnel n'est imaginé pour *revitaliser la communication entre universitaires* qui existait au sein des réseaux antérieurs. Beaucoup d'établissements ont par exemple décidé de fournir un financement complémentaire à la mobilité des étudiants et aux activités connexes mais ont refusé d'allouer des ressources à d'autres activités promues par SOCRATES.

L'augmentation des demandes pour des échanges d'enseignants, des programmes intensifs, l'ECTS et l'élaboration de programmes d'études peut s'expliquer en partie par une volonté de compenser les modalités de communication encouragées auparavant par les bourses accordées aux réseaux de Programmes interuniversitaires de coopération, qui n'existent plus. Comme nous l'avons signalé, l'idée prédomine que la communication permanente entre les partenaires universitaires demeure essentielle pour garantir la qualité académique des études à l'étranger et pour instaurer le climat de compréhension et de confiance nécessaire à une reconnaissance ultérieure du résultat des études accomplies dans un autre pays européen. Au dire des institutions, une aide SOCRATES régulière s'avère également indispensable à cette fin, pour éviter l'érosion de la coopération existante et étayer de nouvelles formes de collaboration. Corroborant cette approche, une proposition voudrait concentrer l'échange d'enseignants sur du personnel jeune, et dynamiser ainsi le noyau clé d'universitaires qui constituent le véritable moteur de l'échange d'étudiants.

La plupart des institutions n'opposent pas aide permanente à la coopération bilatérale et développement d'une gamme d'activités plus large financée par SOCRATES. Ainsi, elles apprécieraient une *aide substantielle de SOCRATES* pour les échanges d'enseignants, dont bénéficieraient les *étudiants non mobiles*. De même, l'élaboration de programmes et de cours intensifs spécifiques est souvent considérée comme la conséquence naturelle des modifications de l'environnement universitaire induites par la mobilité des étudiants. En outre, l'aide SOCRATES à l'enseignement ouvert et à distance et aux réseaux thématiques recueille des réactions positives. Il semble toutefois se dégager une impression générale que le programme SOCRATES pourrait devenir trop vaste, mettant ainsi en danger ses activités essentielles pour obtenir des succès notoires dans de nouveaux domaines où un financement supplémentaire serait, à coup sûr, nécessaire.

Dans certains cas cependant, l'explication contenue dans l'EPS des activités nécessitant un appui de SOCRATES est clairement liée aux déclarations antérieures sur les buts européens et internationaux ainsi que sur les objectifs institutionnels de l'université. Malgré tout, on observe dans la majorité des cas un manque de « *cohérence verticale* » entre les objectifs et les stratégies, d'une part, et les activités envisagées pour les mettre en œuvre, d'autre part. Les activités de mobilité et de coopération reposent souvent sur une tradition, une dynamique et des motifs propres qui ne peuvent être entièrement expliqués ou cernés dans une réflexion stratégique.

Seule une minorité d'institutions se hasarde à des raisonnements stratégiques complexes sur le contexte de leur Déclaration d'intention européenne — c'est-à-dire l'examen détaillé des forces et des faiblesses de certains choix, des coûts et bénéfices escomptés, de la valeur et des limites d'autres options, etc. Ces constatations seront examinées plus loin.

Au cours des visites et des ateliers, il a été souvent demandé aux auteurs de l'analyse si les Déclarations d'intention européenne pouvaient vraiment être considérées comme le reflet fidèle de la réflexion stratégique des universités. On s'est fréquemment référé aux débats au cours desquels les institutions ont examiné les intentions stratégiques supposées de la Commission, ses critères de décision et la manière de satisfaire les deux éléments afin d'obtenir une aide. Le fait que beaucoup d'entre elles aient indiqué comme objectif l'extension de l'ECTS a été cité le plus souvent comme un exemple de comportement opportuniste. Toutefois, la plupart des EPS ne donnent pas l'impression d'être suffisamment bien formulées, d'un point de vue tactique, pour influencer ceux chargés de l'attribution des fonds.

## FORMULATION DE LA DECLARATION D'INTENTION ET CANDIDATURE

La majorité des institutions d'enseignement supérieur ont ressenti le besoin de *restructurer leurs processus de consultation et de prise de décision* en réponse au programme SOCRATES. Elles ont donc constitué des « comités », des « task forces », des « groupes de travail ou de direction » — organes portant une étiquette « international », « européen » ou « SOCRATES » — chargés d'examiner leurs activités internationales et européennes d'une manière plus systématique. La prise de conscience générale au sein de l'université du rôle que joue le volet européen et international dans sa politique et ses activités globales s'est ainsi trouvée renforcée. Dans de nombreux cas, cette démarche n'a pas été perçue comme une simple réponse à la nécessité de gérer l'action SOCRATES mais plutôt comme une incitation de circonstance à élaborer une plateforme institutionnelle appropriée, susceptible de prendre en compte l'importance croissante de la dimension internationale dans la plupart des activités d'enseignement supérieur.

La réflexion collective était jugée utile pour inventorier les réalisations actuelles comme pour identifier les déséquilibres existant entre départements ou autres unités sur le plan des activités européennes. Elle a suscité des idées sur d'éventuels domaines d'action communs ou des possibilités d'osmose entre différents secteurs de l'université, suggéré des initiatives pour favoriser des synergies entre les diverses activités. Nombre de personnes interrogées et de participants aux ateliers s'attendaient à ce que, sous l'impulsion de SOCRATES, le *débat* sur les activités internationales et européennes, *élargi à l'institution*, débouche finalement sur des politiques plus ciblées dans l'avenir. La qualité des activités européennes et internationales serait ainsi améliorée par une plus grande intégration dans le profil global de l'université tout en en faisant un élément indissociable de toutes les activités majeures.

Le coordinateur principal des actions entreprises en vue d'une candidature à SOCRATES ou du nouveau comité de consultation et de décision n'était généralement pas le recteur mais plutôt un vice-recteur, un doyen ou un professeur désigné à cet effet. Si la *dimension européenne et internationale de diverses activités a accédé au niveau stratégique* avec l'avènement de

SOCRATES, elle ne touche pas encore, à de rares exceptions près, les sphères les plus élevées de la direction de l'université.

La mise au point de nouveaux processus de délibération et de décision fut aussi fréquent au niveau du département. Alors que par le passé les « administrateurs locaux d'ERASMUS » n'étaient souvent pas reconnus officiellement comme les animateurs des activités internationales, de nombreux départements nomment désormais des coordinateurs parce que les activités internationales jouissent d'une plus grande visibilité au niveau central. SOCRATES a donc initié, tant au niveau départemental qu'institutionnel, *l'évolution des activités européennes et internationales d'un intérêt sporadique vers une fonction normale de l'université.*

Dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur, des *processus distincts* ont été mis en place pour préparer la candidature au soutien financier de SOCRATES, d'une part, et rédiger la Déclaration d'intention européenne, d'autre part. En règle générale, la procédure de candidature a commencé par un appel de suggestions au sein des départements. Dans cette phase essentiellement « ascendante » (*bottom-up*), les propositions sectorielles ont constitué le fondement de la candidature. Une communication supplémentaire a été diffusée afin de définir l'aide administrative requise, d'encourager des candidatures de départements moins actifs et de stimuler des actions dans les domaines de SOCRATES omis des propositions initiales. Les candidatures finales ont largement reflété les activités établies, parfois complétées par des projets dans des domaines pour lesquels une aide nouvelle était accordée. A l'opposé, la Déclaration d'intention européenne, souvent rédigée par le responsable des relations internationales, a fréquemment laissé transparaître une contribution manifeste des principaux décideurs au sommet de l'institution. L'approche inverse (*top-down*), du sommet de l'institution vers la base, était très répandue, même si l'on tendait à examiner la Déclaration dans les comités ad hoc, lorsqu'elle n'était pas largement diffusée pour discussion, avant d'être finalisée dans sa version officielle.

Quelles que soient les procédures retenues et les organes de consultation et de décision créés, les responsables institutionnels ont malgré tout essayé de ne pas donner l'impression que SOCRATES était une démarche venue du « haut ». Par conséquent, le regroupement des suggestions issues de la base étaient de règle et les *décisions prioritaires tranchées ont généralement été éludées*. Bien entendu, les détails de procédure différaient grandement au sein de l'Union européenne. Les petites institutions mono-disciplinaires et les établissements d'enseignement supérieur non universitaires ont toujours traité les questions ERASMUS au niveau central. Par contre, les grandes universités multidisciplinaires dont la culture institutionnelle reflète différentes traditions concernant le rôle du recteur et de l'administration centrale ont plutôt tendance à consulter des comités représentatifs de tous les niveaux de l'université et à décider d'une action en fonction des possibilités de financement, soit au centre, soit dans les départements.

La plupart des personnes interrogées et des participants aux ateliers ont souligné que les conflits ouverts sur la répartition des pouvoirs touchant les activités liées à SOCRATES ont été évités avec succès. Le déplacement de la responsabilité des départements situés dans différentes universités vers le centre de chaque institution d'enseignement supérieur n'a pas suscité de méfiance parmi les universitaires. Néanmoins, *une perte d'enthousiasme et du sentiment de « paternité »* de la part du personnel enseignant a été largement ressentie, ce phénomène étant amplifié par une déception générale quant à l'énorme disproportion entre le soutien financier demandé et les fonds réellement octroyés. Les dirigeants de l'institution, qui avaient souvent stimulé l'intérêt pour SOCRATES auprès de départements moins actifs ou dans de nouveaux domaines accessibles à une aide, ont parfois été blâmés, une fois la décision connue, de la perte de temps occasionnée à planifier de nouvelles activités et à remplir des demandes complexes.

SOCRATES exige clairement *un plus grand engagement de la part des services de relations internationales* qui ont parfois même été renforcés par des bureaux spécifiques ou des

administrateurs, chargés de la coopération européenne. Ces bureaux administratifs ont repris à leur compte la coordination et la formulation des candidatures et effectué la plus grande part du travail de communication avec les établissements partenaires. En outre, ils ont souvent joué un rôle dans l'assistance aux comités SOCRATES ou dans la rédaction des Déclarations d'intention européenne. Cela vaut aussi pour les universités où une partie de ces fonctions a été assumée par du personnel des départements. Ainsi, en contribuant à la prise de décision institutionnelle, en coordonnant les activités européennes et en dispensant des services administratifs, les bureaux de relations internationales ont étendu leur domaine de responsabilité au sein de l'institution. Il en est résulté une gestion plus professionnelle des questions SOCRATES. Certaines personnes interrogées ont relevé qu'un regard nostalgique sur l'ancienne conception des réseaux tend à sous-estimer les nombreuses insuffisances administratives du passé. Par ailleurs, la méconnaissance des *implications académiques* spécifiques de la mobilité par les chargés de relations internationales a été perçue comme un danger si les contacts avec les partenaires devaient glisser vers la simple routine administrative. Comme l'ont noté certains observateurs, la responsabilisation professionnelle pourrait néanmoins être améliorée car, au fil des ans, on exige davantage de compétences des chargés de relations internationales, ce qui n'exclut pas l'importance d'améliorer leur développement professionnel, et de nombreux participants ont suggéré que la Commission européenne envisage de soutenir de telles formations.

Le passage d'ERASMUS à SOCRATES a été perçu comme une augmentation substantielle de la charge administrative générale supportée par les établissements d'enseignement supérieur. En réalité, le volume de travail s'est déplacé des universitaires dans les départements vers les services centraux — ou parfois les administrateurs de sous-unités — de relations internationales. En conséquence, *la quantité de travail administratif requis par les programmes internationaux est devenue plus manifeste* qu'auparavant. Certaines des tâches administratives autrefois dispersées au sein de l'institution sont toujours nécessaires dans le cadre de SOCRATES: les services de relations internationales ne peuvent pas régler les questions de procédure ni même les problèmes de politique générale sans recueillir des informations auprès du personnel des départements, c'est-à-dire de ceux qui connaissent réellement leurs partenaires académiques et la logique universitaire qui sous-tend la coopération. Cette communication interne supplémentaire semble avoir accrue la charge administrative globale. Néanmoins, nombre de personnes interrogées et de participants aux ateliers ont reconnu que beaucoup d'activités administratives étaient non pas des procédures routinières mais plutôt des tâches utiles pour renforcer la prise de conscience de la dimension internationale et européenne de l'institution.

En effet, les exigences de SOCRATES concernant la preuve d'accords de coopération avec des partenaires européens par le biais de contrats bilatéraux ont été jugées utiles en termes de *transparence*. Dès lors, le passage d'accords multilatéraux à des accords bilatéraux a donné l'occasion de resserrer les liens avec des «partenaires en sommeil» ou de rechercher des synergies entre différents départements et de gérer les partenariats de manière plus stratégique, c'est-à-dire comme des contributions possibles à la qualité et à la renommée de l'institution dans son ensemble. Certains problèmes entre les partenaires peuvent également être résolus de façon plus efficace par une communication bilatérale directe plutôt que via les réseaux de coopération transnationaux.

A certains égards cependant, pour beaucoup de personnes interrogées et de participants aux ateliers, *l'accent mis sur les contrats bilatéraux* marque une régression car il permet difficilement à tous les partenaires de développer des vues communes sur la qualité de leurs services académiques et administratifs et donc d'entreprendre des actions conjointes. L'abandon de l'idée d'organisation multilatérale et la diminution apparente des réunions multilatérales régulières semblent également limiter les contacts au travers desquels les partenaires du réseau peuvent renforcer les synergies entre les diverses formes de coopération — mobilité, développement de programmes d'études ou partenariats potentiels. En même temps que le multilatéralisme, les institutions ont perdu les avantages compensatoires, c'est-à-dire la possibilité d'échanges non

équilibrés, les négociations bilatérales augmentant les pressions morales en faveur de la réciprocité. Certaines des personnes interviewées soupçonnent que l'approche bipartite pourrait être axée sur la collaboration réciproque, réduisant d'autant les possibilités des institutions d'enseignement supérieur périphériques ou des universités moins prestigieuses de coopérer avec de solides partenaires en Europe ou même de participer activement à la coopération et à la mobilité.

Il faut noter cependant que, parmi les personnes interviewées, beaucoup n'ont pas tenu les exigences administratives des candidatures institutionnelles et des contrats bilatéraux pour une démarche susceptible de renforcer le développement des cursus et de programmes intensifs: si les partenaires n'accordent pas la même priorité à de telles activités dans leur propre politique institutionnelle, celles-ci pourraient souffrir ou être menacées par le manque d'intérêt correspondant.

Alors que certains problèmes révélés pendant la première étape de la mise en place du programme SOCRATES ne sont qu'une question d'adaptation et disparaîtront avec l'installation d'habitudes administratives, des dysfonctionnements peuvent en revanche se muer en déception et les procédures bureaucratiques centralisées, devenues routinières, risquent d'affecter la qualité académique des études à l'étranger.

## L'APPROCHE STRATEGIQUE

Comme évoqué aux chapitres précédents, les institutions européennes d'enseignement supérieur diffèrent nettement dans leur pratique stratégique en général ou à l'égard de SOCRATES en particulier. Certaines ont déjà l'expérience d'ERASMUS comme d'un programme de grande pertinence institutionnelle: pour elles, le nouvel accent stratégique marqué par SOCRATES n'avait donc pas valeur de défi. D'autres ont trouvé en SOCRATES l'occasion bienvenue de se lancer dans une politique européenne et internationale ciblée. D'autres encore n'ont fait aucune démarche stratégique en réponse à SOCRATES. Les possibilités et les limites d'une stimulation de la politique européenne à travers le programme sont mieux décrites en considérant *la majorité des établissements*, ceux qui ont relevé le défi SOCRATES par des «politiques douces».

La plupart des universités ont conservé un profil bas pendant le débat SOCRATES et ont tenté d'éviter toute décision ciblée d'importance, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas défini des priorités claires afin d'éviter des tiraillements entre les divers acteurs au sein de l'établissement. Par conséquent, elles ont continué à

- encourager le renouvellement des candidatures pour toutes les activités ERASMUS antérieures;
- mettre en place des modes de communication dans l'institution afin de débattre et d'élaborer la Déclaration d'intention européenne et la candidature à SOCRATES — si possible dans le contexte des activités européennes et internationales générales;
- différer les conflits liés à l'affectation des ressources jusqu'au moment où l'institution aura été informée des décisions de la Commission européenne;
- mobiliser tous les départements en vue d'introduire des candidatures dans autant de domaines que possible.

Il ne faut pas en conclure toutefois que ces institutions n'ont pas fourni à SOCRATES une réponse de nature stratégique. Outre le fait qu'une politique de dérobade aux grandes décisions ciblées constitue une stratégie en elle-même, ils ont posé des jalons stratégiques prudents, qui étaient évidents dès le départ.

Tout d'abord, de nombreuses institutions ont planté le décor d'un *processus permanent de réflexion stratégique et de prise de décision*. Ils ont officiellement confié les fonctions de coordination à des responsables spécifiques au niveau central et parfois aussi des départements. Ils ont créé des comités et des groupes de travail non seulement pour renforcer la transparence, pour formaliser les délibérations et les décisions concernant SOCRATES mais aussi pour provoquer des synergies entre les diverses activités européennes et internationales, suscitant ainsi une prise de conscience de la place des questions européennes et internationales dans l'ensemble des activités de l'établissement. En conséquence, ils ont souvent élargi la responsabilité des services de relations internationales, leur ont alloué des ressources supplémentaires de sorte qu'ils puissent désormais faire office d'agences de coordination de la communication et de la prise de décision, d'acteurs clés dans la préparation des contrats bilatéraux et la formulation de la candidature et de centres de services pour la gamme croissante des activités appuyées par SOCRATES. En bref, ils ont institutionnalisé les processus de réflexion, amélioré l'infrastructure, introduit la transparence et fixé les responsabilités. Ils ont ainsi, à divers égards, augmenté leur potentiel d'action stratégique. Grâce à ces mesures, la prise de conscience européenne a déjà progressé au cours de cette première étape des soumissions à SOCRATES.

En deuxième lieu, la plupart des institutions ont effectué le choix stratégique, explicite ou implicite, de *garantir* la continuité des résultats obtenus sous ERASMUS *tout en s'adaptant* aux nouvelles conditions imposées par SOCRATES. Ils ont donc renforcé les activités lancées antérieurement et introduit de nombreuses candidatures pour des projets relevant de domaines d'évolution possible ou de nouveaux secteurs d'intérêt de SOCRATES.

En troisième lieu, les institutions ont souvent décidé d'*utiliser leurs ressources* propres et celles de SOCRATES de manière équitable, renforçant ainsi l'impact du programme et développant des synergies avec d'autres activités européennes et internationales. Certaines d'entre elles ont octroyé des fonds supplémentaires aux étudiants lorsque le nombre de bourses ERASMUS s'est révélé insuffisant. D'autres ont décidé, par exemple, qu'un enseignant ne pouvait bénéficier que d'un seul voyage à l'étranger ou que les fonds attribués seraient répartis proportionnellement aux demandes, ou encore que les financements accordés aux enseignants seraient répartis entre les départements en fonction du nombre d'étudiants mobiles, etc. Cette recherche d'équilibre a également été constatée lorsque les responsables de SOCRATES au niveau central ont décidé de stimuler les activités dans les départements peu associés à ERASMUS.

Le choix d'une stratégie claire et ciblée a prévalu dans le seul domaine de la mobilité des étudiants, ceci afin de maintenir l'élément essentiel d'ERASMUS. Cette démarche a exigé des efforts concertés afin de garantir que l'échange d'étudiants reçoive une aide administrative et académique active, fondée sur la réflexion en matière de cursus et sur la reconnaissance des études suivies à l'étranger, au retour. Par conséquent, les établissements tentent actuellement de trouver dans SOCRATES un *équivalent fonctionnel* aux dispositions administratives et académiques intégrées autrefois dans les réseaux universitaires et les visites d'études. En réalité, les *mesures compensatoires* instaurées par les institutions elles-mêmes témoignent de cette préoccupation: il s'agit souvent de relier étroitement la mobilité des étudiants et les ressources disponibles pour l'échange d'enseignants, pour les programmes intensifs ou le développement des cursus.

Une option stratégique similaire aurait pu être prise pour pallier la faiblesse pressentie de la coopération multilatérale au sein de SOCRATES. Si certaines mesures ont été adoptées par des universitaires ou des départements individuellement afin de conserver une forme de coopération multilatérale dans le contexte d'accords bilatéraux multiples, des politiques concertées n'ont pas été élaborées au niveau institutionnel pour traiter ce problème. Les institutions ont été dépassées par les nombreuses tâches administratives inhérentes aux contrats bilatéraux et ont manqué du temps et de l'imagination requis pour relancer une coopération systématique et concertée entre

les nombreux partenaires, notamment quand il s'est agi de produire simplement la preuve d'une volonté de collaboration bilatérale.

Il ne faut pas en conclure que les universités ont tourné le dos aux activités SOCRATES qui débordaient le cadre traditionnel de la mobilité des étudiants selon ERASMUS. Néanmoins, bien qu'elles aient pu comprendre les intentions de la Commission, elles ont clairement manifesté leur *réticence à se lancer dans des projets novateurs sans avoir au préalable consolidé leurs résultats précédents*.

Ainsi, la *mobilité du personnel enseignant* a largement été considérée comme une occasion d'offrir une perspective européenne aux étudiants non mobiles dans l'impossibilité de connaître d'autres cultures universitaires. Néanmoins, le nombre d'échanges d'enseignants tend actuellement à diminuer. Comme déjà signalé, quand les institutions mentionnent la mobilité physique comme l'élément ERASMUS à préserver, la mobilité enseignante sert essentiellement à renforcer le support académique des étudiants mobiles plutôt que des autres, du moins aussi longtemps qu'aucune mesure équivalente n'est prise pour assurer la qualité académique de la mobilité étudiante. En outre, le soutien global de la mobilité enseignante paraît insuffisant pour relever le défi que constitue l'apport d'une dimension européenne aux étudiants non mobiles. Finalement, les conditions et les incitations liées à la mobilité des enseignants sont trop précaires pour faire de ces échanges un programme durable.

Beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur ont bien accueilli la nouvelle *aide SOCRATES étendue* à des activités comme le développement de programmes d'études et l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage. La mobilité européenne des étudiants a donné naturellement naissance aux activités pilotes dans les cursus car les étudiants peuvent à l'évidence tirer profit de structures de cours innovatrices et d'expériences d'enseignement et d'apprentissage créatives. Des modifications dans les cursus et les modalités d'enseignement et d'apprentissage peuvent également rehausser la qualité académique des échanges étudiants: l'évolution didactique est généralement favorisée par la présence d'étudiants étrangers qui feront rapport de leur expérience à l'étranger, diffusant ainsi des pratiques liées à une réforme pédagogique. C'est pourquoi il semble exister encore un large potentiel pour ceux qui se lancent dans des tentatives pédagogiques pilotes, dont beaucoup peuvent s'inscrire dans les catégories opérationnelles couvertes par l'aide SOCRATES, c'est-à-dire les programmes intensifs, le développement de programmes d'études, l'enseignement ouvert et à distance, les réseaux thématiques, etc. Toutefois, la plupart des institutions n'ont souhaité prendre une part active à de tels projets que si l'appui de la Commission s'avérait substantiel. C'est pourquoi ils ont *préféré des bourses sélectives d'importance* plutôt qu'un saupoudrage sur de nombreuses activités.

La question demeure de savoir pourquoi la majorité des institutions d'enseignement supérieur européennes n'ont pas relevé les défis inhérents au programme SOCRATES en définissant des objectifs opérationnels clairs découlant de priorités stratégiques bien fondées. Certaines raisons semblent trouver leur origine dans les institutions elles-mêmes: encore nombreuses à ne pas se considérer comme des acteurs stratégiques, elles sont déconcertées lorsque SOCRATES les invite pour la première fois à jouer ce rôle. Cela explique pourquoi le *raisonnement stratégique de base* — c'est-à-dire une évaluation par l'institution de ses forces et ses faiblesses, des coûts et bénéfices, des possibilités et des risques qui déterminent son potentiel d'action — est *rarement démontré* dans la Déclaration d'intention européenne. Il reste à voir si la position future des universités quant aux activités liées à SOCRATES sera de caractère plus stratégique bien que, tout en dispensant généralement un large éventail de disciplines, en encourageant l'innovation dans la recherche et en préparant les étudiants à des fonctions professionnelles indéterminés, elles tendent avec raison à se montrer prudentes quand il s'agit d'engager leur avenir dans des domaines prioritaires spécifiques. Finalement, les réformes de la gestion universitaire ont été souvent préconisées ces dernières années sur l'hypothèse que les modèles traditionnels d'administration et de prise de décision dans l'enseignement supérieur les empêchent réellement

d'assumer leurs responsabilités. Au vu de ces tendances divergentes, les personnes interrogées et les participants aux ateliers ont exprimé leur incertitude quant au désir de leur institution de fixer des objectifs et priorités majeurs en matière d'activités européennes et internationales.

La plupart des participants conviennent cependant que de grands pans de SOCRATES n'appellent pas vraiment de grandes décisions ciblées et que de nombreux éléments du programme, ainsi que la gestion routinière de la Commission européenne s'opposent clairement au potentiel stratégique inhérent à SOCRATES. Cinq points ont été le plus fréquemment soulevés.

1. L'offre d'une éducation universitaire, d'une formation en langues étrangères et d'une expérience culturelle dans un autre pays européen ainsi que le renforcement de la dimension européenne dans les politiques d'enseignement supérieur ne devraient pas être réservés à un groupe choisi d'étudiants ou à des secteurs déterminés de l'enseignement supérieur car ils sont potentiellement bénéfiques pour tous. C'est pourquoi, de même que la Commission veille à une répartition équitable des bourses étudiantes, par exemple entre les pays, les types d'institutions d'enseignement supérieur ou les domaines d'études et les catégories sociales d'étudiants, les universités privilégient *la plus large dispersion possible de l'aide* plutôt qu'une allocation de fonds basée sur les priorités stratégiques, du moins quand ces fonds sont destinés à satisfaire directement ou indirectement les besoins de mobilité des étudiants.

2. Les fonds SOCRATES sont attribués aux institutions d'enseignement supérieur pour développer leurs activités européennes. Toutefois, la *stratégie du capital de démarrage* pour les inciter à rechercher des ressources complémentaires substantielles a *perdu beaucoup de son impact* au fil des ans et continuera sans doute à s'affaiblir, à mesure que les universités seront de plus en plus exposées à de sévères restrictions budgétaires. Il devient toujours plus difficile aux universités de réaffecter leurs maigres ressources pour compléter des bourses externes.

3. De nombreuses personnes interrogées et les participants aux ateliers ont montré quelque irritation quant à la manière dont la Commission présente et explique le programme SOCRATES. Elles relèvent une contradiction entre la rhétorique utilisée pour mobiliser le soutien des universités dans la phase de lancement du programme et l'augmentation limitée des financements. Les appels à soumission ont entraîné un plus grand nombre de candidatures, de sorte que l'aide relative aux activités a en fait diminué. A la déception générale, les bourses finalement accordées ont été beaucoup plus restreintes qu'escompté, au point que des acteurs clés craignent une démotivation importante à l'avenir. En outre, les institutions éprouvent des *difficultés à comprendre les positions mélangées de la Commission sur les priorités SOCRATES*: elles notent des déclarations de politique diverses, des allusions au traitement privilégié de politiques institutionnelles spécifiques — une forte allégerance à l'ECTS par exemple — ainsi que des suggestions de stratégie européenne très opportune. Quelles que soient les motifs de ce processus obscur de communication, il a suscité de vives spéculations sur les intentions et les critères de sélection de la Commission, spéculations qui ont assombri la formulation des politiques européennes par les universités. Une bonne part des personnes interviewées ont signalé que des stratégies clairement établies et ciblées par la Commission renforceraient l'élaboration par chaque institution de stratégies européennes saines. Un mélange trop prudent d'affirmations alimente inévitablement les rumeurs, les spéculations et l'opportunisme alors que des stratégies solides de la part de la Commission encourageraient des innovations stratégiques judicieuses et variées au sein des universités.

4. La plupart des institutions d'enseignement supérieur ont déploré ce qu'elles ont appelé *les rigidités du programme SOCRATES*. La courte période pour laquelle l'aide est accordée, le partage minutieux des fonds alloués aux activités préconisées et la nécessité de définir bien avant l'entrée en vigueur de la procédure le nombre d'étudiants et de membres du personnel qui se rendront chez chaque partenaire potentiel *découragent véritablement toute prévision stratégique*

selon des perspectives à long terme. Alors qu'en Europe, bien des gouvernements essaient de moderniser l'enseignement supérieur en remplaçant les itémisations détaillées par des «enveloppes» budgétaires annuelles, le financement à court terme par l'octroi de ressources à moyen terme, le contrôle bureaucratique par un ciblage a priori suivi d'évaluation a posteriori, des prescriptions rigoureuses par une délégation de pouvoir, la Commission européenne conserve pour sa part les modes traditionnels de financement à court terme, d'assignation détaillée des fonds, de capacité de transfert de ressources limitée, etc... — c'est-à-dire un ensemble de pratiques comptables qui découragent la responsabilisation et la réflexion stratégique.

5. La plupart des représentants de l'enseignement supérieur pensaient qu'ils pourraient mettre en place des politiques européennes plus saines en général, ou pour SOCRATES en particulier, si cet effort était reconnu et récompensé. En réalité, la politique de subvention de la Commission européenne pour la première année de son programme se fondait sur une évaluation distincte des candidatures en fonction des différents volets: la somme des décisions finales ne pouvait pas refléter une *incitation à un engagement institutionnel global* envers des stratégies européennes car il n'était pas pris en compte. La contradiction est flagrante avec la volonté déclarée de SOCRATES d'encourager les institutions à développer des stratégies novatrices et à devenir clairement responsables de toutes leurs activités pour créer des synergies entre ces activités.

En résumé, on pourrait imaginer que, dans l'avenir, de nombreuses institutions européennes d'enseignement supérieur considéreront SOCRATES comme un défi appelant une action stratégique. En effet, de nombreuses universités ont déjà mis en place des procédures régulières de délibération et de décision. Certaines ont même réaffecté leurs propres ressources afin de multiplier l'effet des subventions de SOCRATES. Après une première déception, les nouvelles possibilités pourraient être mises à profit de manière plus ciblée. Et cette perspective semble la plus probable si les problèmes inhérents à la conception de SOCRATES sont corrigés et si un financement des nouveaux domaines est assuré.

## EVALUATION GLOBALE ET RECOMMANDATIONS

Le passage d'un programme ERASMUS vieux de dix ans à un ERASMUS placé sous l'égide du programme SOCRATES devait provoquer dans les institutions participantes une compréhension nouvelle des procédures et des contenus de la coopération interuniversitaire et des échanges académiques en Europe. SOCRATES exigeait non seulement, en termes de substance, l'ouverture des activités organisant la mobilité académique par la gestion des flux étudiants à un large champ d'innovations éducatives mais aussi le développement d'un *modus operandi* nouveau qui, pour assurer la fluidité des échanges universitaires européens, demandait de passer

- de la coopération en réseaux à la collaboration bilatérale,
- d'un appui essentiellement académique à une gestion de type administratif,
- de décisions prises dans les départements à des règles fixées au centre de l'institution,
- de politiques développées au coup par coup à des stratégies précisant des objectifs communs.

En termes de substance et de méthode, ce glissement devait conduire d'un ERASMUS privilégiant la mobilité étudiante à une stratégie européenne d'ensemble dans chaque institution.

Cet important changement d'intention prêta à force controverses dans la communauté de l'enseignement supérieur en Europe. Les uns y voyaient l'occasion d'un renouveau hard des modes de formation, les autres craignaient que le succès patent du programme ERASMUS n'en soit définitivement compromis. Lorsque les institutions eurent fait le nécessaire pour tirer le meilleur parti du changement en s'adaptant aux exigences complexes d'une requête SOCRATES, elles ne purent que manifester leur déception lorsque devint apparent le déséquilibre entre les fonds requis

et ceux reçus, une déception que renforçait l'agacement dû à des règles perçues comme bureaucratiques et inutilement tâillonnes.

L'étude de la CRE prend ses distances par rapport au débat public du moment pour mieux comprendre comment les universités ont relevé le défi de SOCRATES afin de préparer leur participation à la première année du programme. Il est alors évident que la plupart des institutions d'enseignement supérieur n'opposent pas un «ancien» à un «nouvel» ERASMUS mais qu'elles cherchent plutôt une solution médiane combinant une centralisation du mode de décision avec un stimulation accrue des initiatives venant de la base: cette politique européenne ne manifeste cependant pas de liens explicites entre formulations stratégiques et activités pratiques. Implicitement, les universités adoptent un «profil bas» privilégiant la mobilité des étudiants tout en reconnaissant l'intérêt d'actions novatrices — à condition que SOCRATES en paie le prix.

Faut-il caractériser cette position de «conservatrice», «pragmatique», «aggrégative» ou de «sage compromis entre consolidation de l'acquis et engagement novateur»? Notre étude n'en juge pas mais se penche plutôt sur la manière dont les institutions ont formulé leurs politiques et leurs activités tout en évitant une explication catégorique de leurs choix. A la surprise de l'observateur, le maintien d'options n'excluant ni le neuf ni l'ancien relève d'une vue largement partagée des potentiels du programme SOCRATES et de son évolution future.

Sept conclusions reflètent ce sentiment commun:

1. La plupart des institutions d'enseignement supérieur ont conçu l'exercice de la première requête faite à SOCRATES comme une expérience utile assurant la transparence de leurs intentions européennes et internationales, donnant forme à leur potentiel d'action et aux activités qui en découlent, indiquant les points d'amélioration possibles dans des zones négligées de l'institution, soulignant les synergies possibles, bref élargissant la conscience que l'université a de la pertinence de ses objectifs internationaux et européens pour les principales politiques et activités de l'établissement. Le rôle accru du centre de l'institution dans la formulation et la gestion du projet SOCRATES ainsi que l'exigence faite de rédiger une Déclaration d'intention européenne sont tous deux perçus comme des éléments clés d'une institution transparente dans ses objectifs et son action, base même d'une réelle stratégie de mise en valeur de ses potentialités.

*La majorité des **universités** reconnaît que le changement administratif encourageant délibérations et prises de décision portant sur l'ensemble de l'institution doit être maintenu et même renforcé afin d'assurer transparence et réflexion stratégique.*

2. La plupart des institutions d'enseignement supérieur continuent à considérer la mobilité étudiante, coeur de l'ancien ERASMUS, comme essentielle au nouveau dans son cadre SOCRATES — du moins lorsque cette mobilité bénéficie d'un soutien académique et administratif substantiel. Elles sont convaincues que la qualité de ce soutien ne pourra être préservée que si le développement de liens personnels entre universitaires venant des institutions et départements partenaires reçoit un encouragement actif. Un appui important à ce type de collaboration académique interuniversitaire est dès lors jugé essentiel, en particulier si les institutions doivent tomber d'accord sur des enseignements spécifiques; si elles doivent conseiller les étudiants, avant ou après leur séjour à l'étranger, sur les formations disponibles; si elles doivent connaître les modalités d'apprentissage dans les départements correspondants — la qualité de l'offre académique dans le pays partenaire justifiant la reconnaissance des acquis de formation.

*Les **universités** devraient encourager un fort engagement de leur personnel académique dans l'éducation européenne et internationale. Pour remplacer l'ancien système des réseaux, l'**Union européenne** devrait proposer des modalités renforçant la coopération et la communication entre universitaires de pays différents.*

3. Nombre d'institutions d'enseignement supérieur feraient bon accueil à un accroissement des échanges d'enseignants. Outre le soutien de la mobilité étudiante traditionnelle, cette mobilité enseignante permettrait aussi le développement européen des processus de réforme académique ainsi que l'élargissement de la dimension européenne des formations proposées aux étudiants restant chez eux.

*Les **universités** et les **gouvernements nationaux** devraient coopérer à l'abaissement des obstacles freinant les échanges entre enseignants cependant que les **universités**, de concert avec l'**Union européenne**, devraient améliorer le système récompensant la mobilité des personnels et en assurant la base financière. C'est en outre aux **universités** de prévoir un appui privilégié aux domaines de formation les plus porteurs en termes d'apprentissage européen pour les étudiants restant chez eux.*

4. Un large accord existe pour dire que SOCRATES, à part le soutien de la mobilité étudiante ou enseignante, devrait, dans le domaine de l'éducation, encourager l'innovation qui prend appui sur les aspects européens et internationaux du travail académique, expériences d'avant-garde renforçant la pertinence des universités en Europe. Cette quête de la «valeur ajoutée» procurée par la dimension européenne des enseignements serait certainement plus efficace si les ressources la permettant n'étaient pas diluées sur l'ensemble du système universitaire et si l'innovation n'était pas soumise au carcan d'une catégorisation pointilleuse et fragmentaire des activités méritant soutien éventuel. C'est pourquoi les universités continuent à plaider pour un soutien financier plus élevé. Il ne s'agit pas d'un plaidoyer de routine mais d'une requête reflétant le changement des conditions apportées au programme: la communauté universitaire européenne estime en effet que SOCRATES embrasse trop d'activités par rapport au montant global des ressources qui lui sont attribuées.

*La **Commission européenne** est priée d'envisager la mise en place d'un vaste programme cadre qui permettrait des synergies importantes en assurant un financement substantiel des activités — programme basé sur un processus de choix et d'attribution des fonds hautement sélectif, à la manière du Programme cadre pour la recherche. Ce programme SOCRATES élargi devrait prendre en charge les éléments du programme LEONARDO touchant à l'enseignement supérieur.*

5. L'opinion est largement répandue, cependant, que les activités éligibles pour un soutien SOCRATES n'exigent pas toutes un cadre privilégiant l'action stratégique. Ainsi la mobilité étudiante intégrée au milieu académique et administratif des universités ne requiert pas une option stratégique forte puisque l'on reconnaît déjà ses besoins dans le développement d'une participation équitable de ses éventuels bénéficiaires. Le même acquis existe pour la mobilité enseignante dans la mesure où elle renforce les échanges étudiants entre institutions partenaires. Par contre, la mobilité des personnels soutenant la qualité académique des prestations offertes aux étudiants sédentaires ainsi que l'innovation éducative (développement européen des filières enseignantes, enseignement ouvert et à distance, etc...) représentent des cibles stratégiques à moyen terme dont la haute priorité est évidente.

*L'évaluation des requêtes demandant à SOCRATES un appui de la **Commission européenne** et celui d'**autres acteurs** impliqués dans le processus d'échange devrait mettre en équilibre deux rationalités opposées — équité et sélectivité —, cela en fonction des domaines de soutien.*

6. Dans les règles conditionnant le soutien de SOCRATES et dans les procédures d'attribution et de contrôle des fonds, la Commission européenne, aux yeux de la plupart des universités, ne laisse guère de latitude stratégique à une action responsable des institutions d'enseignement supérieur. Ces dernières seraient certes des agents plus responsables de leur développement stratégique propre si l'Union européenne récompensait de manière évidente les choix stratégiques

retenus par les universités. Cela est d'autant plus vrai que le nouvel ERASMUS a rendu visible la quantité de travail administratif requise des institutions désireuses de développer la mobilité internationale. C'est dire que l'on croit SOCRATES responsable d'un apport procédurier guère justifié.

*La **Commission européenne** devrait reconnaître la qualité d'ensemble et la cohérence des approches stratégiques explicitées par les universités dans la Déclaration d'intention européenne et leur requête à SOCRATES, cela en considérant la demande comme un tout où la cohérence des activités proposées et leurs synergies possibles doivent être prises globalement en compte.*

*La **Commission** devrait en outre encourager une conscience stratégique en remplaçant les modalités opérationnelles actuelles — itémisation détaillée, contrôle bureaucratique en amont, capacité d'ajustement réduite et financement à court terme — par une catégorisation large des financements possibles, par des contrats pluri-annuels, par des rapports intermédiaires soulignant le progrès et l'innovation stratégique dans la rationalité du développement de l'institution, le tout pouvant être complété par une évaluation des résultats faite a posteriori. La volonté d'accroître la capacité des institutions à penser de manière stratégique devrait aussi impliquer une réforme des procédures conduisant à une baisse de la charge administrative réelle encourue par les universités.*

*Enfin, la **Commission** pourrait rendre plus explicites ses objectifs stratégiques propres et leur rôle dans la définition des critères d'attribution des fonds: une transparence accrue — d'un côté comme de l'autre — ne pourra que renforcer la confiance permettant la création d'alliances stratégiques entre partenaires responsables décidés à progresser ensemble vers un but à long terme commun: l'intégration du continent européen.*

7. Quelques institutions d'enseignement supérieur sont d'opinion que les contacts bilatéraux entre de nombreux partenaires — même s'ils ont quelques succès à leur crédit - se sont faits au détriment de l'approche multilatérale qui structurait auparavant les activités communes. Les pressions qu'exerce la réciprocité bilatérale peuvent, par exemple, mettre en danger les équilibres globaux qui font un tout d'engagements d'institutions d'enseignement supérieur de tout profil venant de tous pays et de toutes régions — ce qui sous-utilise le potentiel de coopération de partenaires nombreux.

***Tous les partenaires** devraient chercher des modalités novatrices permettant à la fois le développement de contrats institutionnels basés sur des liens bilatéraux forts coordonnés au centre*

*Dr Andris Barblan (Genève)  
Professeur Ulrich Teichler (Kassel)  
janvier 1998*

## NOTES

<sup>1</sup> Le terme « universités » est utilisé ici pour recouvrir toutes les institutions d'enseignement supérieur.

<sup>2</sup> Ce document, intitulé *Stratégies européennes des universités* a été rédigé par Andris Barblan, Secrétaire général de la CRE, et publié par la Commission européenne en mars 1996.

<sup>3</sup> La Commission a demandé à Ulrich Teichler d'évaluer *L'expérience ERASMUS* dans un rapport qui porte le même titre.

<sup>4</sup> L'équipe était constituée de: Manuel Assuncao (Aveiro, Portugal), Lieve Bracke (Gent, Belgique), Jochen Hellmann (Hambourg, Allemagne), Zoe Miariti (Thessaloniki, Grèce) et Outi Snellman (Rovaniemi, Finlande).

<sup>5</sup> L'équipe était constituée de: Alison Browning (Warwick, Royaume-Uni), Claudio Borri (Florence, Italie), Christian Delporte (Louvain-la-Neuve, Belgique), Julia Gonzalez Ferreras (Bilbao, Espagne), Jeroen Torenbeek (Utrecht, Pays-Bas) et Hans de Wit (Amsterdam, Pays-Bas).

<sup>6</sup> Les membres du Comité consultatif étaient: Hilary Callan (*European Association for International Education* — EAIE), Edward Dhondt (Association européenne de l'enseignement supérieur - EURASHE), Inge Knudsen (Confédération des conférences des recteurs de l'Union européenne), Pieter de Meijer et Nadine Burquel (Centre européen pour le management stratégique des universités — ESMU) et Marijk van der Wende (Association pour la coopération académique — ACA).