



CRE

**THE DIALOGUE OF UNIVERSITIES WITH THEIR
STAKEHOLDERS : COMPARISONS BETWEEN DIFFERENT
REGIONS OF EUROPE**

A project of CRE (Association of European Universities),
the European Commission
and ERT (European Round Table of Industrialists)

Preliminary Findings and Points for Reflection

Summary

In order to respond better to the needs of different groups within society, universities must engage in meaningful dialogue with stakeholders.

CRE has mobilised a limited number of its members around the theme of the links between the university and its social partners, to examine the current status of dialogue and to highlight strengths and weaknesses in the process. It is intended that some models of innovative good practice should be identified and shared.

A wide range of stakeholders was involved during the different regional dialogues. Interested in the hypothesis that regions with similar geographical, demographic and economic characteristics face similar problems and might therefore seek common solutions, participants were grouped into three regional types: regions of concentration, economic revival and peripheral regions.

Under the guidance of a small expert group, which is advising CRE and its partners on the implementation of the project, the initial emphasis on results was broadened to include the process of dialogue, which has been identified as the key to sustainable partnership.

The place of the participating university in each of the regional settings was examined and this threw some light upon the ways in which the universities have conceived their roles with external partners. These depend to a great extent on the specific mission of the university in question, the different regional socio-economic contexts and changing reciprocal expectations.

The project looked at four specific aspects of the dialogue between the university and its stakeholders - the development of human resources, cultural and social development, regional economic development and impact, and communications. The main findings related to these aspects are presented briefly here. The background analysis covers these angles in detail.

Some recommendations are made and, in order to encourage further development and improved monitoring of the dialogue process across Europe, some initiatives proposed to the General Assembly.

The need for dialogue

A major objective of the CRE is to encourage European universities to become more involved with the problems of the societies within which they live and work. This objective is shared by the European Commission and the ERT, CRE's partners in this project.

We are convinced that, in order to respond better to the needs of different groups within society, universities must engage in meaningful dialogue with their stakeholders.

This, in turn, should help universities develop their teaching, research and management capacity and improve the quality of the essential knowledge that they are producing.

We also believe that the traditional position and role of the university in Europe is at risk, and that the continent itself is confronting challenges of an unprecedented scale. A concerted effort by higher education institutions, governments, industry and social organisations is required to deal with issues like unemployment or to tackle challenges such as new technology.

The need for improved dialogue becomes then even more compelling.

The 1998 General Assembly of the CRE, entitled *The Public Role of the University*, will examine the opportunities and threats currently facing the university and try to help CRE members prepare for the twenty-first century.

The state of regional dialogues

This ambitious but concrete pilot project, *The dialogue of universities with their stakeholders - a comparison between different regions of Europe*, has been designed to prepare for the future.

CRE has mobilised a limited number of its members around the theme of the links between the university and its social partners, to examine the current status of dialogue and to highlight strengths and weaknesses in the process. It is intended that some models of innovative good practice should be identified and shared. The experience of the universities selected to participate in the project will illustrate the themes of the General Assembly.

The origins of the project

The project was launched in 1997 in nineteen regions of Europe, to examine the dialogue of universities with their stakeholders and to draw comparisons between regions.

The project wishes to be inclusive, covering not just universities' contributions to economic development, but also considering the cultural and social fields.

It was conceived as future-oriented, with an emphasis on obtaining ideas for the evolution of the dialogue between universities and their stakeholders.

The inclusive nature and orientation towards the future are important, since the CRE, the European Commission and the ERT consider that universities have a crucial role to play in the process of European integration in all fields; the Europe of the next century will need responsive universities more than ever before.

Given that governments, business, industry and other sectors are expressing new expectations of what a university should offer and how it should respond to their needs, this dialogue was also designed as an opportunity for all types of university stakeholders to express their views on the role of the university in the region. The privileged point of entry for most stakeholders is at regional level, and it is reasonable to assume that if a university can manage successfully a dialogue at regional level, then improved communication between universities and stakeholders at national or even at international level, to the benefit of all actors in the region, may be expected. It is recognised that every university must juggle its local, regional, national and international roles. But, in order to get a grip on a complex issue, CRE decided to launch this project at the level of the university and the dialogue in its region.

This enterprise is a natural complement to CRE's *Vision 20-10* project, also launched as part of the preparation of the General Assembly and surveying the expectations of European university leaders regarding the university's role and structure over the next decade.

The range of stakeholders

Each of the universities chosen for the project agreed to survey its own dialogue with regional stakeholders and to report back to the project partners. Each participating university invited one of its main external partners to the two plenary project meetings. The list of participating universities and their main external partners is given in Annex 1. The range of stakeholders consulted during the regional dialogues is illustrated in Annex 2.

The stakeholders involved

A wide range of stakeholders was involved during the different regional dialogues. These varied from the municipal authorities to media bodies, from trade unions to banks, from chambers of commerce to social non-governmental organisations (NGOs). The stakeholders most frequently involved were the municipal authorities, chambers of commerce and other institutions of higher education. Those least involved were alumni associations, social NGOs and media groupings. Students organisations do not appear to have been formally involved at all.

It should be noted that the time available for this exercise was limited to six months from the initial briefing to the first collective feedback from participants, including all regional consultations and report writing.

Given the variety of participating universities, the wide range of different stakeholders and the wealth of cultural diversity among the regions represented, it was agreed that instead of imposing a standard dialogue format, each region would devise its own way of soliciting the views and comments of stakeholders on the issues of human resource development, cultural and social development, regional economic development and the use of communications. Guidelines were, however, agreed in order to structure discussions and to ensure comparability of findings. Some regions chose a questionnaire approach, followed by individual meetings with stakeholders. Others organised plenary meetings with smaller follow-up sessions. The different approaches chosen reflect to a certain extent the maturity of the dialogue in each region. In some of the participating regions, the dialogue was already well advanced and institutionalised, whereas in others the dialogue had only just developed, partly under the influence of this project.

Managing such a dialogue is a complex task, due to the variety of stakeholders and other partners, and also to the difficulty of encouraging these different stakeholders to communicate with one another. CRE, the European Commission and ERT had encouraged participants to devise innovative ways of meeting the challenge of this fragmented dialogue. It was pointed out by participants that in fact the dialogue was not fragmented, but rather multi-layered, and that a regional approach was indeed the key to its successful management.

A multi-layered dialogue : illustration

In the region of Patras (western Greece), there is a mixed tradition of cooperation between the university and its stakeholders. Despite this being a gateway region to Greece with de-industrialisation and employment problems, industrial stakeholders consider that links with the university are weak. They have expressed the need for more integrated, rather than coincidental, collaboration. Improved communications are considered vital. At the same time however, the Prefecture deems its cooperation with the university excellent, working together on improvements in secondary education as well as in the cultural field.

Regional types

Interested in the hypothesis that regions with similar geographical, demographic and economic characteristics face similar problems and might therefore seek common solutions, participants were grouped into three regional types: regions of concentration, economic revival and peripheral regions. The first type could be characterised as one with a concentration of population and educational choice, with developed economic activity and social services. The second type is typically one which earlier was a leader in economic and other fields, and which is now re-emerging as a centre of economic and other importance following several decades of relative decline. The third type is on the geographical periphery of Europe, characterised by low population density, and perhaps marginal economic interest and limited social services.

Whilst the three regions have differing characteristics, other factors have considerable significance in determining institutional responses to questions of regional dialogue and partnership. These include the age and tradition of a university, the focus, comprehensiveness and size. Some participants felt that they had more in common with regions outside their own grouping than with those within. Nevertheless, the accepted division by regional type was a convenient way to identify and analyse common problems and to share possible solutions.

The initial emphasis of the project was to identify the results of the dialogue within each region, such as the number of external partners, the types of joint ventures, and fields and levels of collaboration. An overall picture of these regional dialogues has indeed emerged, with clear indications of the extent and nature of partnerships.

Obtaining real interaction : illustrations

This project has shown the difficulties universities experience in bringing stakeholders to the dialogue table. Nevertheless, the experience in Rostock, northern Germany, has shown that when universities take the lead and initiate real interaction, a win-win situation develops for all. Strengthened regional partnerships are now leading to improved teaching and research, increased competitiveness in fund-raising, and better opportunities for students and graduates.

As a result of a decentralisation policy in Sweden over the last ten years, the dialogue of the University of Umeå and its regional partners has evolved considerably. Whereas contacts were previously formal but not action-based, today they cover a much broader range of issues and have become result-oriented. A common plan has been agreed with the regional authorities to ensure coordinated development of information, education, research and medical activities.

Under the guidance of a small expert group, which is advising CRE and its partners on the implementation of the project, the initial emphasis on results was broadened to include the process of dialogue, which has been identified as the key to sustainable partnership. By process is meant the mechanisms in place for dialogue and its institutionalisation as a permanent forum for exchange of views and experiences between the university and its stakeholders. As participants pointed out, the process leads to the results, and the process is the core for maintaining productive dialogue.

In order to implement this project, CRE naturally turned to its member universities in different regions across Europe. The reports submitted by each region were written by the universities, following consultation with stakeholders. This approach probably resulted in some filtering out of the more critical information and feedback from stakeholders. It is idealistic to expect any institution, even a commercial one, to indulge voluntarily in excessive self-criticism in a written report made public both internally and externally. In order to obtain a completely external view of the dialogue process and therefore a clearer vision of the stakeholders' opinions, the reports should perhaps, in hindsight, have been written by the stakeholders themselves.

The voice of the stakeholders

This pilot project did not succeed in soliciting an explicit view of stakeholders on the role of the universities in their regions. The methodology chosen by the project partners can explain this in part. However, there is a general problem of a lack of incentive for dialogue with external partners, which is not confined to universities but is also a weak point within companies. Universities and stakeholders alike encounter difficulties in articulating their mutual expectations. Historically, universities' perspectives have been long term, their interests academic and largely non-commercial. Stakeholders' perspectives are often short term, their interests instrumental and commercial.

The project partners and experts have taken this shortcoming as a valuable learning experience. The project has nonetheless succeeded in establishing a clear view of university - stakeholder relationships across Europe and gives indications for improvement of the dialogue.

The Academic Director appointed by the project partners took the responsibility for analysing the nineteen regional reports in order to identify interesting experiences and common trends. The analysis also comments on the state of the dialogue between the participating universities and their partners. This background document for the General Assembly will be finalised in the light of discussion in Berlin.

Specific contexts and missions

The place of the participating university in each of the regional settings was examined and this threw some light upon the ways in which the universities have conceived their roles with external partners. These depend to a great extent on the specific mission of the university in question, the different regional socio-economic contexts and changing reciprocal expectations.

It is clear that the shift from an élite to a mass university has changed radically the partners of the university and requires new modes of dialogue. Generally, societal expectations are evolving in complexity and being expressed differently by stakeholders. The assumption often made is that universities are relatively wealthy institutions, which should be able to respond easily to diverse demands. This is not really the case and many universities are worried about distortion of their role.

Demand for new services : illustration

The universities in the regions of Brno, Catalunya, Katowice, Rostock, and Szeged all mention in their reports that they are expected to expand dramatically their portfolio of activities - often unrealistically so, given current economic and social conditions.¹ But, the Central European regions participating in the project, where the range of stakeholders and the process of dialogue have changed completely over the last ten years, can now point to considerable success in developing productive dialogue to the mutual benefit of all regional partners.

At the same time, universities are increasingly conscious that they no longer have a monopoly on knowledge and that they must enter networks and strategic alliances with a range of knowledge-based organisations, both to update their knowledge and to be able to deliver high-quality services to the community. This situation should be seen as an additional impetus for dialogue, to the mutual benefit of all involved. The increasing importance of lifelong learning makes the establishment of these networks and alliances urgent.

The subjects of dialogue

The project looked at four specific aspects of the dialogue between the university and its stakeholders - the development of human resources, cultural and social development, regional economic development and impact, and communications. The main findings related to these aspects are presented briefly here. The background analysis covers these angles in detail.

Human resources development

Human resources development is considered to encompass broadly the preparation of students for the world of work, vocational training, continuing professional development and updating, advanced

¹ This complaint is echoed in other studies. See Burton R. Clark « Creating Entrepreneurial Universities - Organizational Pathways of Transformation », p. xvi, IAU Press, Issues in Higher Education, 1998 as well as John L. Davies « The Entrepreneurial and Adaptive University », OECD, 1987

training and lifelong learning, including for those who have missed out on initial learning. Universities are requested to cater for many different types of clients and to show flexibility in matters of pedagogy, curricula, delivery and organisation.

A key question in this project has been that of the interaction between those responsible for the mainstream education and training of Europe's citizens and their partners, who provide the same citizens with employment and support for subsequent lifelong learning.

EU policy

The central objective of European Union policy in the field of education, training and youth, as outlined in Agenda 2000, is to support the process of lifelong education and training, i.e. human resource development. One of the three main goals of this objective is to develop the employability of European citizens, in particular young people, through the acquisition of competences. The National Employment Plans prepared by EU member states also state this goal.

Despite the obvious need to develop relevant and responsive human resources both within the traditional university framework and as part of open and continued educational structures, the project findings are clear in that much remains to be done to ensure closer interaction between the different suppliers of education. Across the regions surveyed, there is little systematic cooperation between schools, universities and other higher education institutions, and even less integration of continuing adult education with conventional university education, even when these are being provided by the same university. The lack of flexible exchange between these different forms of education has obvious effects for the development of human resources in a regional context. Stakeholders involved in the project have criticised universities for continuing to develop human resources within a "provider's structure".

Adult education : illustration

In the North Jutland region (Denmark), the University of Aalborg is one of twenty institutions involved in adult and further education. All these institutions work as part of a consortium, cutting across traditional educational boundaries to promote a coherent regional system of adult education. As well as ensuring a coordinated supply of user-friendly education in the region, this consortium organises training and topical seminars for its member institutions.

Although many stakeholders across Europe contribute to the content of curricula in specific disciplines, these contributions are largely piecemeal and sporadic. There is almost no evidence of strategic mechanisms for regular input into the content of higher education from stakeholders in any participating region. In a situation where major stakeholders are concerned by the lack of responsiveness from the higher education sector, this is a worrying observation. Nonetheless, there is a wealth of experimentation and good practice capable of general adaptation.

The slow response of universities, and also of those administrative bodies responsible for academic recognition, to the needs of stakeholders means that relevant professional training must often be carried out in the extra-university system. A general tension may be observed between the demand for skills-based training and the conventions of academic teaching. The need for more reliable information on employment trends and needs arising therefrom was also highlighted, to ensure correlated activity between education and industry. However, the pitfalls of ostensible manpower planning are well documented.

Particular challenges were noted in ensuring effective dialogue with the small and medium-sized enterprise (SME) sector, which although often the most important regional employer is one of the least represented in the dialogue process. SME interests may sometimes be expressed through collective organisations or regional bodies, but only four of the regional reports received mentioned direct dialogue with the SME sector. In order to overcome this barrier and facilitate dialogue, project participants suggested that universities should develop SME-oriented services, and try to identify SME clusters operating around larger companies in the region.

Talking to SMEs : illustration

The Technical University of Graz (Austria) and the North-East region of England (represented in the project by the University of Newcastle) are meeting the challenge of dialogue with SMEs through the creation of special SME liaison offices within the university structures. These small offices are staffed by persons trained to assist SMEs with their human resources and other development needs, and to provide information on what the university can offer.

Cultural and social development

Cultural and social development concerns the enrichment of lives and the promotion of identity. It is about the propagation of civilising values of reasonable behaviour, citizenship, freedom of thought and expression - values mentioned in the Magna Charta signed by European universities in Bologna ten years ago. It is an obvious area within which the regional and international dimension may overlap.

Given that most European universities are guardians of many aspects of regional and national culture and that some have a particular role at European level also, combined with the fact that they have an eminently social role as both creators and transmitters of knowledge, it was expected that the dialogue with stakeholders regarding these aspects would be extensive and well developed.

The project findings confirm the importance of the university's cultural and social role and underline the vast array of different interactions between the universities and stakeholders. They also highlight a general lack of long-term strategies and structured partnerships. Only one participating region had established a focused strategy involving all local cultural bodies, to ensure maximum regional participation and use of existing resources and facilities (libraries, theatres, concerts, etc.). Most of the partnerships that exist are relatively informal and short-term, even those involving substantial corporate sponsorship and private-sector support - not so surprising, perhaps, since cultural development is an elusive strategy for a university to pursue in a calculated manner. Much happens in an organic way, even in cases where an overt institutional strategy exists.

Cultural cooperation : illustrations

In St. Etienne, central France, a city-wide initiative to encourage access to and participation in cultural activities has led to an « open doors » policy involving all cultural institutions, with the university a key player in promoting the use of libraries, hosting lectures and organising music and film festivals. This successful municipal initiative is now being expanded into the surrounding region.

The Circumpolar Region transcends national boundaries in northern Scandinavia. Hence, the University of Tromsø attaches great importance to its dialogue with Swedish, Russian and Finnish associates in promoting the multi-ethnic cultural heritage of the region, including that of the Saami people.

It might be assumed that the financing problems shared by most cultural and social institutions in Europe today would prompt an increase in multi- and inter-institutional programmes. The project findings do not indicate this to be the case - despite the fact that universities are worried by their so-called "elitist" image and see a mission for themselves in maintaining social stability and core values in otherwise fast-changing social landscapes.

So, while universities traditionally stand for relatively secure values of free enquiry and speech, this does not always translate into cultural policy (often defined uniquely in artistic terms) although there are, of course, examples of universities taking a courageous line in public criticism and in the formation of public opinion.

The Barcelona 2004 Forum : illustration

The Polytechnic University in Barcelona (UPC) is making a significant contribution to the Barcelona 2004 Forum - a regional-wide vision of a culture for peace. This is defined by the university as cultural provocation, in which the authorities have engaged UPC to work on projects in areas such as language and communications or urbanism.

Regional economic development and impact

Most dialogue between universities and their stakeholders has traditionally been concerned with economic development. There are obvious roles for all and for the mutual benefit of all. But the character of the regional setting is clearly important here in terms of the historic economic situation, the growth potential, the extent to which external assistance is available, the role of government as a broker, the role of the EU in regional development, and the configuration of different types of companies. All of these influence the possibilities for collaboration between higher education and industry or business.

Under the influence of a number of factors, the "enterprise" culture has been slowly spreading to most universities, thus encouraging improved links with external partners. Many regions now operate some form of "coordinating council", which assembles the full range of regional economic interests, although the role of the university in these councils differs widely.

The project findings confirm that the issue of technology transfer has long been an area of concern in all regions of Europe, and many initiatives are evident in this respect. The university is expected by stakeholders to play an important role in ensuring technology transfer and a dynamic research environment, and as a magnet for inward investment. This sometimes requires that it becomes part of a sophisticated campaign of regional marketing. Regional organs are often deficient in recognising this and universities slow to press the point.

Regional development : illustrations

In Kuopio, central Finland, the university is seen as the central element of a coordinated regional inwards investment programme, providing essential human resources, technical facilities and international

contacts for the high-tech and health sciences sectors. This strategy is aimed at boosting local employment and helping diversify the region's traditional reliance on primary industries.

A host of regional incubators, spin-off companies, joint venture companies and science parks are evidence of the wide variety of two-way technology transfer taking place. But the different time scales to which industry and universities work have been noted by stakeholders as being an obstacle to dialogue, especially in regions undergoing important economic and social change. Real dialogue with the SME sector remains particularly elusive, despite their predominance in many regional economic fields. There are challenges to identify areas of cooperation with SMEs, to assess growth potential, to deliver the right service at the right level and to achieve direct dialogue with the SME rather than through a surrogate agency.

For higher education to deliver quality services, there is a convincing case for more inter-institutional collaboration, given the different discipline-mix of institutions, the need to access expert know-how from all relevant sources, and the desirability of minimising wasteful competition.

Concerning economic impact, universities are bound to have significant economic consequence for the regions within which they are located, quite apart from the services offered to students, the research community at large and employing organisations. The political act of establishing a university is often made with reference to the expectations of economic benefit. This was the case with the universities of Aalborg, Kuopio, Minho and Tromso, as well as with some universities in the Catalunya region.

Direct economic impact may be through earned income, employment, procurement of goods and services, building projects, student consumption etc. Indirect impact results from demands created in local production, jobs, tax revenues etc. Measuring these impacts is a difficult exercise and the regions in the project vary in their attempts. The principal method emerges to be that of an economic multiplier which relates the direct expenditure of the university to secondary expenditure on the indirect items mentioned. This would seem to be a prime area within which universities could compare practice.

Research on economic impact : illustration

Research undertaken by the National University of Ireland-Cork into the economic impact of the university on the region points to a significant overall economic multiplier effect, with spectacular results in the food technology sector. This research was undertaken as part of a campaign to combat negative public opinion regarding the economic impact of the university, and its results form a key component of the corporate image-building campaign underway to boost the university's regional partnerships.

Communications

Dialogue between partners depends on the existence and refinement of good communication practices and networks, which may operate at various levels. Political dialogue between senior officers and politicians must be purposive and creative and will often be based on informal networking and relatively hidden organisational agendas. Structural dialogue may be facilitated by organisations comprising members from across the different constituencies and focused on particular domains of interaction, such as technology transfer or physical development. Mechanisms for information exchange are increasingly becoming electronically based, opening up wide interactive possibilities beyond the region.

Various elements were identified by participants as crucial for communications and therefore for the whole process of dialogue. The need was expressed for a virtual circle of communication with stakeholders, with regular planning, action and evaluation, in order to ensure that information received is properly used and that communication is maintained. Stakeholders complained that universities seldom use the information they receive, or when it is used, it is processed too slowly.

The need for constant follow-up of contacts and ideas was stressed. It is not enough for university leaders and company directors to reach general agreements - these must be implemented at the practical level also. Various participants noted that different levels of communication exist, and that the upper levels between leaders are in general not institutionalised and therefore have no regular follow-up.

The importance of a marketing culture within the university was highlighted. Stakeholders need better information regarding what the university does and how they can cooperate. Participants repeatedly stated the need for skilled "translators/animateurs" to improve the interface between universities and stakeholders, individuals able to speak the languages of both worlds and foster sustainable partnerships.

On the more technical aspects of communications, a number of participating universities are members of regional Information Technology consortia and networks, using IT for a wide range of stakeholder-related activities. Nevertheless, there are many cases where participants have so far limited their IT cooperation to similar university institutions elsewhere, and the new super-computer centres they have developed do not involve regional economic or educational partners to any meaningful degree.

A regional communications system : illustrations

Taking advantage of significant governmental investment in the communications field in the Mecklenburg-Vorpommern region (northern Germany), the University of Rostock has established itself as an active leader in the regional data-communications system. This system involves local and regional government, research organisations, private enterprises, publishing houses, universities and other educational institutions.

Educabler from the University of Rotterdam provides a service for primary and secondary school students and teachers, while the Rotterdam Education Square aims to integrate all Internet activities related to education in the region. This project plans to use the Internet for improving and tailoring educational products and services.

There would appear to be at least three dimensions to the communications/information strategy role of the university: the university develops its own IT capacity; the university helps other partners develop their IT competencies; the university, on the basis of a perceived expertise, may act as the principal facilitator of a regional information network involving partners in a continuous process of information access and exchange.

New technologies have in fact great potential for breaking down organisational barriers and creating genuine synergy for change in a trans-sectoral context of the type that may exist between the university and its partners in society.

Recommendations for an improved dialogue

Unlike a number of passing or recurring themes linked to universities, the stakeholder issue is not simply going to go away with time. This is an issue of growing urgency and importance, and universities must respond to the challenge or face the consequences of being left behind by the rest of society.

The CRE, European Commission and ERT all believe that universities in Europe today have no choice but to engage in constructive dialogue with their stakeholders. The traditional position and structure of the university are at risk, and those universities which do not commit themselves to open and mutually beneficial collaboration with other economic, social and cultural partners will find themselves academically as well as economically marginalised.

Although there is no magic formula for successful dialogue, there are plenty of examples of good practice in specific contexts which have led to win-win situations for all partners involved.

We do not believe that there is one prescriptive model for success, but that a number of approaches may be tried in function of different contexts.

1. In order for dialogue to be coherent, it needs to be based on a strategic policy which respects the academic mission of the university. This strategic policy includes the choice of partners, a fundamental choice in any dialogue. Some partners are certainly an automatic choice - there is no alternative to working with local city councils or chambers. But to some extent stakeholders can shop around for universities which are perceived to have appropriate styles, resources, expertise and prestige. Universities, too can select partners - hence the neglect of SMEs in some regions, rightly or wrongly.
2. A strategic policy also implies institutionalisation of the dialogue with key stakeholders, and long-term development plans for the university in its local, regional, national and even international environments. Issues like representation of important stakeholders on university and research councils and of the university on relevant external bodies should be considered.
3. Dialogue needs to be conducted at different levels, depending on the partnership in question. The entire institution should be geared towards dialogue at whatever level is suitable, and faculty at all universities have traditionally had many diverse but often informal and individual links with stakeholders. There is a risk, though, that without a clear policy at the highest level and a structure, the dialogue at levels below will reach less than maximum potential. The lack of such clear central policy is evident in many universities today. It may also be questioned whether prevailing university structures and leadership roles are adequate for the type of networking now being demanded of higher education institutions. A system of « university corporate governance », where the university is seen to be ethical, democratic, transparent and responsive in its structures and functions could be a great asset in encouraging dialogue. At the national level, there are clearly occasions upon which dialogue between the leaders of a number of universities and an external partner is what is required.
4. A culture of dialogue within the university takes time to develop, but is the key to success. A dialogue needs to be managed, marketed, encouraged and developed and, above all, the people within the institution must be convinced of its importance. Special skills, often not associated with an academic position, are needed for this. In the same way that universities have an international relations officer, universities may consider appointing a development officer to facilitate fruitful dialogue with stakeholders. When considering multiple external demands, higher education institutions need to differentiate their internal organisation and consider specialisation of their staff.

5. Universities have a responsibility to assist stakeholders to articulate expectations in terms of level, specificity and priority. It is then a matter of negotiation to determine what universities may effectively deliver within the parameters of their autonomy, resources and expertise.
6. Universities must be pro-active in the quest for dialogue with their stakeholders and not just wait for external partners to knock at the door. The fact is that they can learn from their partners at the same time as trying to understand better their needs and present their services.
7. Universities and partners need to be sensitive to the dynamics and evolution of partnerships. A series of conceptual frameworks may be identified, which should enhance understanding and accelerate progress in reaching objectives.

Proposals for action

There are very strenuous efforts being made by universities and their external partners to realise the synergies that may flow from dialogue and cooperation.

This project has led all involved to question their assumptions regarding the dialogue of universities with their stakeholders, and the project methodology has adapted to accommodate this. Some of the findings presented do not correspond with the hypotheses generally held previously. The project has now taken on its own dynamics, with many regions using the experience as a step to improving their own dialogue, having learned from the experiences of other participants.

In order to encourage further development and improved monitoring of the dialogue process across Europe, the following initiatives could be proposed to the General Assembly:

- A network of universities across Europe (beginning with those participating in the project) could be established, to share and disseminate best practice in the process of dialogue with stakeholders on specific issues, such as university-enterprise relations (technology transfer, innovation centres), for example.
- Short articles on specific themes or types of responses could be prepared and form the basis of a handbook.
- Workshops could be organised in regions outside those involved in the project, presenting the findings and acting as catalysts for the dialogue with partners.
- Stakeholders need to be made more aware of the possibilities for dialogue with universities. Round table discussions and seminars could be organised with them. This might also elicit more information on their expectations of higher education institutions.
- Joint training might be carried out with university and non-university organisations on issues of management, financing, human resource development, etc. This joint training would contribute to the long-term dialogue process and facilitate exchange.
- Universities should engage in more effective dialogue with national governments and European bodies and promote their regions within an international perspective. National and European university organisations should be facilitating this.

CRE could take the lead on some of these ideas or make use of its collaboration with other organisations to help advance in other areas.

June 1998

Project Steering Committee & experts

(Josep Bricall and Eric Froment for CRE; Angeliki Verli, Tim Mawson and Massimo Gaudina for the European Commission; Malcolm Webb for ERT. Experts: Marcel Crochet, Université Catholique de Louvain, Hélène Lamicq, Université Paris XII, Françoise Thys-Clément, Université Libre de Bruxelles, Mollie Temple, University of Sunderland. Academic Director: John Davies, Anglia Polytechnic University. Secretariat: Mary O' Mahony and Lewis Purser of CRE; Dominique de Garady of ERT).



CRE

LE DIALOGUE DES UNIVERSITES AVEC LES PARTENAIRES LOCAUX: COMPARAISON ENTRE LES DIVERSES REGIONS D'EUROPE

Un projet de l'Association des universités européennes (CRE),
de la Commission européenne
et de la Table ronde des industriels européens (ERT)

Conclusions préliminaires et éléments de réflexion

Résumé

Les universités doivent s'engager dans un dialogue constructif avec les partenaires locaux pour mieux répondre aux besoins des divers groupes sociaux.

Un projet impliquant un nombre limité de membres de la CRE intéressés par les relations entre l'université et ses partenaires sociaux fait le bilan du dialogue actuel et met en lumière les points forts et les faiblesses du processus. Ceci devrait conduire à identifier certains modèles de bonne pratique et à les partager.

Un vaste éventail de partenaires locaux a été concerné par les différents dialogues régionaux.

Supposant que des régions aux caractéristiques géographiques, démographiques et économiques similaires pourraient rechercher des solutions communes à des problèmes analogues, les participants ont été classés en trois groupes: régions de concentration, régions de reprise économique et régions périphériques.

Sous l'impulsion d'un petit groupe d'experts, qui conseille la CRE et ses partenaires sur la mise en place du projet, il a été décidé d'élargir le programme d'un bilan des résultats d'un dialogue régional à l'étude du processus de son développement, ce qui en fait un partenariat durable.

La place de chaque université participante dans son contexte régional a été examinée et elle explique dans une certaine mesure la forme donnée par les universités à leurs relations avec des partenaires extérieurs. Ces dernières dépendent pour une bonne part de la mission spécifique de l'université, de son contexte socio-économique régional et d'attentes mutuelles fluctuantes.

Le projet a examiné quatre aspects spécifiques du dialogue entre l'université et ses partenaires locaux. Il s'agit du développement des ressources humaines, du développement culturel et social, du développement et de l'impact économique régional ainsi que du développement de la communication. L'étude de synthèse traitant ces aspects en détail, ce texte n'en abordera que quelques éléments.

Plusieurs recommandations sont formulées et, afin d'encourager le développement et l'amélioration du suivi de ce processus de dialogue à travers l'Europe, des initiatives sont suggérées à l'Assemblée générale.

Nécessité d'un dialogue

L'un des principaux objectifs de la CRE consiste à encourager les universités européennes à s'intéresser plus encore aux problèmes de la société dans laquelle elles évoluent et travaillent. Cet objectif est partagé par la Commission européenne et l'ERT, partenaires de la CRE dans ce projet.

Nous sommes convaincus que les universités doivent s'engager dans un dialogue constructif avec les partenaires locaux pour mieux répondre aux besoins des divers groupes sociaux.

Cette démarche devrait aider en retour les universités à développer leur enseignement, leur recherche et leur capacité de management et à améliorer la qualité des connaissances fondamentales qu'elles diffusent.

Nous sommes également persuadés que la position et le rôle traditionnels de l'université en Europe sont en danger et que le continent lui-même est confronté à des défis d'une importance sans précédent. Un effort concerté entre les établissements d'enseignement supérieur, les gouvernements, l'industrie et les organisations sociales est indispensable pour faire face à des problèmes tels que le chômage ou relever des défis tels que les nouvelles technologies.

La nécessité d'un meilleur dialogue n'en devient alors que plus impérieuse.

L'Assemblée générale de la CRE en 1998, sous le titre *Le rôle public de l'université*, examinera dès lors les possibilités et les dangers qui sont le lot quotidien de l'université dans sa fonction de service; elle tentera d'aider les membres de la CRE à se préparer au 21e siècle.

Des dialogues régionaux

Ce projet pilote, ambitieux mais concret, baptisé *Le dialogue des universités avec leurs partenaires locaux – comparaison entre les diverses régions d'Europe*, a donc été conçu pour préparer l'avenir.

Il s'appuie sur un nombre limité de membres de la CRE intéressés par les relations entre l'université et ses partenaires sociaux: il s'agit de faire le bilan du dialogue actuel et de mettre en lumière les points forts et faibles du processus. Ceci devrait conduire à identifier certains modèles de bonne pratique et à les partager. L'expérience des universités choisies pour participer à ce projet illustrera les thèmes de l'Assemblée générale.

Les origines du projet

Le projet a été lancé en 1997 dans 19 régions d'Europe afin d'étudier le dialogue des universités avec leurs partenaires locaux et de permettre des comparaisons entre ces régions.

Le projet se veut global en élargissant la contribution des universités au développement économique à celle apportée à l'action culturelle et sociale.

Il a été conçu pour l'avenir, avec un accent sur la collecte d'idées en vue de l'évolution du dialogue entre les universités et leurs partenaires locaux.

Vision globale et orientation vers l'avenir constituent des aspects importants du projet car la CRE, la Commission européenne et l'ERT estiment que les universités ont un rôle crucial à jouer dans le processus d'intégration européenne dans tous les domaines: l'Europe du siècle prochain aura besoin plus que jamais d'universités ouvertes au monde.

Les gouvernements, les entreprises, l'industrie et d'autres secteurs souhaitant davantage en termes de contenu et de processus, ce dialogue désire offrir l'occasion à tous les types de partenaires locaux des universités d'exprimer leur point de vue sur le rôle de l'institution dans sa région. La plupart des partenaires locaux s'intéressant d'abord à des contacts régionaux, on peut supposer que si une université peut mener avec succès un dialogue à ce niveau, elle le pourra aussi au niveau national et même international, ouvrant ce potentiel à ses partenaires locaux. On sait que toute université doit jongler entre son rôle local, régional, national et international. Pour approfondir la question, la CRE a décidé cependant de se concentrer sur l'université et sa région.

Ce travail complète *Vision 20-10*, autre projet de la CRE, lancé dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale; on y cerne les attentes des dirigeants d'universités européennes touchant le rôle et la structure de l'université au début du siècle prochain.

L'éventail des partenaires

Chaque université retenue pour le projet a accepté d'examiner son propre dialogue avec les partenaires régionaux et d'en faire rapport aux partenaires du projet au cours de deux conférences plénières associant un délégué de chaque université et un représentant de ses partenaires extérieurs. La liste de ces personnalités est jointe en annexe 1. Le type de partenaires locaux consultés lors des dialogues régionaux est illustré en annexe 2.

Les partenaires locaux

Un vaste éventail de partenaires locaux a été concerné par les différents dialogues régionaux. Il allait des autorités municipales aux médias, des syndicats aux banques, des chambres de commerce aux organisations non gouvernementales (ONG). Les partenaires le plus fréquemment associés furent les autorités municipales, les chambres de commerce et les autres établissements d'enseignement supérieur. Les moins consultés furent les associations d'anciens élèves, les ONG sociales et les médias. Les organisations d'étudiants n'ont pas été interrogées du tout.

Il convient de noter que le temps disponible pour cette étude était limité aux six mois séparant la réunion initiale et la première réaction collective des participants, période incluant toutes les consultations régionales et la rédaction du rapport.

Compte tenu de la diversité des universités participantes, du large éventail de partenaires locaux et de la riche diversité culturelle entre les régions, il a été convenu que, plutôt que d'imposer un format de dialogue standard, chaque région définirait sa propre manière de solliciter les opinions et commentaires des partenaires locaux sur les questions de développement des ressources humaines, de développement culturel et social, de développement économique régional et d'utilisation des communications. Des lignes directrices ont toutefois été convenues afin de structurer les discussions et d'assurer une comparabilité des résultats. Certaines régions ont choisi l'approche par questionnaire, suivie de réunions individuelles avec les partenaires locaux. D'autres ont organisé des séances plénières suivies de sessions restreintes. Les différentes approches retenues traduisent dans une certaine mesure la maturité du dialogue dans chaque région. Dans certaines régions, le dialogue est en effet déjà bien engagé et institutionnalisé alors que dans d'autres, il se met à peine en place, à l'instigation parfois de ce projet.

Gérer un tel dialogue fut une tâche complexe en raison de la diversité des partenaires, locaux ou autres, et également de la difficulté à encourager ces différents partenaires à communiquer entre eux. La CRE, la Commission européenne et l'ERT ont alors incité les participants à relever de manière novatrice le défi de ce dialogue morcelé. Certains participants ont souligné d'ailleurs que ce dialogue n'était pas tant morcelé que noué à différents niveaux et qu'une approche régionale constituait effectivement la clé de sa réussite.

Un dialogue à différents niveaux : illustration

Dans la région de Patras (ouest de la Grèce), il existe une tradition de coopération entre l'université et ses partenaires locaux. Dans une région, voie d'accès à la Grèce, en proie à des problèmes de désindustrialisation et de chômage, les partenaires industriels considèrent les liens avec l'université comme insuffisants. Ils souhaitent une collaboration plus intégrée que ponctuelle. Une meilleure communication est considérée comme vitale. En revanche, la Préfecture estime excellente sa coopération avec l'université dans l'amélioration de l'enseignement secondaire ainsi que dans le domaine culturel.

Des types régionaux

Supposant que des régions aux caractéristiques géographiques, démographiques et économiques similaires pourraient rechercher des solutions communes à des problèmes analogues, les participants ont été classés en trois groupes: régions de concentration, régions de reprise économique et régions périphériques. Le premier type se caractérise par une grande concentration de population et de choix éducatifs, ce qui suppose une économie et des services sociaux développés. Le deuxième type recouvre

des régions anciennement à la pointe dans le domaine économique, retrouvant aujourd'hui une activité importante après plusieurs décennies de déclin relatif. Le troisième type regroupe les régions à la périphérie géographique de l'Europe, régions caractérisées par une faible densité de population, une économie parfois effacée et des services sociaux réduits.

Bien que les trois régions aient des caractéristiques différentes, d'autres facteurs influencent considérablement les réponses données par les universités aux défis du dialogue régional et du partenariat, par exemple, la spécialisation, la taille ou l'ancienneté des établissements concernés. Certains participants ont estimé qu'ils avaient plus en commun avec des régions hors de leur groupe qu'au sein même de celui-ci. Néanmoins, cette division par type régional a permis l'identification de problèmes communs et le partage de solutions concrètes possibles.

L'objectif initial du projet était en effet d'identifier les résultats du dialogue au sein de chaque région – nombre de partenaires extérieurs, types de collaborations, domaines et niveaux de coopération. Une vue générale de ces dialogues régionaux en est résultée avec une indication claire de la portée et de la nature des partenariats étudiés.

Une véritable interaction entre les partenaires : illustration

Ce projet a démontré les difficultés que rencontrent les universités à réunir leurs partenaires autour d'une même table. Cependant, l'expérience à Rostock, dans le nord de l'Allemagne, a prouvé que lorsque les universités prennent l'initiative d'une véritable interaction, il en résulte une situation bénéfique aux deux parties. Des partenariats régionaux renforcés s'y traduisent désormais par un meilleur enseignement et une meilleure recherche, une efficacité accrue de la collecte de fonds et de meilleures possibilités pour les étudiants et les diplômés.

Suite à une politique de décentralisation poursuivie ces dix dernières années en Suède, le dialogue entre l'Université d'Umeå et ses partenaires régionaux a considérablement évolué. Alors que les contacts étaient auparavant formels plutôt que pratiques, ils portent désormais sur un éventail beaucoup plus large de questions et sont devenus concrets. Ainsi, un plan a été négocié en commun avec les autorités régionales afin de garantir un développement coordonné de l'information, de l'enseignement, de la recherche et des services médicaux.

Sous l'impulsion d'un petit groupe d'experts, qui conseille la CRE et ses partenaires sur la mise en place du projet, il a été décidé d'élargir le programme d'un bilan des résultats d'un dialogue régional à l'étude du processus de son développement, ce qui en fait un partenariat durable. Par processus, on entend les mécanismes en faveur du dialogue et de son institutionnalisation comme forum permanent des échanges d'expériences et d'opinions entre l'université et ses partenaires locaux. Comme l'ont souligné les participants, c'est la manière qui conditionne les résultats et cette élaboration d'une méthode constitue l'élément premier de la poursuite d'un dialogue constructif.

Pour mettre en place ce projet, la CRE s'est tout naturellement tournée vers ses universités membres dans les diverses régions d'Europe. Les rapports reçus ont été rédigés par les universités après consultation des partenaires locaux. Cette approche explique l'occultation des remarques les plus critiques venant des partenaires. Il serait illusoire d'espérer qu'une institution quelconque, même commerciale, se livre volontairement à une autocritique excessive dans un rapport écrit destiné à publication. A vrai dire, les rapports auraient dû être rédigés par les partenaires extérieurs pour obtenir une image externe plus complète, reflétant mieux l'opinion des partenaires locaux.

La voie des partenaires extérieures

Ce projet pilote n'a pas réussi à dégager une vision claire des partenaires locaux sur le rôle des universités dans leur région. La méthodologie retenue par les partenaires du projet l'explique peut-être aussi en partie. Néanmoins, on note une absence générale d'incitations au dialogue avec des partenaires externes, une absence qui ne se limite pas seulement aux universités mais constitue également un point faible des entreprises. Les établissements d'enseignement supérieur et leurs partenaires ont des difficultés à bien articuler leurs attentes mutuelles. Traditionnellement, les universités se préoccupent du long terme et défendent des intérêts académiques, pour la plupart non-lucratifs. Leurs partenaires se limitent parfois au court terme, retenant souvent des intérêts commerciaux.

Les partenaires du projet et les experts ont considéré cette lacune comme un enseignement utile. Le projet n'en a pas moins réussi à dessiner le paysage des relations université/partenaires locaux en Europe; il donne des orientations pour améliorer ce dialogue.

Le directeur académique désigné par les partenaires du projet a analysé les 19 rapports régionaux pour en tirer les expériences et tendances générales. L'analyse diagnostique également l'état du dialogue entre les universités participantes et leurs partenaires. Ce document de référence pour l'Assemblée générale sera finalisé à la lumière du débat à Berlin.

Des contextes et des missions bien spécifiques

La place de chaque université participante dans son contexte régional a été examinée et elle explique dans une certaine mesure la forme donnée par les universités à leurs relations avec des partenaires extérieurs. Ces dernières dépendent pour une bonne part de la mission spécifique de l'université, de son contexte socio-économique régional et d'attentes mutuelles fluctuantes.

Il est clair que le glissement d'une université d'élite vers une université de masse a donné de nouveaux partenaires à l'université, ce qui exige de nouveaux modes de dialogue. Généralement, les attentes de la société évoluent vers la complexité et s'expriment de manière fort variée auprès des partenaires locaux. Souvent, ces derniers supposent que les universités sont des institutions relativement prospères qui devraient être capables de répondre facilement à la diversité de leurs demandes. C'est loin d'être le cas et de nombreuses universités sont préoccupées par cette mauvaise perception de leur rôle.

La société attend de nouveaux services : illustration

Les universités de la région de Brno, de Catalogne, de Katowice, de Rostock et de Szeged indiquent toutes dans leur rapport qu'elles s'attendent à une extension considérable de leur gamme d'activités – même si cela semble quelque peu irréaliste considérant les conditions économiques et sociales actuelles.²

2 Cette affirmation est relayée par d'autres études. Voir Burton R. Clark " Creating Entrepreneurial Universities - Organizational Pathways of Transformation ", p. xvi, IAU Press, Issues in Higher Education, 1998 et John L. Davies "The Entrepreneurial and Adaptive University", OCDE,

Il est clair cependant que les régions d'Europe centrale qui participent au projet, où la gamme des partenaires locaux et le processus de dialogue ont complètement changé au cours des dix dernières années, peuvent faire part aujourd'hui de succès importants dans le développement d'un dialogue fécond utile à tous les partenaires régionaux.

Simultanément, les universités sont de plus en plus conscientes de ne plus disposer désormais du monopole du savoir, ce qui les oblige à rejoindre des réseaux et conclure des alliances stratégiques avec de nombreuses organisations à caractère scientifique, tant pour mettre à jour leurs connaissances que pour fournir à leur communauté des services de qualité. Cette situation est un argument de dialogue supplémentaire, pour le plus grand profit de toutes les parties concernées. L'importance croissante de l'apprentissage tout au long de la vie rend d'ailleurs urgente la constitution de ces réseaux et de ces alliances.

Les thèmes du dialogue

Le projet a examiné quatre aspects spécifiques du dialogue entre l'université et ses partenaires locaux. Il s'agit du développement des ressources humaines, du développement culturel et social, du développement et de l'impact économique régional ainsi que du développement de la communication. L'étude de synthèse traitant ces aspects en détail, ce texte n'en abordera que quelques éléments.

Développement des ressources humaines

On considère que le développement des ressources humaines englobe généralement la préparation des étudiants au monde du travail, la formation professionnelle, le développement professionnel permanent et l'actualisation des compétences, la formation spécialisée et l'apprentissage tout au long de la vie, y compris pour ceux qui ont décroché de la formation initiale. Cela implique pour les universités de servir des clients très différents et de faire preuve de souplesse en matière de pédagogie, de programmes, d'horaires et d'organisation.

Une question clé du projet concerne l'interaction entre les responsables d'un enseignement général axé sur la formation des citoyens européens et leurs partenaires non académiques, ceux-là mêmes qui fournissent à ces citoyens un emploi et une aide à l'apprentissage tout au long de la vie.

La politique européenne

L'objectif central de la politique de l'Union européenne dans le domaine de l'enseignement, de la formation et de la jeunesse, tel qu'expliqué dans son Agenda 2000, est d'aider le processus d'enseignement et d'apprentissage tout au long de la vie ou, en d'autres mots, d'assurer le développement des ressources humaines. Le but est de développer «l'employabilité» des citoyens européens, en particulier les jeunes, grâce à l'acquisition de compétences utiles. Les plans nationaux pour l'emploi préparés par les États membres de l'UE affirment également cette finalité.

Malgré la nécessité évidente de développer des ressources humaines sensées et dynamiques – à la fois hors du cadre traditionnel de l'université et comme élément de structures d'enseignement ouvert et continu – le projet conclut qu'il reste beaucoup à faire pour garantir une interaction plus étroite entre les différents fournisseurs d'enseignement. Dans les régions étudiées, il existe peu de coopération systématique entre les écoles, les universités et les autres établissements d'enseignement supérieur; il n'y a même pas, à l'intérieur d'une même université, d'intégration de la formation continue des adultes et de

l'enseignement universitaire traditionnel. Le manque de souplesse caractérisant les échanges entre ces différentes formes d'enseignement porte bien sûr à conséquence sur le développement des ressources humaines dans un contexte régional. Les partenaires locaux du projet ont souvent stigmatisé les universités pour développer encore les ressources humaines du point de vue d'un rôle de «fournisseur».

La formation continue : illustration

Dans le nord du Jutland (Danemark), l'Université d'Aalborg est l'une des vingt institutions de la région faisant de l'éducation des adultes et de la formation continue. Ces institutions collaborent toutes au sein d'un consortium, par-delà les clivages traditionnels de l'enseignement, pour proposer un système régional d'enseignement pour adultes cohérent. Tout en garantissant une offre coordonnée d'enseignement sur mesure dans la région, ce consortium organise aussi des formations et des séminaires spécialisés à l'intention de ses institutions membres.

Bien que de nombreux partenaires locaux en Europe participent à la définition du contenu des programmes dans des disciplines spécifiques, ces contributions sont habituellement fragmentaires et sporadiques. Il n'existe pour ainsi dire pas de mécanismes stratégiques assurant un apport régulier des partenaires locaux au contenu de l'enseignement supérieur dans les régions participantes. Alors que les principaux partenaires locaux sont concernés par le manque de réaction de l'enseignement supérieur, cette constatation est préoccupante. Néanmoins, ce travail représente une source d'expériences et d'exemples de bonne pratique qui se prêtent à une diffusion générale.

La réponse tardive des universités aux besoins des partenaires extérieurs, comme celle des instances administratives responsables de la reconnaissance académique, signifie qu'une formation professionnelle appropriée doit souvent être dispensée à l'extérieur du système universitaire, ce qui conduit à une tension entre la demande de formations basées sur la pratique et les lourdeurs de l'enseignement universitaire. Une information plus fiable sur les tendances du marché de l'emploi comme sur les besoins qui en découlent paraît nécessaire si on souhaite coordonner le travail de l'enseignement et de l'industrie, malgré la difficulté reconnue d'évaluer les besoins futurs en emplois.

L'enquête souligne les défis à affronter pour garantir un dialogue réel avec le secteur des petites et moyennes entreprises (PME), souvent le principal employeur dans la région mais aussi le moins bien représenté dans le processus de dialogue. Les préoccupations des PME s'expriment parfois à travers des organisations collectives ou régionales mais seuls quatre des rapports régionaux reçus mentionnent des liens directs avec les PME. Pour contourner cet obstacle et faciliter le dialogue, les universités pourraient proposer des services destinés aux PME après avoir recensé dans leur région les groupes de PME sous-traitant auprès d'entreprises plus importantes.

Le dialogue avec les PME : illustration

L'Université technique de Graz (Autriche) et le nord-est de l'Angleterre (représenté dans le projet par l'Université de Newcastle) réagissent au défi du dialogue avec les PME par la création de bureaux de liaison spéciaux au sein même des structures universitaires. Ces petits bureaux sont occupés par du personnel formé à l'assistance des PME, tant pour améliorer leurs ressources humaines que pour répondre à d'autres besoins de développement d'un personnel conscient des possibilités que l'université peut offrir.

Développement culturel et social

Le développement culturel et social concerne l'enrichissement de la vie et la promotion de l'identité des citoyens. Il s'agit de diffuser les valeurs inhérentes à une conduite raisonnable en société, à la participation civique, à la liberté de pensée et d'expression – des valeurs citées dans la Magna Charta signée par les universités européennes à Bologne voici dix ans. C'est un domaine où la dimension régionale et la dimension internationale peuvent se compléter.

La plupart des universités européennes sont dépositaires de nombreux aspects de la culture régionale et nationale mais certaines jouent également un rôle culturel européen, où elles allient une fonction éminemment sociale de créateurs et de propagateurs des savoirs. Sur cette base, on aurait pu s'attendre à un dialogue particulièrement riche et bien établi.

Si le projet confirme l'importance du rôle culturel et social de l'université et souligne la diversité des liens entre les universités et leurs partenaires, il montre également l'absence générale de stratégie à long terme et le manque de partenariats structurés. Seule une région de notre échantillon a imaginé une stratégie ciblée impliquant toutes les instances culturelles locales afin de garantir une participation régionale maximale grâce à l'utilisation des ressources et installations existantes (bibliothèques, théâtres, salles de concert, etc.). Ailleurs, les partenariats sont relativement informels et temporaires, même ceux qui associent un parrainage d'entreprise substantiel et une aide du secteur privé – ce qui n'est guère surprenant compte tenu des difficultés rencontrées par une université pour définir et mettre en oeuvre une stratégie ciblée de développement culturel. Le développement de la dimension culturelle se fait donc de manière organique même lorsqu'il existe une stratégie institutionnelle bien définie.

La coopération culturelle : illustrations

À Saint-Étienne, dans le centre de la France, une initiative à l'échelle de la ville en vue d'encourager l'accès et la participation aux activités culturelles a débouché sur une politique de «portes ouvertes» associant toutes les institutions culturelles: l'université y joue un rôle proéminent pour la promotion des bibliothèques, pour l'accueil de conférences et l'organisation de festivals de musique et de cinéma. Cette initiative réussie, d'abord municipale, est aujourd'hui étendue à toute la région environnante.

La région circumpolaire transcende les frontières nationales en Scandinavie du nord. L'université de Tromsø collabore avec des collègues suédois, russes et finlandais afin de promouvoir l'héritage culturel multi-ethnique de la région et de sauvegarder les intérêts de la communauté Saami.

On pourrait supposer que les problèmes de financement rencontrés actuellement en Europe par la plupart des institutions culturelles et sociales pousseraient à une intensification des programmes multi et interinstitutionnels. Les conclusions du projet ne le confirment pas – malgré la préoccupation des universités pour leur image élitaire et malgré leur désir de rester un point de référence stable dans une société en mutation rapide.

Ainsi, alors que les universités s'identifient traditionnellement aux valeurs relativement immuables de la liberté d'examen et de parole, elles n'en tirent pas toujours une politique culturelle (souvent restreinte aux seuls Beaux-Arts) même si certaines ne craignent pas d'adopter une position courageuse de critique social et de formateur de l'opinion publique.

Le Forum Barcelone 2004 : illustration

L'université polytechnique de Barcelone (UPC) travaille considérablement au Forum Barcelone 2004, qui veut promouvoir la vision régionale d'une culture de la paix. L'université définit cette initiative comme une provocation culturelle, au sein de laquelle l'UPC mène pour les autorités locales des projets dans des domaines tels que la communication, les langues ou l'urbanisme.

Développement et impact économique régional

Une grande part du dialogue entre les universités et leurs partenaires s'est traditionnellement concentrée sur le développement économique. Les rôles y sont bien définis pour tous et chacun en recueille les fruits. Dans ce contexte, la dimension régionale est importante car elle cerne l'histoire du développement économique, le potentiel de croissance, la disponibilité d'aides extérieures, le rôle du gouvernement comme intermédiaire, celui de l'UE dans la reconfiguration des entreprises régionales. Tous ces éléments donnent forme au potentiel de collaboration entre l'enseignement supérieur et l'industrie ou le commerce.

Dans cet environnement, la culture de type «entreprise» tend à se propager lentement à la plupart des universités, ce qui encourage une amélioration des liens avec les partenaires extérieurs. Beaucoup de régions ont aussi établi des «conseils de coordination» qui regroupent l'ensemble de leurs intérêts économiques même si le rôle de l'université y varie considérablement.

Le projet montre que le transfert de technologie a longtemps été une préoccupation centrale dans toutes les régions d'Europe où l'on cite de nombreuses initiatives allant dans ce sens. Les partenaires de l'université attendent qu'elle joue un rôle important pour assurer un transfert de technologie et un environnement de recherche dynamique, jouant un rôle d'aimant pour attirer les investissements extérieurs. Cette démarche exige parfois de participer à une campagne de marketing ciblée sur la région.

Le projet démontre toutefois que beaucoup d'entreprises ne disposent pas encore des interfaces nécessaires pour assurer ces missions. La stratégie cohérente qui leur est indispensable fait souvent défaut même si, récemment, quelques exemples de cette politique sont apparus.

Le développement régional : illustration

À Kuopio dans le centre de la Finlande, l'université est considérée comme l'élément central d'un programme régional coordonné d'appel aux investissements car elle peut fournir les principales ressources humaines, les installations techniques et les contacts internationaux nécessaires au développement des secteurs de technologie de pointe et des sciences médicales. Cette stratégie mène à dynamiser l'emploi local, contribuant à réduire sa dépendance des industries similaires, traditionnelles dans la région.

Nombre de pépinières d'entreprises régionales, d'incubateurs d'entreprises conjointes ou de parcs scientifiques donnent formes diverses à des transferts réciproques de technologie. Mais les rythmes de fonctionnement de l'industrie et de l'université différant, les partenaires considèrent ces divergences comme un obstacle au dialogue, notamment dans les régions entraînées dans une mutation économique et sociale importante. Le véritable dialogue avec le secteur des PME demeure particulièrement difficile à définir quoique les PME prédominent en de nombreux terrains économiques régionaux. Il reste encore à identifier des domaines de coopération les concernant, à évaluer leur potentiel de croissance, à fournir un service répondant au niveau de leur développement, bref à nouer un dialogue direct avec les PME court-circuitant les agences intermédiaires.

Pour que l'enseignement supérieur fournisse des services de qualité, il faut renforcer les collaborations interinstitutionnelles pour offrir une palette large de spécialités et de disciplines permettant l'accès à un savoir-faire éprouvé, judicieux et minimisant la concurrence.

En termes d'impact, les universités ont certes une influence économique significative sur leur région, au-delà des services offerts aux étudiants, à la communauté des chercheurs dans son ensemble ou au marché de l'emploi. L'acte politique de fonder une université traduit souvent l'espoir d'avantages économiques importants. C'est pourquoi furent créées les Universités d'Aalborg, de Kuopio, du Minho et de Tromsø, ainsi que certaines universités de Catalogne.

L'impact économique direct se traduit par des revenus, de l'emploi, par l'achat de biens et services, par des projets immobiliers, par la consommation des étudiants, etc. L'impact économique indirect résulte, lui, des demandes en produits locaux qui génèrent des emplois, des recettes fiscales, etc. Mesurer cet impact s'avère difficile et les régions étudiées y réussissent avec plus ou moins de bonheur. La principale méthode utilisée s'appuie sur l'effet économique multiplicateur, un mode de calcul qui relie les dépenses directes de l'université aux dépenses secondaires relatives aux impacts indirects cités. C'est là un domaine où les universités pourraient comparer leur pratique.

Recherche sur l'impact économique : illustration

La recherche entreprise par l'Université nationale d'Irlande à Cork pour quantifier son impact économique sur la région relève un effet multiplicateur général significatif, particulièrement dans le secteur de la technologie des aliments. Cette étude a été menée dans le cadre d'une campagne d'information cherchant à rectifier l'opinion négative du public sur l'impact économique de l'université. L'influence de ces travaux représente un élément clé de la campagne d'image destinée à dynamiser les partenariats régionaux de l'université.

Communications

Le dialogue entre les partenaires dépend des modalités de leur communication mutuelle, soit de l'existence et de la précision d'une pratique interactive menant à des réseaux capables d'opérer à divers niveaux. Le dialogue politique entre les cadres académiques et les politiques doit être voulu, novateur, lié souvent à un réseau de contacts informels gardant au second plan les agendas des organismes partenaires. Le dialogue peut être facilité par des structures regroupant des membres de divers milieux prêts cependant à se concentrer sur des domaines d'interaction particuliers, transfert de technologies ou développement de l'infrastructure physique, par exemple. L'échange d'information repose de plus en plus souvent sur des moyens électroniques, ce qui ouvre une foule de possibilités d'interaction qui dépassent les frontières de la région.

Divers éléments sont considérés comme cruciaux pour une communication de qualité et donc pour l'ensemble du processus de dialogue. Il faut établir un cercle de communication virtuel avec les partenaires, avec une planification, des actions et une évaluation régulières afin de garantir que l'information reçue est utilisée correctement et que l'interaction continue. Des partenaires extérieurs se plaignent que les universités utilisent rarement l'information qu'elles reçoivent ou, quand elles l'utilisent, qu'elles la traitent avec trop de lenteur.

La nécessité d'un suivi permanent des contacts et des idées a été soulignée. Il ne suffit pas que les dirigeants de l'université et les directeurs d'entreprises concluent des accords généraux, encore faut-il que ces accords soient mis en pratique. Plusieurs participants ont noté que divers niveaux de communication existent et que les liens les plus élevés, entre les dirigeants, ne sont en général pas institutionnalisés ni ne font donc l'objet d'un suivi régulier.

L'importance d'une culture de marketing au sein de l'université est aussi soulignée. Les partenaires ont besoin d'une meilleure information sur ce qu'offre l'université, sur la manière de coopérer avec elle. Les participants au projet n'ont cessé de réaffirmer la nécessité de «traducteurs/animateurs» compétents pour améliorer les liens entre les universités et leurs partenaires, des personnes parlant la langue de ces deux mondes pour favoriser des partenariats durables.

Quant aux aspects techniques de la communication, quelques universités participent à des consortiums et réseaux régionaux qui utilisent les technologies de l'information dans une large gamme d'activités entre partenaires. Dans nombre de cas cependant, les institutions académiques ont restreint leur coopération informatique à d'autres établissements universitaires similaires. Souvent les nouveaux super-centres informatiques qu'elles ont développés ne cherchent pas à intégrer suffisamment leurs partenaires régionaux, économiques ou éducatifs même.

Un système régional de communications: illustrations

Tirant parti d'un important investissement du gouvernement dans le domaine des communications en Mecklembourg Poméranie occidentale (nord de l'Allemagne), l'Université de Rostock s'est positionnée comme un véritable leader dans le système régional de transfert des données. Ce système associe le gouvernement local et régional, les organismes de recherche, les entreprises privées, les éditeurs, les universités et les autres établissements d'enseignement.

Educabler fournit à partir de l'Université de Rotterdam des services aux élèves et enseignants de niveau primaire et secondaire. De plus, le Rotterdam Education Square met en réseau et coordonne toutes les activités Internet liées à l'éducation dans la région. Ce projet vise à utiliser Internet pour façonner et améliorer les produits et services éducatifs.

C'est dire que l'université peut donner au moins trois dimensions à ses stratégies de l'information: soit elle développe sa propre capacité TI; soit elle aide d'autres partenaires à développer leurs compétences en TI; soit enfin, à partir de son expérience accumulée, l'université devient pivot d'un réseau d'information régional englobant ses partenaires dans un processus permanent d'accès à l'information et d'échange des savoirs.

Les nouvelles technologies montrent l'existence d'un énorme potentiel pour abolir les barrières entre organisations, leur offrant de véritables synergies permettant l'échange entre divers secteurs d'activité des universités et de leurs partenaires dans la société.

Recommandations pour améliorer le dialogue

Que les problèmes soient ponctuels ou récurrents, les liens entre les universités et leurs partenaires restent essentiels pour le développement à long terme des régions. C'est en fait une question d'une urgence et d'une importance croissantes: les universités doivent en relever le défi ou en assumer les conséquences si elles se retrouvent marginalisées par rapport au reste de la société.

La CRE, la Commission européenne et l'ERT sont persuadées que, dans l'Europe d'aujourd'hui, les universités n'ont pas d'autre solution que de s'engager dans la voie d'un dialogue constructif avec leurs partenaires locaux. La position et les structures traditionnelles de l'université sont en danger si les établissements ne s'essaient pas à une collaboration franche et mutuellement bénéfique avec leurs partenaires économiques, sociaux et culturels; sinon, l'université sera mise de côté, tant sur le plan académique qu'économique.

Bien qu'il n'existe aucune formule magique pour la réussite de ce dialogue, les exemples de bonne pratique appliqués dans des contextes spécifiques sont toutefois nombreux, déterminant des situations bénéfiques à tous les partenaires impliqués.

Nous ne croyons donc pas à l'existence d'un modèle, seul consacré par l'usage, conduisant au succès garanti mais bien plutôt à un éventail d'approches applicables en fonction de différents contextes.

1. Pour que le dialogue soit cohérent, il doit s'appuyer sur une volonté stratégique qui respecte la mission académique de l'université. Cette politique porte d'abord sur le choix des partenaires, un choix fondamental dans tout dialogue. Certains partenaires sont assurément des interlocuteurs «automatiques»; il n'existe en effet aucune alternative à une collaboration avec les conseils municipaux ou les chambres de commerce locales. Mais, dans une certaine mesure, les partenaires peuvent rechercher auprès des universités, chacune avec son style adéquat, ressources, expertise et prestige. Les universités, elles aussi, peuvent choisir leurs partenaires – d'où, dans certaines régions, le désintérêt pour les PME, à tort ou à raison.
2. Une vision stratégique suppose également l'institutionnalisation du dialogue avec les partenaires locaux et des plans de déploiement à long terme pour l'université dans son environnement local, régional, national et même international. Des questions comme la représentation d'importants partenaires extérieurs dans les conseils d'administration et les conseils scientifiques des universités et la représentation des universités dans les organes extérieurs compétents doivent être examinées.
3. Le dialogue doit être noué à différents niveaux, en fonction du partenariat. Si l'ensemble de l'institution doit engager le dialogue, à tout niveau utile, c'est souvent le corps enseignant qui a traditionnellement des relations nombreuses, souvent informelles et individuelles, avec des

partenaires extérieurs. Le danger existe alors que, sans politique ni structures claires au plus haut niveau, le dialogue à la base n'exploite pas son potentiel maximum. Or l'absence d'une politique centrale claire est patente dans de nombreuses universités aujourd'hui. On peut aussi se demander si les structures actuelles de l'institution, si la définition des rôles des dirigeants sont satisfaisants pour le type de réseaux aujourd'hui exigés de l'université par ses partenaires. Un «gouvernement entrepreneurial de l'université» où l'institution joue les modalités éthiques et démocratiques d'un comportement transparent et proactif ne pourrait qu'encourager le dialogue avec l'extérieur. Au niveau national, il est à noter que parfois le dialogue entre les dirigeants de certaines universités et un partenaire extérieur représentatif semble plus facile à réaliser.

4. Implanter une culture de dialogue au sein de l'université exige du temps mais constitue la clé du succès. Un dialogue doit être géré, expliqué, encouragé et développé et, surtout, le personnel au sein de l'institution doit être convaincu de son importance. Des aptitudes particulières, rarement associées à une fonction académique, sont indispensables. De la même manière que les universités disposent d'un responsable des relations internationales, elles devraient envisager de nommer un délégué aux partenariats régionaux chargé d'en assurer le développement fructueux. Quand on constate la multiplicité des demandes extérieures, les établissements d'enseignement supérieur devraient répartir les responsabilités internes et envisager une spécialisation de leur personnel.
5. Les universités ont un devoir d'assistance à leurs partenaires locaux pour les aider à formuler leurs attentes en termes de niveau, de spécificité et de priorités. Il appartient alors de déterminer par des négociations quel établissement peut effectivement mieux y contribuer, ceci dans le respect de l'autonomie, des ressources et des compétences de l'institution.
6. Les universités doivent être proactives dans leur ouverture au dialogue avec leurs partenaires extérieurs et ne pas attendre que ces derniers viennent frapper à leurs portes. En effet, elles peuvent en apprendre beaucoup de leurs partenaires tout en essayant de comprendre leurs besoins afin de mieux cibler leurs services.
7. Les universités et leurs partenaires doivent rester sensibles à la dynamique et à l'évolution des partenariats. Une série de trames conceptuelles ressort de cette étude, qui pourront faciliter la compréhension mutuelle et accélérer la réalisation des objectifs.

Propositions d'action

Les universités et leurs partenaires extérieurs s'efforcent activement de concrétiser les synergies découlant de leur dialogue et leur coopération.

Ce projet a conduit tous les participants à remettre en question leurs hypothèses sur le dialogue des universités avec leurs partenaires et la méthodologie de l'enquête s'est adaptée à cette situation. Certaines des leçons retenues ici ne correspondent pas aux idées généralement admises par le passé. C'est dire que le projet possède aujourd'hui sa propre dynamique où de nombreuses régions mettent à profit leur expérience pour améliorer leur insertion sociale à partir des pratiques découvertes auprès des autres participants.

Afin d'encourager le développement futur et l'amélioration du suivi de ce processus de dialogue à travers l'Europe, les initiatives suivantes pourraient être suggérées à l'Assemblée générale:

- Un réseau d'universités européennes (à commencer par celles qui ont participé au projet) pourrait être établi afin de partager et diffuser les bonnes pratiques en matière de dialogue avec des partenaires locaux sur des thèmes spécifiques, par exemple les relations université-entreprise (le transfert des technologies, des centres d'innovation etc.)
- La rédaction d'articles brefs sur des thèmes spécifiques ou des types de réponses pourrait être décidée et constituer la base d'un manuel.
- Des ateliers pourraient être organisés dans des régions autres que celles associées au projet pour y présenter les enseignements et catalyser le dialogue des universités avec les partenaires de ces régions.
- Les partenaires locaux doivent être mieux informés des possibilités de dialogue avec les universités. Des tables rondes et des séminaires pourraient être organisés à cet effet.
- Une formation commune pourrait être organisée avec les organisations universitaires et non universitaires sur des questions telles que le management, le financement, la gestion des ressources humaines, etc., par rapport au dialogue entretenu avec des partenaires locaux. Cette formation commune pourrait contribuer au processus de dialogue à long terme et simplifier les échanges.
- Les universités devraient s'engager dans un dialogue plus concret avec les gouvernements nationaux et les instances européennes sur ce thème de l'ouverture aux besoins régionaux. Ceci pourrait être l'occasion de promouvoir leurs régions à l'échelle internationale. Les organisations nationales et européennes d'universités devraient faciliter cette approche.

La CRE est prête à mener un ou plusieurs projets ou à entreprendre des activités en se basant sur la collaboration qui existe avec ses partenaires.

Juin 1998

Comité directeur du projet et experts

(Josep Bricall et Eric Froment pour la CRE; Angeliki Verli, Tim Mawson et Massimo Gaudina pour la Commission européenne; Malcolm Webb pour l'ERT. *Experts*: Marcel Crochet, Université Catholique de Louvain, Hélène Lamicq, Université Paris XII, Françoise Thys-Clément, Université Libre de Bruxelles, Mollie Temple, Université de Sunderland. *Directeur académique*: John Davies, Anglia Polytechnic. *Secrétariat*: Mary O' Mahony et Lewis Purser pour la CRE; Dominique de Garady pour l'ERT).