

Plan Stratégique 2030

Édition

Juillet 2021

Contributions :

Ce plan stratégique est le résultat du travail réalisé entre le mois de septembre 2020 et le mois d'avril 2021 par l'équipe opérationnelle d'Euskampus Fundazioa, avec la collaboration d'Igor Revilla (B+i Strategy) et la participation par le biais d'entretiens des personnes suivantes :

- UPV/EHU : Fernando Tapia (vice-recteur chargé du Développement scientifique et du transfert en 2020)
- DIPC : Ricardo Díez Muiño (directeur)
- Tecnalia : Iñaki San Sebastián (PDG en 2020)
- Université de Bordeaux : Olivier Pujolar (vice-président chargé des Partenariats et des Territoires) et Hélène Jacquet (vice-présidente chargée de la Stratégie et du Développement)
- Département de l'enseignement du Gouvernement basque : Adolfo Morais (vice-ministre des Universités et de la Recherche)

Production

Euskampus Fundazioa

Conception graphique

Markel Elizalde

Publié par

Euskampus Fundazioa

Sommaire



/ p.6



/ p.14



/ p.28



/ p.34



/ p.58



/ p.63



/ p.68

Introduction

10+10 ans d'excellence et de coopération internationale pour le BIEN-ÊTRE COMMUN

À l'occasion du 10^e anniversaire d'Euskampus, la vision pour 2030 se renouvelle, afin que l'UPV/EHU, le DIPC et TECNALIA, en collaboration avec l'Université de Bordeaux, son Conseil d'administration et ses partenaires, puissent continuer à promouvoir une société plus prospère, durable et juste.

L'Euskampus Fundazioa a été créée le 19 juillet 2011. À l'origine, elle a été créée avec la vocation de promouvoir le projet de conversion en Campus d'Excellence internationale Euskampus – CEI Euskampus, dirigé par l'Université du Pays basque/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), dans le cadre d'une alliance stratégique avec le Centre de recherche technologique Tecnalia (TECNALIA) et le Donostia International Physics Center (DIPC). En 2012, les entreprises CAF et Ormazabal-Velatia et la Fondation basque pour la science Ikerbasque rejoignirent le Conseil d'administration. En 2017, l'Université de Bordeaux s'incorpora également au Conseil d'administration.

Sur la base du succès obtenu dans le cadre de l'accomplissement de la mission initiale, liée tant au développement du projet de conversion en Campus d'Excellence internationale qu'à sa continuité et à sa diversification ultérieure avec de nouveaux programmes, et dans le contexte des nouveaux cadres stratégiques du Pays basque et de l'Europe, un nouveau plan stratégique de l'Euskampus Fundazioa a été développé avec une vision 2030. Le nouveau plan stratégique représente une évolution des résultats obtenus et un élargissement de l'influence d'Euskampus. D'une part, l'accent est mis sur les efforts visant à renforcer le soutien permanent à l'alliance entre l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, le DIPC et Tecnalia, tout en introduisant de nouvelles formules coopératives (Communautés de la connaissance et missions Euskampus dans le cadre desquelles la participation des étudiants de l'UPV/EHU et de l'Univ. de Bordeaux est encouragée), dans le but d'accroître l'impact conjoint. L'idée originale de Campus d'Excellence internationale est maintenue, mais renouvelée et adaptée au nouveau contexte du Pays basque et de l'Europe, mais aussi de l'UPV/EHU et de l'Université de Bordeaux, du DIPC et de TECNALIA, en tenant compte de l'alliance d'universités européennes ENLIGHT. D'autre part, la collaboration avec le département de l'enseignement du Gouvernement basque est renforcée, afin d'étendre la capacité de promotion de programmes coopératifs innovants d'Euskampus à d'autres contextes (ensemble des université du Pays basque, système de la science basque (BERC), etc.) et d'élargir ainsi l'aire d'influence d'Euskampus.

Tout cela, sur la base des principes et des valeurs inhérents à Euskampus : catalyser la collaboration entre les différents organismes, promouvoir l'interdisciplinarité, traitement de la complexité et de l'approche de l'ensemble du système, la souplesse des processus, la flexibilité des démarches, l'engagement envers l'excellence et la loyauté envers ses membres.

Nous regardons vers l'avenir satisfaits du chemin que nous avons parcouru et avec le désir et l'enthousiasme de continuer à contribuer à créer un monde meilleur : en connectant les institutions, les disciplines et les personnes, en cocréant des connaissances et des solutions pour le BIEN-ÊTRE COMMUN.



D'OÙ VENONS- NOUS ?

1.1. Étape initiale (2011-2015) - Conversion en Campus d'Excellence internationale

La Fondation Euskampus est une fondation du secteur public **créée en 2011 par l'Université du Pays basque/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), le Centre de recherche technologique Tecnalia (Tecnalia) et le Donostia International de Physique Donostia (DIPC)**. En 2012, les entreprises **CAF et Ormazabal-Velatia** et la Fondation basque pour la science **Ikerbasque** rejoignent la Fondation Euskampus.

À l'origine, l'Euskampus Fundazioa a été créée dans le cadre du projet de Conversion en Campus d'Excellence internationale (CEI) Euskampus, avec la vocation de devenir l'espace neutre et l'instrument nécessaire au déploiement, à la gestion et à la gouvernance du projet Campus d'Excellence internationale. Il s'agissait d'un projet stratégique particulièrement complexe dont l'objectif était de se positionner en tant que leader international en matière d'éducation, de création et de transfert de connaissances dans trois domaines de spécialisation (écosystèmes

durables et technologies environnementales, processus innovants et nouveaux matériaux, vieillissement en bonne santé et qualité de vie), d'apporter la meilleure réponse aux besoins de la société et de devenir un moteur de richesse pour le Pays basque, dans le cadre d'un modèle social intégral et d'une économie durable. Fin 2015, à la suite d'une évaluation réalisée par un panel international, l'UPV/EHU, en collaboration avec ses partenaires de projet CEI, Tecnalia et le DIPC, fut reconnue comme Campus d'Excellence internationale par le ministère de l'Éducation qui lui concéda la meilleure note.

Au terme du projet CEI, et grâce à la contribution d'Euskampus Fundazioa au développement cohérent et conséquent avec la démarche initiale, l'UPV/EHU, dans le cadre de son alliance avec Tecnalia et le DIPC (et avec l'Université de Bordeaux partie prenante du processus) :

- a fini par occuper un rôle de premier plan dans le système basque de science, de technologie et d'innovation, avec une plus grande connexion avec le tissu socio-économique ;
- est devenue une actrice clé de l'Euro-région Aquitaine - Pays basque et, par extension, de l'Axe atlantique européen ;
- a multiplié et renforcé sa participation aux programmes européens ;
- a pu lancer des initiatives uniques de collaboration public-privé avec divers organismes ;
- et s'est positionnée et établie en bonne place dans les classements internationaux des universités.

Ainsi, au cours de la période 2011-2015, Euskampus Fundazioa a accompli avec succès la tâche initiale pour laquelle elle a été créée.

1.2. Étape II (2016-2020) – Consolidation et diversification

À l'issue du projet CEI, en 2016, un nouveau plan stratégique (plan stratégique Euskampus 2016-2020) a été proposé afin de donner une **continuité aux actions de coopération** développées entre les membres fondateurs d'Euskampus, et entre ces derniers et l'Université de Bordeaux, pendant la phase du projet CEI, à savoir, la **communauté de pôles de la connaissance** et le **Campus transfrontalier Euskampus-Bordeaux**. Les deux cadres d'action de coopération ont été repensés dans le but de s'aligner avec les priorités et les créneaux d'opportunité de la **RIS3 Euskadi** et contribuer à son déploie-

ment, tant dans le cadre du Plan pour la Science, la Technologie et l'Innovation (PCTI) 2020 du Gouvernement basque que du Plan stratégique 2014-2020 de l'Euro-région Aquitaine-Pays basque dans un premier temps, et de la Nouvelle Aquitaine-Pays basque-Navarre lors d'une mise à jour ultérieure.

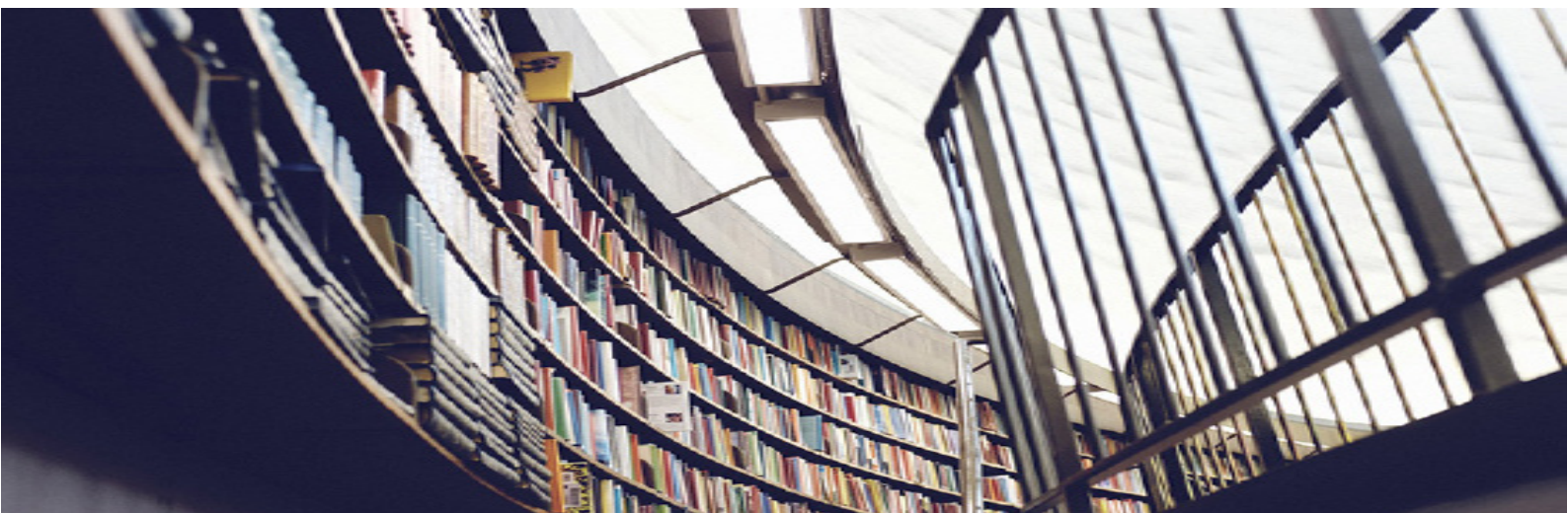
Pôles de la connaissance

Les pôles de la connaissance sont des **espaces ouverts à la collaboration interinstitutionnelle et interdisciplinaire pour relever les défis sociaux et mondiaux**, avec comme horizon les Objectifs de développement durable des Nations Unies qui, à leur tour, sont en parfait accord avec la stratégie de spécialisation intelligente du Pays basque. Au cours de cette période, six pôles de la connaissance ont été lancés, en mettant l'accent sur les défis suivants : **énergies marines renouvelables, territoires durables et sains, santé personnalisée, industrie 4.0, science des données et numérisation et matériaux multifonctionnels pour la durabilité**.

La réussite du déploiement des pôles s'obtient en connectant les structures existantes des organismes participants ; c'est-à-dire que les pôles ne sont pas de nouveaux départements, centres, divisions ou instituts, mais une dynamique de coopération fluide. Dans le contexte des pôles, des **méthodes de co-création et de design-thinking** sont utilisées pour identifier les enjeux les plus pertinents et élaborer des programmes d'action, qui concrétisent, sous forme d'une nouvelle offre de formation conjointe, des projets de recherche et activités de transfert et de diffusion des connaissances.

Au cours de ces dix années, près de 20 % des groupes de recherche de l'UPV/EHU issus de différentes disciplines et plus de 20 organismes locaux et internationaux (outre l'UPV/EHU, TECNALIA et le DIPC) ont participé à la dynamique de coopération des pôles de la connaissance ; avec un investissement de la part d'Euskampus Fundazioa, depuis 2012, de près de 4 millions d'euros, dans le but de promouvoir plus de 100 actions de coopération (projets de recherche locaux et internationaux, nouvelles formations de troisième cycle, transfert et diffusion des connaissances à la société), 4 cours d'été et la mise en place de 5 laboratoires de recherche conjoints (Joint Research Laboratoires - LRJ) dans des domaines, tels que l'intelligence artificielle, les énergies renouvelables en milieu marin, la résistance aux antibiotiques, le béton durable ou les développements pharmaceutiques avancés.

De même, en 2020, une nouvelle formule de coopération a commencé à être expérimentée, axée sur les défis, les missions Euskampus. La mission Euskampus Résilience COVID-19 a été mise en place ; celle-ci répond à 4 défis, mobilise 9 projets coopératifs interdisciplinaires impliquant plus de 60 chercheuses et chercheurs de l'UPV/EHU, du DIPC, de TECNALIA et de l'Université de Bordeaux.



Université de Bordeaux et ENLIGHT

Dans le cadre du déploiement du plan stratégique Euskampus 2016-2020, **l'Université de Bordeaux rejoint le Conseil d'administration d'Euskampus Fundazioa en 2017**, en renforçant ainsi l'alliance conclue entre l'UPV/EHU et l'Univ. de Bordeaux en 2014, au cours du développement du CEI, et confirmée et étendue en 2018. Plus particulièrement, l'Euskampus Fundazioa a joué et joue un rôle d'organisme de coordination entre les deux universités, de secrétariat technique, de point de rencontre, de bureau d'aide, d'acteur qui dynamise les collaborations à tous les niveaux (institutionnel et social), s'avérant être l'élément rassembleur et catalyseur du développement stratégique et opérationnel de l'alliance entre les deux universités et leurs partenaires, leur lien avec la politique d'innovation transfrontalière et leur projection internationale conjointe.

Le Campus transfrontalier Euskampus-Bordeaux comprend aujourd'hui une importante communauté universitaire et de recherche de plus de 100 000 étudiants et près de 9 000 enseignants et chercheurs. À ce jour, 7 diplômes de troisième cycle conjoints sont offerts ; 4 laboratoires transfrontaliers de coopération (LTC) ont été créés dans les domaines des nanosciences, de la fabrication avancée, des mathématiques appliquées et du béton durable ; un projet d'innovation

pédagogique révolutionnaire (Ocean i3) a été lancé ; plus de 50 thèses en cotutelle ont été soutenues ; plus de 300 ouvrages scientifiques ont été copubliés ; 9 projets européens et 6 projets euro-régionaux ont été réalisés ; 3 symposiums, 3 réunions transfrontalières et deux cours d'été transfrontaliers ont été organisés. Euskampus Fundazioa a investi 2 millions d'euros dans le développement du Campus transfrontalier.

Ce travail de coopération intense a été reconnu en novembre 2018 lorsque l'UPV/EHU et l'Université de Bordeaux **ont reçu le prix Diálogo**¹.

En outre, Euskampus Fundazioa a contribué de manière significative à la gestation de **l'Université européenne ENLIGHT**, à laquelle les deux universités participent et qu'elles rejoignent ensemble sur la base d'une démarche partagée. Aujourd'hui, ENLIGHT est une alliance universitaire établie, qui, à long terme et par le biais de deux grands projets institutionnels, vise à contribuer à transformer l'espace européen de l'enseignement supérieur et l'espace européen de la recherche et de l'innovation.

¹ Diálogo est une association d'entente franco-espagnole dont la mission est d'encourager la coopération dans les domaines culturel, économique, social, pédagogique et scientifique. L'objectif du prix Diálogo est de rendre hommage aux efforts des personnes, des entreprises ou des institutions qui ont joué un rôle important dans le développement et le rapprochement des relations entre la France et l'Espagne.

Accords UPV/EHU - Tecnalia et Université de Bordeaux - Tecnalia

Toujours en 2018, l'UPV/EHU et Tecnalia signèrent un accord qui consolidait les bases du nouveau cadre de collaboration en cours de développement entre ces deux organismes depuis le projet CEI, et dont le but était d'accroître leur impact en impulsant de nouveaux instruments de collaboration, dans lesquels Euskampus Fundazioa a joué et joue un rôle important en termes de conception, de dynamisation et de gestion, comme les Joint Research Labs (JRL) ou la Joint Research Unit (JRU), qui permet d'accroître la participation conjointe aux projets européens. En outre, l'UPV/EHU et Tecnalia partagent aujourd'hui un vaste ensemble d'actions de coopération et d'instruments stables conjoints, tels que les salles Tecnalia dans l'École d'ingénierie de Bilbao, la Faculté d'économie et d'entreprise - Sarriko, la Faculté de science et technologie, ou la salle du Campus de Guipuscoa, la promotion des chercheurs à affiliation double ou le programme conjoint de formation des chercheurs par le biais de thèses (2+2), entre autres. Elles disposent d'un tableau de bord qui leur permet de mesurer de manière claire et différenciée les progrès de leur collaboration et de leur contribution à l'ensemble du système basque de science, de technologie et d'innovation du Pays basque, sur lequel elles exercent un

puissant effet moteur. Le bilan des résultats de l'accord au cours des dernières années est extrêmement positif et il montre que la stratégie de collaboration mise en œuvre porte ses fruits, car, en effet, la grande majorité des indicateurs d'impact se sont améliorés de manière substantielle (non pas organique), avec des incréments allant de 50 % à 140 %, ce qui confirme l'effet transformateur de l'accord. La particularité de cet accord est qu'il établit une relation stratégique entre les deux plus importants organismes du pays consacrés à la recherche, qui appartiennent à des sous-systèmes différents.

De même, Tecnalia et l'Université de Bordeaux ont signé un accord en 2019, qui reconnaît également le rôle dynamiseur que joue Euskampus en ce qui concerne la collaboration entre les deux organismes, et qui, au fur et à mesure, prétend créer un cadre de collaboration visant à exploiter les complémentarités des deux organismes.

Mesure de l'impact social

Au cours de cette période, un plan d'action transversal a été lancé pour mesurer et établir la valeur et l'impact social d'Euskampus Fundazioa. Cela a été possible grâce à un projet interne axé sur la mesure de la valeur et de l'impact des pôles de la connaissance. Ce projet a été mis en œuvre de manière rigoureuse et approfondie en suivant la méthode SROI (Social Return of the Investment), certifiée par l'agence Social Value International (SVI) en 2020. En guise de synthèse, le projet a dégagé des résultats extrêmement positifs qui permettent de constater que pour chaque euro investi dans les pôles de la connaissance, l'ensemble des groupes d'intérêt, faisant partie de cette initiative phare d'Euskampus, reçoivent en retour 1,97 euro de valeur sociale.

Toutefois, un élément plus important que l'obtention du ratio SROI lui-même est l'objectif ultime de ce travail, qui consiste à intégrer une approche de gestion des impacts au sein d'Euskampus Fundazioa, en adoptant des indicateurs qui permettent de suivre et d'évaluer les impacts générés dans nos groupes d'intérêt. Une autre conclusion importante de cette étude est le changement de modèle relationnel induit par Euskampus. Les chercheuses et chercheurs avec qui Euskampus travaille ne collaborent pas davantage du fait qu'ils participent aux pôles de la connaissance, mais ils collaborent selon de nouvelles dynamiques de coopération, et un ensemble de nouvelles valeurs émergent, comme la confiance, la générosité et la volonté de collaborer davantage.

Développement de programmes innovants de connexion Université-Entreprise

Parallèlement à cette intense activité d'interconnexion de ses membres, Euskampus Fundazioa a lancé en 2016 un nouveau domaine d'action inclus dans son plan stratégique 2016-2020 intitulé « Programmes sur mesure », dans le but de diversifier le champ d'action d'Euskampus Fundazioa et d'étendre les compétences acquises au cours de la phase du CEI. Ce nouveau domaine comprend la conception et le développement de projets et de services visant à répondre aux besoins liés à l'enseignement supérieur et à la formation universitaire, la recherche et

l'innovation, et à la projection internationale, exprimés par des organismes n'appartenant pas au Conseil d'administration d'Euskampus Fundazioa.

Le point de départ fut l'organisation et la gestion du Thematic University Business Forum en collaboration avec le département de l'enseignement du Gouvernement basque et la Direction générale de l'Éducation et de la Culture de la Commission européenne, qui s'est tenu en octobre 2016 à Saint-Sébastien. Cela permet d'entamer une collabo-

ration féconde avec le **Vice-ministère des Universités et de la Recherche du Gouvernement basque** par le biais d'un **accord d'une durée de quatre ans (2017-2020)**². Dans le cadre de cet accord, le vice-ministère des Universités et de la Recherche a chargé l'Euskampus Fundazioa de promouvoir et de dynamiser une ligne clé de la **1^e Stratégie basque Université-Entreprise** : la clustérisation des centres du système université basque (SUV) afin de renforcer le lien université-entreprise et contribuer au développement de la RIS3 Euskadi. Plus concrètement Euskampus Fundazioa a joué le rôle de secrétariat technique du cluster de formation universitaire en ingénierie, science et technologie du Pays basque – **Cluster 4GUNE**.

Euskampus Fundazioa travaille en étroite collaboration avec la Direction de la Politique et de la Coordination universitaire, en élaborant et développant divers programmes opérationnels auxquels elle insuffle des valeurs clés développées par Euskampus, telles que l'approche systémique, la cocréation ou l'interdisciplinarité. De même, dans le sillage du travail en cours avec 4GUNE, en 2020 Euskampus a commencé à organiser un pôle d'enseignement supérieur en industries culturelles et créatives (ICC) - **ksiGUNE**, qui vise, entre autres, à aider le Pays basque à se positionner au sein d'une future Knowledge and Innovation Community (KIC) en ICC de l'European Institute of Technology (EIT).

Autres activités

Par ailleurs, dans le cadre de ce domaine stratégique, au cours de 2017 et 2018, Euskampus Fundazioa a collaboré avec le Conseil provincial de Biscaye à l'élaboration et au développement de Bizkaia Katedra, dont les résultats tangibles sont l'accord de mobilité conclu entre Boise State University (Idaho, É.-U), le Conseil provincial de Biscaye et les trois universités basques, et le programme de bourses BBK, mis en œuvre par Euskampus Fundazioa et actuellement géré par Bizkaia Talent. Entre 2019 et 2020, un autre programme pour la BBK Fundazioa (BBK Saretuz) a également été mis en place dans le but de renforcer la qualification professionnelle de l'écosystème des organismes

sociaux de la BBK. Enfin, Euskampus Fundazioa a contribué au développement en son sein d'initiatives uniques, telles que **Sinnergiak Social Innovation (Sinnergiak) ou Agirre Lehendakaria Center (ALC)**, en leur procurant un espace juridique et administratif pour le déploiement indépendant de chacun de leurs plans stratégiques. Euskampus a également été créée comme un instrument opérationnel pour la réalisation de nombreuses activités de la **Chaire de culture scientifique de l'UPV/EHU**, remplissant ainsi sa fonction d'Unité de Culture scientifique (UCC) reconnue, depuis 2012, par la Fondation espagnole pour la science et la technologie (FECYT).

²Cet accord a non seulement permis de diversifier le cadre d'action d'Euskampus Fundazioa avec de nouvelles actions, mais aussi de soutenir l'ensemble de la mission d'Euskampus, en facilitant les travaux de consolidation du Campus d'Excellence internationale et en permettant le déploiement d'Euskampus en tant qu'Unité de Culture scientifique et de son unité autonome Agirre Lehendakaria Center.

Évaluation de la période 2016 - 2020

En définitive, au cours de la période 2016-2020, Euskampus Fundazioa s'est imposée comme étant une **unité clé qui renforce les relations, la connexion et la confiance mutuelle de ses membres pour promouvoir des actions conjointes de formation, de recherche, de transfert et de diffusion des connaissances ayant un fort impact à travers le territoire basque et transfrontalier et sur leur projection internationale conjointe**. Elle a également contribué au transfert de ce modèle coopératif vers d'autres acteurs et domaines, en favorisant ainsi l'introduction et le développement de programmes novateurs au sein de l'ensemble du système universitaire basque.

Rétrospectivement, **on peut affirmer que la vision proposée en 2016 pour 2020 a été accomplie** : devenir un catalyseur de collaboration interdisciplinaire et multi-acteurs qui favorise le co-leadership de ses partenaires stratégiques dans le développement territorial et leur projection internationale, en apportant des réponses locales à haute valeur socio-économique à des défis mondiaux.



2.

CADRES STRATÉGIQUES MONDIAUX ET LOCAUX

Au cours des dix années d'activité d'Euskampus Fundazioa, d'importants changements ont eu lieu en ce qui concerne les cadres stratégiques et politiques mondiaux et locaux.

Le nouveau plan stratégique d'Euskampus 2030 s'inscrit dans la « Décennie d'action » pour réaliser les Objectifs mondiaux de développement durable (ODD), le Pacte vert pour l'Europe (European Green Deal), le Plan pour la Science, la Technologie et l'Innovation 2030 (PCTI2030) et la Stratégie de spécialisation intelligente du Pays basque (RIS3 Euskadi), mais aussi le Plan du système universitaire basque (PSUV) et la Stratégie basque Université-Entreprise (EVUE).

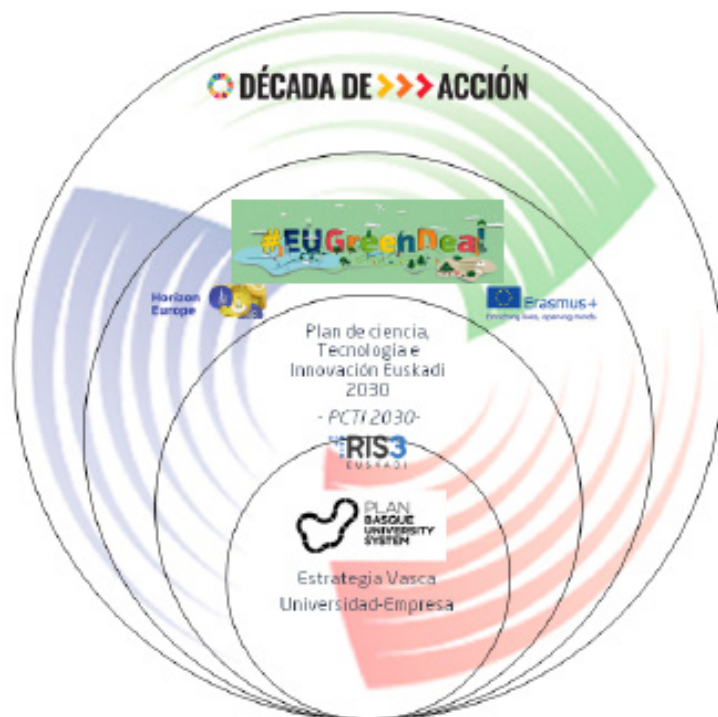


Figure 1. Cadrage du plan stratégique Euskampus 2030 avec les cadres stratégiques mondiaux et locaux

2.1. Agenda 2030 et décennie d'action

L'Agenda 2030 pour le Développement durable, signé par les États membres des Nations unies en 2015, est une feuille de route qui s'articule autour de 17 Objectifs de développement durable (ODD) visant à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à garantir que chacun puisse connaître la paix et la prospérité d'ici 2030.

La « Décennie d'action » fait référence à l'appel lancé par l'ONU aux gouvernements, aux entreprises et à la société civile pour qu'ils in-

tensifient leur action en faveur des Objectifs de développement durable à partir de 2020 pour atteindre les objectifs fixés pour 2030. À cette fin, l'ONU a identifié trois domaines clés sur lesquels travailler pour accélérer les progrès des ODD :

- Mobilisation
- Augmentation du niveau d'ambition
- Solutions innovantes



Figure 2. Objectifs de développement durable de l'Agenda 2030

Au cours de cette « Décennie d'action », les ODD établissent le cadre mondial de désirabilité, de durabilité et d'acceptabilité éthique sur la base duquel les priorités d'Euskampus doivent être définies en premier lieu.

2.2. Priorités de la Commission européenne pour 2019-2024

À la suite des élections européennes de 2019, l'Union européenne a défini un certain nombre de priorités qui façonnent le programme politique jusqu'en 2024. Les priorités de la Commission européenne, après avoir été proposées par la présidente M^{me} Ursula von der Leyen sous forme de lignes directrices politiques, constituent la base d'action de la Commission et portent sur six ambitions majeures pour les années à venir :

- **Un Pacte Vert pour l'Europe.** Le Pacte Vert est la stratégie de l'UE qui vise à faire de l'Europe le premier continent neutre sur le plan climatique en devenant une économie moderne et efficace dans l'utilisation des ressources. Le Pacte Vert pour l'Europe couvre tous les secteurs de l'économie, en particulier ceux des transports, de l'énergie, de l'agriculture, des bâtiments et des industries, comme celles de l'acier, du ciment, des TIC, du textile et des produits chimiques, et comprend, par ailleurs, un programme législatif et politique ambitieux devant être mis en œuvre en 2021.
- **Une Europe adaptée à l'ère numérique.** La Commission européenne est décidée à faire de la décennie qui s'ouvre (2020) la « décennie numérique » de l'Europe. Afin de s'adapter à la transformation numérique, la Commission souhaite investir dans les entreprises et dans la recherche et l'innovation, former les personnes et les doter des capacités et des compétences nécessaires à la nouvelle génération de technologies. L'avenir numérique de l'Europe doit faire en sorte que la technologie soit mise au service des personnes et apporte une valeur ajoutée à leur vie quotidienne. Dans le cadre de la transition vers le nouveau monde numérique, la Commission européenne a pris diverses mesures en faveur du développement d'une économie agile en matière de gestion des données et d'intelligence artificielle dans les limites éthiques et sécurisées.
- **Une économie au service des personnes.** La Commission européenne entend consolider le modèle d'économie sociale de marché de l'UE, en œuvrant en faveur de la justice sociale, de la réduction des inégalités et de la prospérité. Elle a pour ambition de créer un environnement d'investissement plus attrayant et favoriser une croissance créatrice d'emplois, plus particulièrement pour les jeunes et les petites et moyennes entreprises.
- **Une Europe plus forte dans le monde.** La Commission européenne défend le multilatéralisme et un ordre mondial fondé sur des règles, en permettant à l'UE de jouer un rôle plus actif et de s'exprimer d'une voix plus forte sur la scène internationale. Pour renforcer le rôle de l'UE en tant que puissance mondiale il est essentiel de faire de l'Europe un espace attrayant pour les entreprises et les talents, mais aussi de travailler en coopération avec ses partenaires et pays voisins.

- Promotion de notre mode de vie européen.** La promotion du mode de vie européen implique de protéger l'État de droit et de défendre la justice et les valeurs fondamentales de l'UE. Dans ce contexte, l'un des domaines d'action de la Commission européenne est de mettre en place une Union européenne de la santé, qui doit permettre aux pays de l'UE de réagir ensemble aux crises sanitaires, et aux patients de bénéficier des meilleurs soins possible pour des maladies telles que le cancer.
- Un nouvel élan pour la démocratie européenne.** Dans le cadre des efforts déployés par l'UE pour promouvoir, protéger et renforcer nos démocraties, sur le plan local, régional, étatique et européen, la Commission européenne entend donner aux Européens un rôle plus important dans le processus décisionnel, et un rôle plus actif dans la définition des priorités.



Figure 3. Priorités de la Commission européenne pour 2019-2024

Les priorités de la Commission européenne 2019-2024 dictent clairement l'orientation à suivre quant aux stratégies territoriales, en dirigeant une part croissante des efforts d'éducation, de recherche et d'innovation en faveur de la neutralité climatique, la numérisation, la réduction des inégalités et l'emploi des jeunes, la capacité de réaction aux crises sanitaires et la participation citoyenne.

2.3. Horizon Europe

Le nouveau programme-cadre pour la recherche et l'innovation de l'UE pour la période 2021-2027, le plus ambitieux à ce jour avec un budget de 95 milliards d'euros, entend maintenir l'Union européenne à l'avant-garde mondiale en matière de R&D-i. Parmi ses objectifs, on peut souligner les suivants :

- Renforcer les bases scientifiques et technologiques de l'UE ainsi que l'espace européen de la recherche.
- Stimuler la capacité d'innovation, la compétitivité et l'emploi de l'Europe.
- Concrétiser les priorités des citoyens et soutenir notre modèle socio-économique et les valeurs de l'UE.

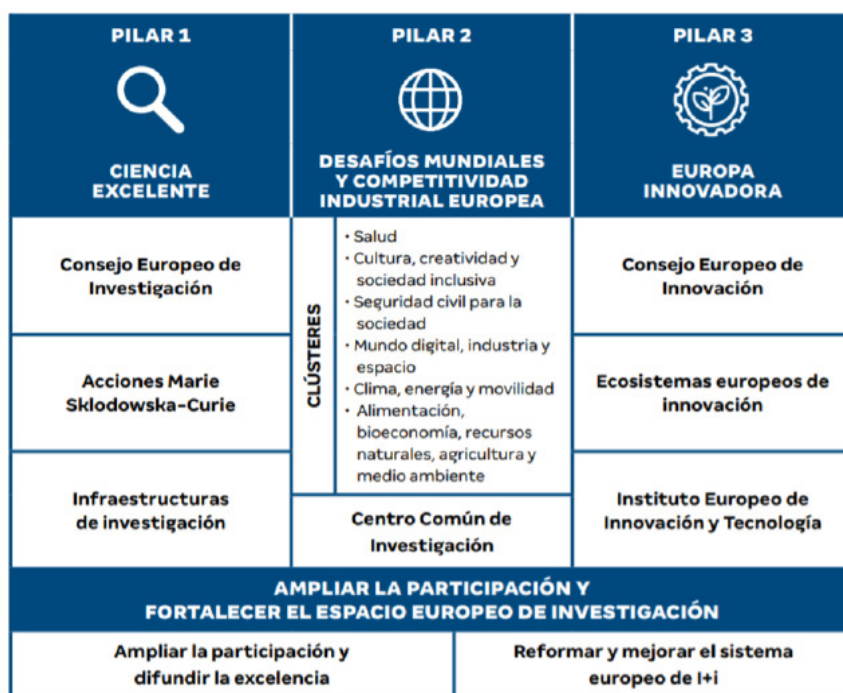


Figure 4. Piliers du programme Horizon Europe

Du point de vue d'Euskampus Fundazioa, le programme Horizon Europe :

- **Orienté les priorités thématiques** en matière de formation, de recherche et de transfert vers les « défis mondiaux ».
- **Introduit de nouvelles logiques de structuration des efforts de R&D-i** : missions de recherche et d'innovation, nouvelle approche des partenariats européens, Institut européen d'innovation et de technologie (European Institute of Innovation and Technology - EIT), etc.
- **Facilite le lancement de nouvelles activités et de projets de soutien**, dans divers domaines, tels que ceux de la coopération internationale, la politique de science ouverte, les aides à la mobilité et à la formation des chercheurs, etc.

2.4. Erasmus+

Erasmus+ est le programme de l'UE qui promeut l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport, dans le but de doter les personnes des aptitudes qu'exige le marché du travail ainsi que la société actuelle et future.

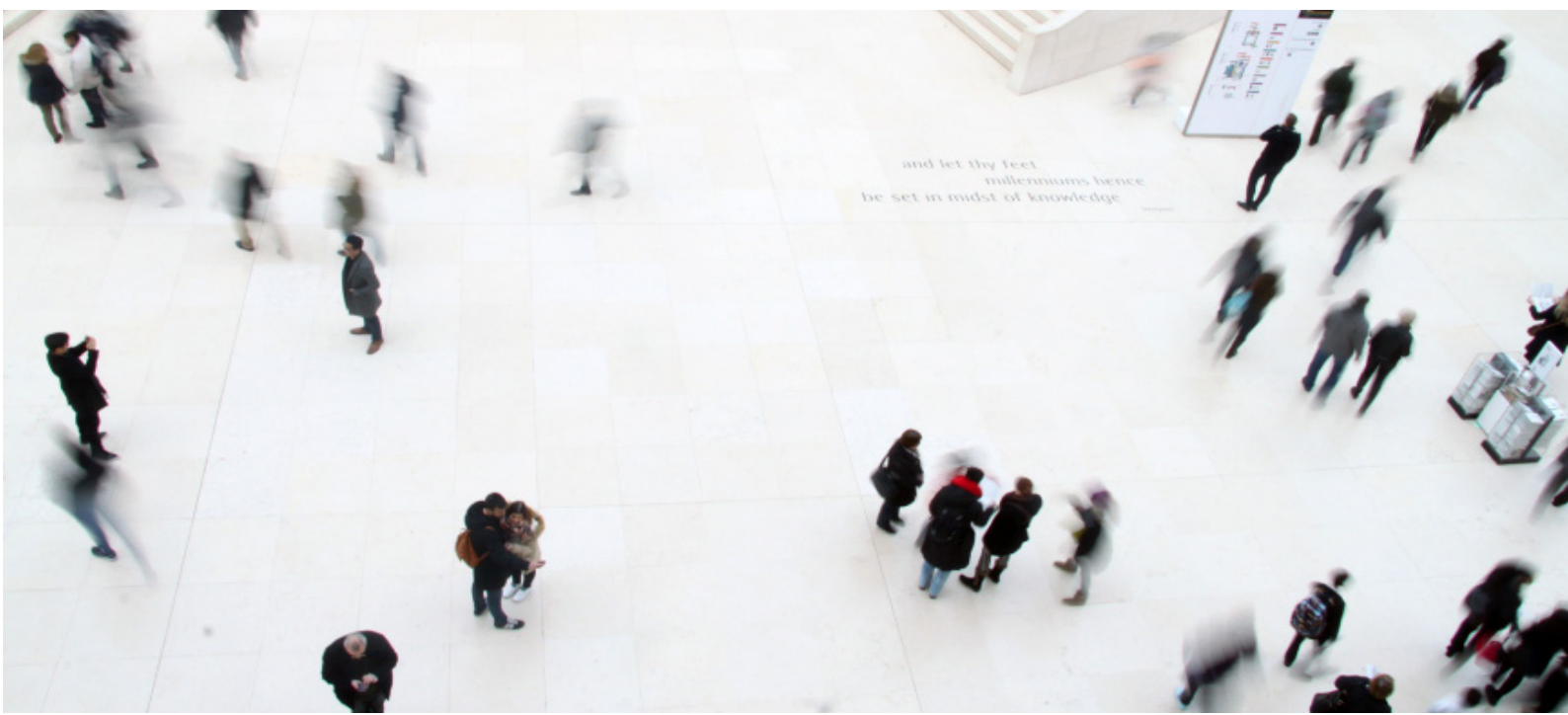
Pour atteindre ses objectifs, le programme Erasmus+ promeut diverses activités dans trois domaines :

- **Mobilité des personnes** : mobilité des étudiants et du personnel ; masters conjoints Erasmus Mundus ; bourses d'études pour les masters.
- **Coopération pour l'innovation et l'échange de bonnes pratiques** : alliances pour la connaissance entre les établissements d'enseignement et les entreprises ; projets de développement des aptitudes visant à renforcer la coopération ; partenariats stratégiques transnationaux pour le développement d'initiatives d'éducation, de formation ou de jeunesse, etc.

- **Soutien à la réforme des politiques** : soutien à la connaissance dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse pour l'élaboration des politiques ; initiatives en faveur de l'innovation politique ; coopération avec des organisations internationales disposant de connaissances et de capacité analytiques reconnues (OCDE et Conseil de l'Europe), etc.

La nouvelle édition, pour la période 2021-2027, a été lancée en mars 2021 lors du premier appel annuel. Erasmus+ 2021-2027 dispose d'un budget de plus de 26 milliards d'euros et met fortement l'accent sur l'inclusion sociale, les transitions écologiques et numériques et la promotion de la participation des jeunes à la vie démocratique.

Erasmus+ facilite l'émergence de nouvelles activités de mobilité et de coopération internationale, comme les projets financés par ce programme dans le cadre de l'Université européenne ENLIGHT ou les masters Erasmus Mundus.



2.5. NextGenerationUE

NextGenerationUE est un instrument temporaire de relance destiné à réparer les dommages économiques et sociaux immédiats causés par la pandémie due à la COVID-19, approuvé en juillet 2020 par le Conseil européen. Doté de 750 milliards d'euros et conjointement au budget à long terme de l'UE, il constitue le plus vaste train de relance jamais financé à travers le budget de l'UE, avec un montant total de 1 800 milliards d'euros.

L'objectif de NextGenerationUE est d'atténuer les conséquences économiques et sociales de la pandémie de COVID-19 et de rendre les économies et les sociétés européennes plus durables, plus résilientes et mieux préparées aux défis posés par les transitions écologique et numérique et aux possibilités qu'elles offrent.

La pièce maîtresse de NextGenerationUE est le mécanisme européen pour la reprise et la résilience (MRR), avec 672,5 milliards d'euros en prêts et en subventions disponibles pour soutenir les réformes et les investissements entrepris par les pays, et qui seront distribués dans le cadre des plans nationaux (en Espagne, plan « España Puede », avec un budget de 72 milliards d'euros jusqu'en 2023) et son homologue au Pays basque, le plan Euskadi-Next (plan d'investissements qui s'élève à 13,13 milliards d'euros et aspire à recevoir des fonds du MRR d'un montant de 5,7 milliards d'euros provenant de l'Administration générale de l'État et des différents niveaux institutionnels de la Communauté autonome du Pays basque qui finalement distribueront ces fonds).

Conformément à la feuille de route établie par la Commission européenne, les projets de transformation devraient être axés sur les domaines suivants :

- Power up : technologies propres et énergies renouvelables
- Renovate : efficacité énergétique des bâtiments
- Recharge and fuel : transport durable et infrastructures de recharge
- Connect : déploiement du haut débit à grande vitesse
- Modernise : numérisation de l'administration publique
- Scale-up : déploiement des capacités numériques de dernière génération (données industrielles dans le nuage et microprocesseurs)
- Reskill and upskill : éducation et formation pour renforcer les compétences numériques

NextGenerationUE représente une occasion unique de promouvoir des projets de transformation qui permettront une transition vers un système plus durable et résilient.

2.6. Plan pour la Science, la Technologie et l'Innovation Euskadi 2030

Le PCTI Euskadi 2030 a pour but d'améliorer le niveau de vie et la qualité de l'emploi au sein de la société basque à travers une politique d'innovation visant à positionner le Pays basque parmi les régions européennes les plus avancées d'ici 2030.

S'inspirant du nouveau programme-cadre Horizon Europe, il repose sur trois piliers stratégiques et un élément central :



Figure 5. Piliers du PCTI 2030

- **Excellence scientifique** : améliorer la base scientifique et la génération de connaissances résultant des activités de recherche de l'excellence, et accroître les aptitudes et compétences techniques et scientifiques.
- **Leadership technologique industriel** : consolider le leadership technologique industriel du Pays basque et soutenir la recherche qui contribue à relever les défis de la société basque, en améliorant les résultats et l'impact des investissements dans la recherche et le développement technologique.
- **Innovation ouverte** : promouvoir l'innovation dans la coopération, tant technologique que non technologique, en accordant une attention particulière aux PME.
- **Talent** : ce sont les personnes qui cherchent et innovent et, par conséquent, leur talent est essentiel pour que les éléments précédents puissent être pleinement développés et jouer leur rôle de piliers stratégiques, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs fixés pour ce plan.

Pour atteindre la vision 2030, quatre objectifs opérationnels sont définis :

- Maximiser l'orientation de R&D-i basque vers les résultats.
- Promouvoir les activités de R&D et d'innovation des entreprises, en particulier des PME.

- Accroître l'internationalisation de R&D-i du Pays basque.
- Promouvoir le talent de recherche, en particulier celui des femmes.

Une autre contribution importante du PCTI 2030 est la **révision des domaines de spécialisation qui constituent la stratégie RIS3 Euskadi**.



Figure 6. RIS3 Euskadi 2030

Sur la base des domaines de spécialisation définis dans le PCTI Euskadi 2020, une mise à jour a été réalisée en tenant compte des mégatendances mondiales et, plus spécifiquement, des trois transitions : technologique-numérique, énergétique-climatique et sociale et sanitaire.

Outre les domaines de spécialisation intelligente, le PCTI 2030 introduit également le concept d'initiatives motrices transversales, en tant qu'instrument chargé de renforcer le travail de collaboration entre les activités du

RIS3 dans des domaines stratégiques spécifiques. Trois initiatives motrices transversales sont initialement proposées, dans les domaines suivants :

- Vieillesse en bonne santé.
- Mobilité électrique.
- Économie circulaire.

À travers les piliers, les objectifs et les initiatives présentés, le PCTI 2030 définit une grande partie du cadre dans lequel doivent se développer les actions d'Euskampus Fundazioa, dont le rôle est explicitement défini dans le plan lui-même comme une « Infrastructure pour promouvoir et canaliser la coopération entre les différents acteurs du Pays basque (organismes du Réseau basque de science, technologie et innovation RVCTI, entreprises, acteurs sociaux, etc.) et entre ces derniers et les acteurs internationaux, dans les domaines de la formation de haut niveau, de la recherche, de la valorisation et du transfert

des connaissances dans un contexte international ».

Par ailleurs, le PCTI 2030 reconnaît expressément l'importance que revêtent certains programmes et instruments de collaboration promus par Euskampus, comme le cluster 4Gune, pour renforcer la coopération Université+Entreprise, ou les laboratoires transfrontaliers de coopération (LTC), pour l'ouverture et l'internationalisation du système de R&D-I.

2.7. Plan du système universitaire 2019-2022

Le plan du système universitaire basque établit un **nouveau cadre d'action et de financement pour structurer le système universitaire basque**, par le biais d'une transformation visant à renforcer et faire valoir le caractère unique de chacune des universités qui le composent. Son objectif ultime est de contribuer au développement et à la transformation de la société basque par la formation supérieure, la recherche de l'excellence et le transfert des connaissances.

Parmi les bases stratégiques du plan, il convient de souligner les suivantes :

- C'est un **plan additif**, qui intègre les plans de chaque université dans chacun de leurs axes de développement.
- C'est un **plan global**, qui comporte cinq axes de développement dont l'orientation et la portée couvrent l'ensemble des domaines pouvant apparaître au niveau des établissements d'enseignement supérieur : Recherche d'excellence, Université+Entreprise, formation aux méthodes et modèles pédagogiques innovants, internationalisation et communauté universitaire.
- C'est un **plan de système**, de l'ensemble du système universitaire basque (SUV). Les initiatives proposées par le PSU 2019-2022 ne visent pas à avoir un impact sur l'une ou l'autre de ses universités en particulier, mais sur l'ensemble de celles-ci sous forme de système.
- C'est un **plan de changement structurel**. C'est pourquoi il privilégie les axes de recherche d'excellence et Université+Entreprise, dans le but de relever certains des défis du SUV qui se sont consolidés au fil du temps.

- **Il propose un effort commun**, en mobilisant les ressources publiques et privées opérées entre les universités du SUV et le Gouvernement basque.
 - **Il consolide l'investissement**, soutenu par le Gouvernement basque dans le SUV, avec des augmentations spécifiques dans les domaines de la recherche et du transfert et la mobilisation des ressources supplémentaires pouvant survenir dans un contexte éventuel de croissance économique.
- Par ailleurs, il a lieu de souligner que le PSU 2019-2022 s'inscrit dans une conception de l'**écosystème universitaire basque** qui, bien qu'elle place les trois universités au centre (UPV/EHU, UD et MU), considère une réalité plus riche qui ajoute :
- Des acteurs chargés de soutenir le système afin de capter les talents internationaux et certifier la qualité des qualifications, des enseignants et des centres : Ikerbasque y Unibasq.
 - Des acteurs intermédiaires disposant des capacités nécessaires pour coordonner les acteurs scientifiques et technologiques de différents types : Euskampus y cluster de formation 4Gune. Concernant **Euskampus**, le PSU 2019-2022 la souligne comme « un bon exemple de formule de coopération entre l'UPV/EHU, Tecnalia et le DIPIC », et ajoute que « de nouvelles initiatives de ce type, qui favorisent le rapprochement des universités SUV avec d'autres organisations du RVCTI, sont souhaitables ».
 - Des acteurs scientifiques spécialisés dans la recherche fondamentale dans les domaines transversaux de la connaissance avec une relation très étroite avec le SUV : BERC.

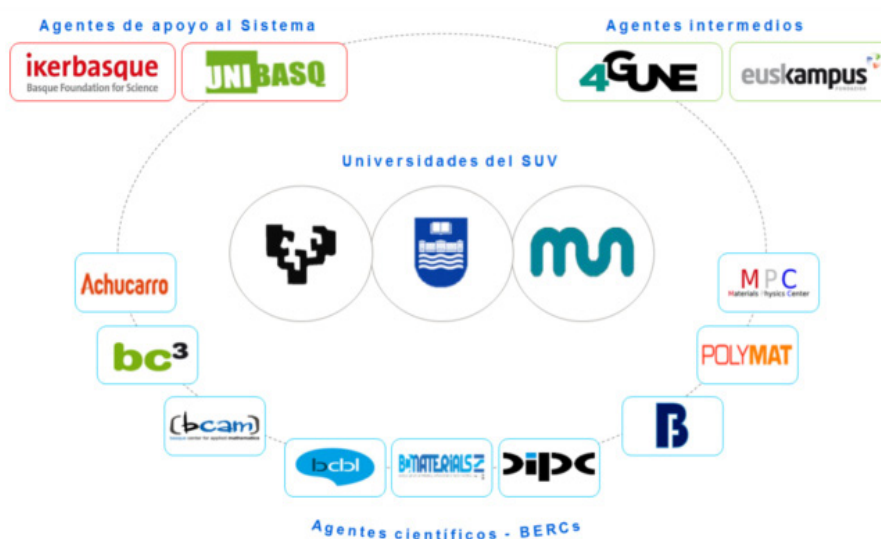


Figure 7. Écosystème universitaire basque

Le plan du système universitaire 2019-2022 s'articule autour de cinq axes de développement pour progresser vers le renforcement du SUV et de l'excellence.

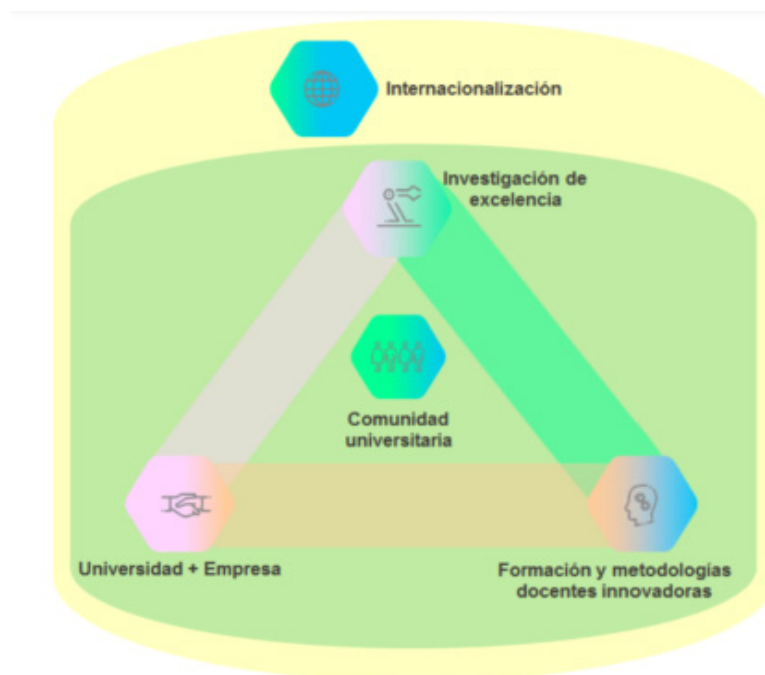


Figure 8. Axes de développement du plan du système universitaire 2019-2022

Le plan articule le développement du système universitaire basque 2022 autour de **sept lignes d'évolution, et Euskampus Fundazioa peut contribuer de manière décisive à quasiment toutes ces lignes :**

- Renforcer et profiter des relations avec les BERC.
- Établir des formules de relations plus capillaires entre les universités.
- Articuler les relations avec les entreprises et les centres d'EFP pour promouvoir l'employabilité.
- Créer des formules de coopération stables avec d'autres acteurs du RVCTI pour tirer parti des synergies et explorer les opportunités.
- Établir des relations avec le tissu entrepreneurial sur la base d'une approche globale et multiniveaux.
- Consolider le Campus euro-régional transfrontalier Pays basque-Aquitaine.
- Intégrer les acteurs de soutien du SUV dans les réseaux et programmes du panorama européen associés à leur domaine de spécialisation (ENQA, H2020, etc.).

2.8. Stratégie basque Université-Entreprise

La stratégie basque Université-Entreprise 2017-2022 constitue un point de départ pour reconnaître, affirmer et promouvoir le rôle du système universitaire basque comme acteur de dynamisation et de transformation de la société basque, dans son contexte européen et international.

La stratégie a deux objectifs principaux :

- Créer et transférer des connaissances liées à l'excellence scientifique et à leur application dans le secteur entrepreneurial.
- Constituer un capital humain doté de hautes capacités et d'une composante appliquée adaptée aux besoins du secteur entrepreneurial.

Pour atteindre ces objectifs, outre les actions d'ores et déjà en cours d'exécution dans le cadre des plans stratégiques des universités ou du plan universitaire 2015-2018, la stratégie Université-Entreprise intègre les actions suivantes : (celles les plus pertinentes du point de vue d'Euskampus Fundazioa sont indiquées en gras) :

- **Déploiement de la stratégie Université-Entreprise 2022.**
- **Clusterisation des facultés et écoles du système universitaire basque pour atteindre les objectifs de la RIS3-Euskadi.**
- Définition des mentions « Université-Entreprise » pour les diplômes de licence, de troisième cycle et de doctorat.
- Promotion d'accords visant à adapter le contrat de formation et d'apprentissage au domaine de la formation alternée universitaire.
- Définition du cadre basque de collaboration université-EFP en matière de diplômes

universitaires.

- Reconnaissance et mise en place de diplômes avec mentions dans les universités du système universitaire basque (SUV).
- **Promotion des relations pour la formation des élèves dans l'Eurorégion et sur le plan européen.**
- Promotion de la collaboration entre les universités et les entreprises pour le suivi des étudiants, une fois leurs études universitaires terminées.
- **Mise en place de salles Entreprise-Université alignées sur la stratégie RIS3-Euskadi pour promouvoir la collaboration entre les universités et les entreprises dans un contexte entrepreneurial.**
- **Accord de collaboration entre acteurs et entre les acteurs du Système basque de Science, de Technologie et d'Innovation et les entreprises.**
- **Adaptation des programmes et appels du vice-ministère des Universités et de la Recherche aux objectifs de la stratégie Université-Entreprise.**
- Élaboration et développement du plan universitaire 2019-2022 en ce qui concerne le domaine Université-Entreprise.
- Promotion de la diffusion des relations Université-Entreprise.
- Définition d'un programme pour stimuler la création de nouvelles initiatives entrepreneuriales basées sur la valorisation et le transfert des connaissances et des technologies disponibles dans le système universitaire basque et dans les centres BEREC.
- Mise en œuvre du programme d'aides associé au plan d'emploi des jeunes.

2.9. Cadre territorial Eurorégion Nouvelle- Aquitaine - Pays basque - Navarre (NAEN)

D'autre part, le cadre territorial du plan stratégique d'Euskampus Fundazioa ne peut pas être ignoré. À partir de la perspective originelle et principale de la Communauté autonome du Pays basque, Euskampus Fundazioa n'a cessé d'accroître son champ d'action sur le plan transfrontalier grâce à ses relations avec l'Université de Bordeaux.

À cet égard, il est important de souligner comment, au cours des dix premières années de vie d'Euskampus, l'Eurorégion Aquitaine - Pays basque s'est constituée et s'est éten-

due à l'Eurorégion actuelle Nouvelle-Aquitaine - Pays basque - Navarre, à la suite de la modification du périmètre administratif des régions françaises (en 2015) et à l'adhésion de la Navarre (en 2016).

L'Eurorégion développe et soutient des projets locaux dans divers domaines, comme l'économie, l'emploi, l'éducation, la mobilité ou l'environnement. Ces dernières années, son action a été guidée par le plan stratégique 2014-2020, avec différentes lignes d'action regroupées en quatre axes :

Axes	Lignes d'action
Citoyenneté euro-régionale	Multilinguisme Culture Jeunesse Sport
Économie de la connaissance, innovation et compétitivité	Recherche, innovation et développement économique Emploi Enseignement supérieur et formation professionnelle
Territoire durable et transport	Mobilité des personnes et des biens
Gouvernance ouverte	Promouvoir la gouvernance multiniveaux et la gestion de projets Élargir la visibilité et le positionnement de l'Eurorégion

Tableau 1. Axes et lignes d'action du plan stratégique 2014-2020 de l'Eurorégion Nouvelle-Aquitaine - Pays basque - Navarre

3.

DÉMARCHE STRATÉGIQUE HORIZON 2030

Ci-après, les bases stratégiques qui guideront l'action d'Euskampus Fundazioa au cours de la période 2021-2030, sous forme de mission, de vision, de valeurs et de compétences essentielles. Ces bases stratégiques seront évaluées et, le cas échéant, mises à jour et affinées en 2025, coïncidant avec l'échéance du plan stratégique opérationnel 2025 présenté au chapitre suivant.

3.1. Mission d' Euskampus Fundazioa

La mission d'Euskampus Fundazioa est d'entreprendre, de catalyser et de diriger des processus de connexion et de co-création...

... qui génèrent des dynamiques et des programmes innovants de collaboration...

... d'enseignement supérieur, de recherche et de transfert de connaissances,...

... afin de faire ressortir et apporter des réponses conjointes aux défis scientifiques, technologiques et culturels ayant un fort impact social...

... en travaillant avec les groupes de l'Université du Pays basque/Euskal Herriko Unibertsitatea, l'Université de Bordeaux, Tecnalia et le DIPC, d'autres acteurs de l'enseignement supérieur, de la science, de la technologie et de l'innovation du Pays basque, de Nouvelle-Aquitaine et d'Europe, et nécessairement ouverts à l'intégration d'autres acteurs.

3.2. Vision 2030

D'ici 2030, Euskampus Fundazioa aspire à devenir un élément de référence du co-leadership inclusif et de coopération transdisciplinaire entre l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, comme leviers d'évolution vers une société plus prospère, durable et juste.

3.3. Bases et piliers

La mission et la vision présentées reposent sur 5 piliers et une base commune à tous ces piliers :

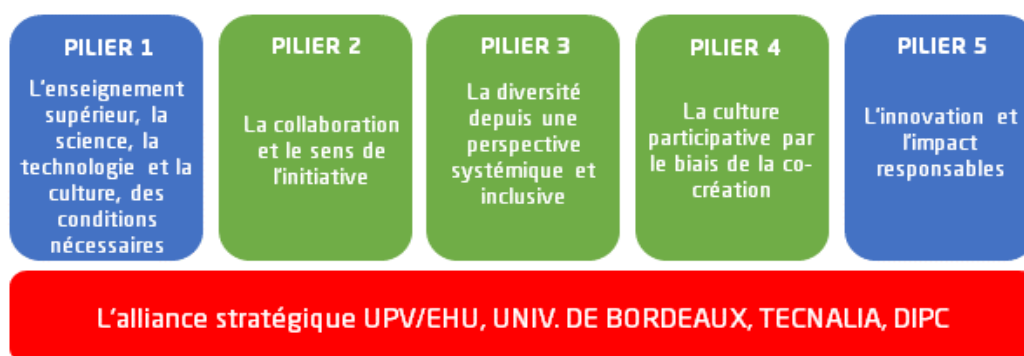


Figure 9. Piliers du travail d'Euskampus Fundazioa

BASE : L'alliance stratégique UPV/EHU, Univ. de Bordeaux, Tecnia et DIPC

Euskampus Fundazioa est un espace institutionnel basé sur la complémentarité et la vision partagée de ses membres fondateurs, l'UPV/EHU, Tecnia et le DIPC, et l'Université de Bordeaux, pour déployer leur alliance stratégique et structurer des relations et

des programmes opérationnels conjoints. Cet espace concerne également d'autres entités locales et internationales pour apporter ainsi une valeur différentielle basée sur une collaboration authentique et un engagement

Pilier 1. L'enseignement supérieur, la science, la technologie et la culture, des conditions nécessaires

L'enseignement supérieur proposé par les universités, la science, la technologie, la culture et, en général, la connaissance sous toutes ses formes, générée avec rigueur et intégrité intellectuelle, de notre monde naturel, humain et social constituent une partie nécessaire de la transformation collective qui favorise le progrès et les transitions sociales vers un avenir plus juste et durable.

Pilier 2. La collaboration et le sens de l'initiative

Si la connaissance est une condition nécessaire, elle n'est cependant pas suffisante pour changer le monde. Il est donc nécessaire d'apporter un soutien pratique, opportun, actif et continu aux institutions et à la communauté des enseignants, des chercheurs et des étudiants pour planifier une pléiade d'activités de collaboration avec des organismes non universitaires et non liés à la recherche, privés et publics, qui établissent un flux de connaissances mutuellement bénéfique et passent de la « compréhension » à la « résolution » et du « savoir » à l'« action ».

Pilier 3. La diversité depuis une perspective systémique et inclusive

Cette approche véritablement collaborative et les défis complexes des transitions sociales exigent d'intégrer efficacement la diversité des perspectives culturelles, locales et internationales, des spécialités et disciplines scientifiques, de genre, ainsi que des positions, des sensibilités et des intérêts de multiples acteurs sans diluer leurs différences et singularités, tout en maintenant leur autonomie en harmonie avec le système dont ils font partie.

Pilier 4. La culture participative par le biais de la co-création

La co-création est le levier le plus efficace pour actualiser et exercer un co-leadership inclusif, qui implique de renforcer l'écoute active et les conversations génératives, d'ouvrir et d'élargir notre domaine de connaissances et notre champ d'action habituel, de synchroniser notre autonomie individuelle avec le flux communautaire auquel nous cédon généreusement notre souveraineté pour convenir de réponses collectives à des défis complexes, qui transcendent nos intérêts particuliers. Tout cela se fait au moyen de différentes méthodes et formules participatives qui stimulent la créativité d'un groupe de personnes.

Pilier 5. Innovation et impact responsables

L'innovation est l'introduction d'un changement (produit, procédure, processus, service, programme, etc.) qui génère de la valeur pour les collectifs humains ou les écosystèmes naturels. L'impact est le changement induit et maintenu dans le temps par ladite innovation sur lesdits collectifs humains ou écosystèmes naturels. Une innovation est responsable lorsqu'elle génère un impact positif dans une triple perspective de désirabilité sociale, de durabilité et d'acceptabilité éthique. De manière opérationnelle, nous pourrions dire, dans le cadre actuel, qu'une innovation est responsable lorsqu'elle contribue à la réalisation des Objectifs de développement durable et au bien-être commun.

3.4. Valeurs

Euskampus Fundazioa réalise son travail en s’inspirant et en se laissant guider par un ensemble de **valeurs** :



Implication et loyauté

Euskampus est née de la vision commune de ses membres fondateurs. Au fil des ans, elle a diversifié son champ d’action grâce à la confiance que lui ont accordée d’autres organismes. Tous les membres sont à l’origine de notre travail et le supportent; nous leur communiquons le développement de leurs missions, et reconnaissons et visibilisons les résultats de leurs efforts.



Synchronicité et transcendance

Euskampus fonctionne pleinement consciente de faire partie d’un tout qui transcende les limites de sa propre organisation, des membres et des organismes avec lesquels elle travaille. C’est pourquoi nous avons une attitude permanente d’écoute active et d’empathie pour nous fonder dans le système dont la fondation fait partie et créer ainsi une abondance qui naît de la recherche du bien commun au-delà des intérêts individuels de chaque entité.



Créativité et excellence

Euskampus crée un climat d’enthousiasme qui contribue à l’émergence de nouvelles idées, à innover et à faire sortir les institutions et les groupes de leurs « zones de confort ». Elle promeut également la rigueur et l’orientation vers les résultats, ainsi que la performance maximale dans la conception et le développement de programmes et de projets de coopération innovants.



Souplesse et pragmatisme

Une réalité changeante et complexe ne nous permet pas de générer immédiatement des réponses parfaites à chaque défi. Raison pour laquelle Euskampus opte pour le « prototypage rapide » qui permet d’évaluer la viabilité et l’impact de chaque processus et programme. Une fois leur pertinence confirmée, des versions successives sont déployées en collaboration avec les différents groupes d’intérêt qui y participent, afin d’améliorer et de consolider progressivement leur mise en œuvre.



Flexibilité et discrétion

Euskampus est un organisme dynamique qui évolue et s'adapte en permanence aux besoins de son environnement et des groupes avec lesquels elle travaille. Elle évite les formules et les approches rigides auxquelles elle préfère les singularités des demandes en produisant des « costumes sur mesure » qui lui permettent de fournir des solutions innovantes, en garantissant à tout moment la transparence de ses procédures et de ses interventions.



Inclusion et intégration

Euskampus est une petite organisation, mais elle travaille avec un très grand réseau social et des communautés extrêmement diverses en termes de disciplines de la connaissance, de cultures, de langues et de traditions, d'aspirations stratégiques et d'environnements opérationnels. Dans tous ses programmes et projets, ou dans ceux auxquels elle participe, elle promeut l'intégration équilibrée de cette diversité, la confiance mutuelle et la générosité, ainsi que le multiculturalisme et le multilinguisme.



Croissance et autonomisation

Euskampus est un espace de développement personnel et professionnel basé sur la confiance, la responsabilité et le respect mutuel des personnes qui font partie de l'organisation. Euskampus est un espace flexible et tolérant pour les idées et les rythmes personnels de performance qui favorise l'épanouissement du talent individuel combiné au travail d'équipe. Chaque personne contribue à l'ensemble, et le collectif enrichit la progression et la croissance individuelle.

3.5. Compétences essentielles

Tout au long de ces dix premières années d'existence d'Euskampus Fundazioa, nous avons acquis un ensemble de compétences en tant qu'organisation qui nous permettent d'affronter les dix prochaines années avec un équilibre entre ambition et pragmatisme pour mener à bien notre mission et faire de la vision une réalité. Parmi ces compétences, on peut souligner les suivantes :

- Leadership transformationnel en milieux complexes.
- Gestion de l'interdisciplinarité et coopération académique.
- Compétences interculturelles internationales, et gestion des différences linguistiques, générant une prise de conscience de cette diversité comme une richesse dans une perspective globale.
- Maîtrise des métriques et normes internationales pour l'enseignement supérieur et l'activité académique.
- Évaluation de l'impact et de la valeur sociale générés par les programmes opérationnels.
- Connaissance approfondie des différentes cultures et des dynamiques de recherche collaborative.
- Maîtrise des programmes et politiques publiques d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.
- Discrétion et diplomatie dans la gestion des différences.
- Facilitation des processus de coopération par le biais de sessions en personne et en ligne.
- Organisation et gestion d'événements et de conférences en personne et en ligne, en accordant une attention particulière au multilinguisme et en le favorisant.
- Diffusion multilingue de contenus de vulgarisation scientifique et technologique dans des formats multiples.

4.

PLAN STRATÉGIQUE- OPÉRATIONNEL 2025

Dans le contexte de l'horizon 2030, cette vision, cette mission et ces valeurs se développeront par le biais d'un plan stratégique opérationnel qui sera évalué en 2025 afin, le cas échéant, de mettre à jour et d'affiner la démarche. Par ailleurs, ce plan stratégique opérationnel s'avère être une évolution cohérente avec l'histoire d'Euskampus depuis son origine, figurant dans l'analyse interne de la section 1, et est conçu pour répondre et s'adapter aux cadres stratégiques de l'analyse externe reprise dans la section 2.



4.1. Objectifs stratégiques

Au cours des 5 prochaines années, Euskampus Fundazioa se concentra sur les **objectifs stratégiques suivants** pour mener à bien sa **MISSION** :

- La continuité, la capitalisation et l'évolution des actions et des dynamiques interinstitutionnelles qui consolident et impriment un élan croissant à l'alliance de l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, Tecalia et le DIPC, en renforçant la coopération avec de nombreux acteurs des deux côtés de la frontière basco-française et européens, afin d'accroître l'impact social de la formation universitaire, de la recherche et du transfert et de la diffusion de la connaissance.
- La promotion de diverses formules de coopération inter et transdisciplinaires alignées avec les nouveaux cadres stratégiques dans lesquels l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, Tecalia et le DIPC opèrent, tant propres que locaux et internationaux (PCTI2030, Eurorégion, ENLIGHT, cadres de l'UE, Agenda des Nations Unies 2030) pour apporter une réponse conjointe aux Objectifs de développement durable et aux stratégies d'innovation européennes et territoriales, par le biais d'une approche responsable « quadruple hélice ».
- L'élaboration et le développement de programmes innovants qui intensifient la contribution du système universitaire et de recherche basque au déploiement de la RIS3 Euskadi et à la spécialisation des territoires, à la coopération université-entreprise et à l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche basque, dans le cadre du PCTI2030.
- La promotion de la culture scientifique au sein de la société, de la participation citoyenne à la science et, en général, du modèle de recherche et d'innovation³ responsable du Pays basque, en développant tout le potentiel d'Euskampus en tant qu'Unité de culture scientifique et d'innovation en collaboration avec la Chaire de la culture scientifique de l'UPV/EHU, à qui elle sert d'instrument pour le déploiement de ses activités.
- La promotion de plates-formes d'innovation sociale ouvertes et connectées à l'échelle internationale, par le biais d'Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies (ALC) et Sinnergiak Social Innovation.
- De manière transversale aux objectifs susmentionnés, la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de l'IMPACT de la stratégie et des programmes opérationnels d'Euskampus Fundazioa, dans le but de devenir un acteur de réfé-

³Euskampus Fundazioa est reconnue par la Fondation espagnole pour la science et la technologie (FECYT) comme une Unité de culture scientifique et d'innovation depuis 2012.

rence en Europe en matière de promotion et de mesure de l'impact social.

DIPC afin d'apporter de la valeur au territoire et internationalement ;

Cet ensemble d'objectifs stratégiques vise à :

- Consolider et faire évoluer le CAMPUS TRANSFRONTALIER D'EXCELLENCE INTERNATIONALE en tant qu'espace commun de coopération de l'UPV/EHU, de l'Univ. de Bordeaux, de Tecnalia et du
- Tout en contribuant à la promotion, conjointement avec les organismes publics et privés, de changements structurels qui favorisent l'évolution du Pays basque et de la Nouvelle-Aquitaine vers un TERRITOIRE D'EXCELLENCE INTERNATIONALE.

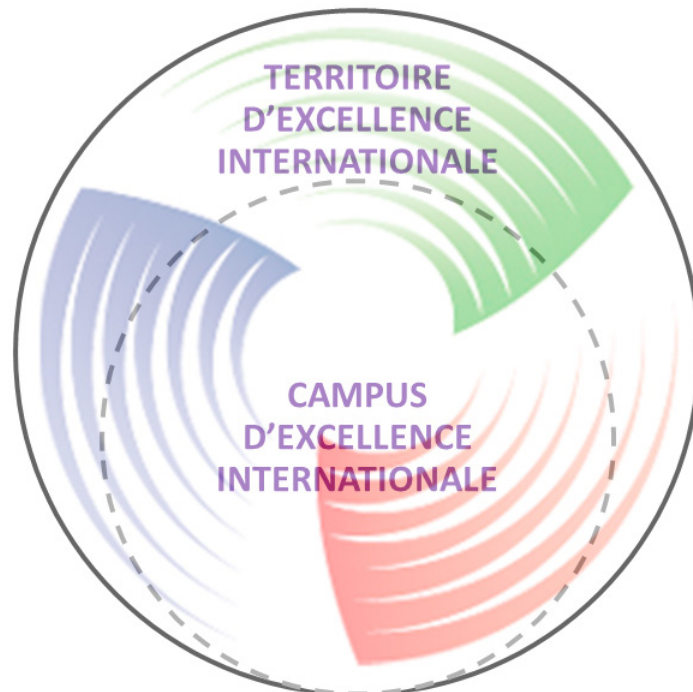


Figure 10. Axes stratégiques opérationnels 2025 d'Euskampus Fundazioa

4.2. Lignes d'action

Les objectifs stratégiques sont interdépendants, mais ils présentent des spécificités propres du point de vue opérationnel. Chacun des objectifs stratégiques est exposé ci-après selon ses lignes d'action, conformément au schéma de la figure 12 ci-après.

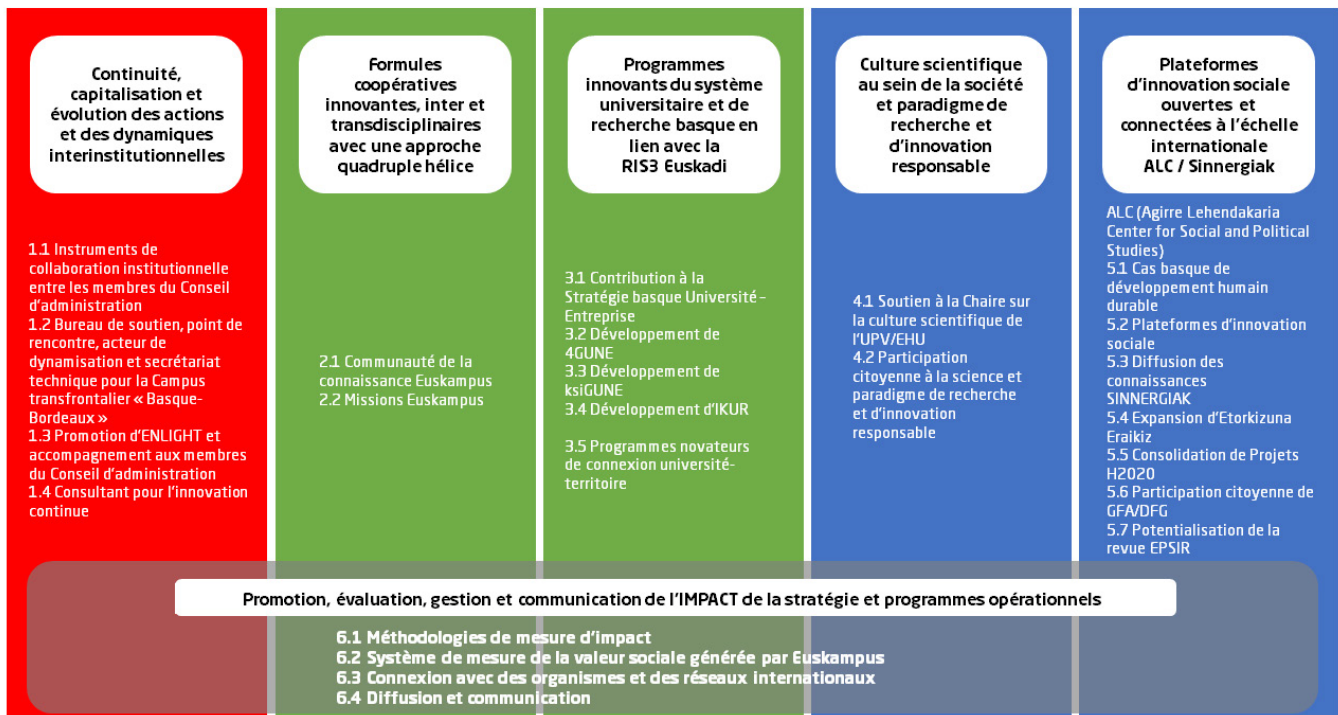


Figure 11. Objectifs stratégiques et lignes d'action du plan stratégique opérationnel 2025

Objectif 1. Continuité, capitalisation et évolution des actions et des dynamiques interinstitutionnelles qui consolident et impriment un élan croissant à l'alliance de l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, Tecalia et le DIPC

Euskampus Fundazioa se réaffirme comme l'**élément rassembleur et catalyseur** de l'alliance entre l'UPV/EHU, l'Université de Bordeaux, le DIPC et Tecalia, qui, en outre, renforce la coopération entre tous les membres et de multiples acteurs des deux côtés de la frontière franco-basque et européens, par le biais de quatre **lignes d'action**.

Ligne d'action 1.1. Soutien aux instruments de collaboration institutionnelle entre les membres du Conseil d'administration

Soutien aux instruments de collaboration institutionnelle entre les membres du Conseil d'administration, tels que :

- Laboratoires conjoints : Joint Research Laboratories (JRL) & Laboratories for Transborder Cooperation (LTC).
- « Bureau » des projets européens conjoints « Euskampus Joint Research Unit (JRU) » promu par Tecalia et l'UPV/EHU, auquel participe également le Centre d'excellence en mathématiques appliquées BCAM.
- Projets consistoriaux de collaboration qui répondent à différents programmes publics du Pays basque, de l'Administration générale de l'État et européens dans des domaines prioritaires pour les membres.
- Salles technologiques.

- Commissions conjointes de suivi, de communication et d'action institutionnelle.

Et, de manière générale, l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux instruments et de nouvelles formules de collaboration institutionnelles et opérationnelles entre les membres, qui visent à répondre à la réalité changeante, afin d'accroître l'impact commun dans le territoire et sur le plan international.

Euskampus assurera, à la demande des membres, la fonction de secrétariat technique, en mettant à la disposition de chaque instrument le personnel de l'équipe opérationnelle disposant des compétences essentielles d'Euskampus (section 3.5) et le portefeuille d'interventions d'Euskampus Fundazioa.

Ligne d'action 1.2. Bureau de soutien, point de rencontre, acteur de dynamisation et secrétariat technique pour la promotion d'actions de coopération et la représentation du Campus transfrontalier « Basque-Bordeaux »

D'une part, Euskampus Fundazioa jouera le rôle de bureau de soutien, de point de rencontre et de représentation dans le contexte du Campus transfrontalier :

- Pour le personnel de recherche, les enseignants ou les groupes d'étudiants qui souhaitent se connecter entre eux, ou pour trouver les moyens appropriés pour renforcer les collaborations potentielles et naissantes.
- Pour faciliter les relations entre les diverses structures de gouvernance et opérationnelles des deux universités et de leurs partenaires (Tecnalia, DIPC, CNRS, Inserm, organismes sociaux, etc.), dans le but d'harmoniser les stratégies et les programmes opérationnels, et intensifier et diversifier les liens avec les acteurs territoriaux, en jouant, s'il y a lieu, le rôle de représentant de l'ensemble de l'alliance.
- Pour les différents acteurs (villes, collectivités territoriales, gouvernements, AECT NAEN, ou entreprises, clusters, organisations civiles, etc.) des territoires d'influence des deux universités qui souhaitent établir des liens avec les membres d'Euskampus et développer des programmes ou des projets de coopération transfrontalière, ou qui souhaitent que l'alliance UPV/EHU-UB prenne part à l'élaboration et au développement de plans territoriaux d'innovation.

D'autre part, Euskampus Fundazioa jouera le rôle d'acteur de dynamisation et de secrétariat technique pour promouvoir des actions de coopération dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche, du transfert de connaissances, de l'internationalisation, de la diffusion, de la projection sociale et d'impact, en réalisant les fonctions suivantes :

- Soutien à la gestation et au suivi des doubles diplômes de troisième cycle, des masters internationaux, des formations continues, des cours d'été.
- Promotion et participation à la gestion de projets d'innovation pédagogique avec les acteurs territoriaux, à travers la création et le développement de communautés transfrontalières d'apprentissage basé sur la recherche, axées sur les missions et les défis territoriaux.
- Soutien à la création et au suivi de laboratoires transfrontaliers de coopération (LTC).
- Dynamisation d'une communauté de chercheurs pré-doctorants et post-doctorants en cotutelle.
- Soutien à la mobilité transfrontalière du personnel de recherche, des enseignants et des étudiants.
- Soutien à l'organisation de rencontres, d'ateliers, de réunions de travail, etc.
- Soutien à la participation conjointe aux projets de l'Eurorégion NAEN, interrégionaux et européens.
- Soutien à la participation conjointe aux forums et événements sociaux avec les acteurs territoriaux, les médias, etc. pour la diffusion du Campus transfrontalier.
- Dialogue avec d'autres alliances transfrontalières de coopération académique et d'innovation territoriale.
- Harmoniser le développement de la coopération transfrontalière avec l'évolution de l'alliance des universités européennes ENLIGHT (voir ligne 1.4.).

Ligne d'action 1.3. Promotion de l'ENLIGHT et accompagnement de l'UPV/EHU, Tecnalia et le DIPC dans leur participation à ENLIGHT.

L'UPV/EHU et l'Université de Bordeaux participent à l'alliance des universités européennes ENLIGHT, avec 7 autres universités européennes. Les deux universités rejoignent ensemble cette alliance sur la base d'une démarche commune conforme à leur alliance transfrontalière, et elles ont joué un rôle moteur dans sa conception à travers des contributions qui ont permis de donner la forme finale à la proposition approuvée. Euskampus Fundazioa a collaboré avec les deux universités dès le début de leur travail commun visant à créer une université européenne, et a travaillé activement à la gestation d'ENLIGHT, notamment avec l'UPV/EHU, qu'elle a accompagnée en permanence pendant la phase de proposition (tant d'ENLIGHT au sein d'Erasmus+ que de H2020 qui a donné lieu à ENLIGHT RISE) et avec laquelle elle travaille en étroite collaboration à l'exécution. En outre, Euskampus Fundazioa, Tecnalia, le DIPC et le Gouvernement basque sont des membres associés d'ENLIGHT.

Euskampus Fundazioa a été mandatée par l'UPV/EHU pour diriger le lot de travail 6 du projet ENLIGHT au sein d'Erasmus+, axé sur la mesure de l'impact de l'alliance ENLIGHT dans l'enseignement supérieur, et pour développer des méthodes et des outils de mesure d'impact pouvant être utilisés par les universités. Par ailleurs, elle a également été mandatée par l'UPV/EHU pour diriger le lot de travail 8 du projet ENLIGHT-RISE, axé sur la mesure et l'évaluation de l'impact social de la recherche et de l'innovation conjointe de l'alliance ENLIGHT et sur les frontières du programme de recherche et d'innovation partagée.

Parallèlement, Euskampus participe activement et intensivement avec l'UPV/EHU aux différentes lignes d'action reprises dans les deux projets qui structurent l'alliance ENLIGHT, en ce qu'elles sont directement liées à la MISSION d'Euskampus. Entre autres, Euskampus travaillera pour :

- Développer et tester de nouveaux formats internationaux d'apprentissage et d'enseignement basés sur la recherche et les défis, en étroite collaboration avec les groupes d'intérêt locaux et régionaux.
- Promouvoir les compétences génériques pour l'engagement global des étudiants et promouvoir la richesse linguistique et la conscience de la diversité.
- Développer le cadre de compétences pour une mobilité inclusive, flexible et écologique, et promouvoir les outils pour un apprentissage flexible.
- Développer les modèles de dialogue structurel avec les acteurs locaux, européens et mondiaux.
- Établir les agendas communs de recherche et d'innovation afin que les universités ENLIGHT, conjointement et en liaison avec d'autres acteurs de la recherche et de l'innovation en « quadruple hélice », puissent contribuer à relever les cinq défis phares d'ENLIGHT.
- Contribuer à élaborer une carte de connexion université-industrie pour créer un district européen d'innovation ENLIGHT de collaborateurs entre le monde universitaire et l'industrie.
- Stimuler la participation réelle des acteurs de la société civile (citoyens, organisations de la société civile, communautés, villes, organisations à but non lucratif et secteur tertiaire) aux activités de recherche et d'innovation d'ENLIGHT, et inclure les étudiants dans cette collaboration.

- Effectuer un travail de dissémination et de projection sociale d'ENLIGHT, en contribuant à visibiliser l'alliance, aux activités développées et aux impacts générés.

Par ailleurs, Euskampus Fundazioa facilitera la participation de Tecnalia et du DIPC à l'alliance ENLIGHT, sachant que ces deux membres sont des « membres associés » de l'alliance ENLIGHT.

Pour conclure, ENLIGHT est devenue l'espace naturel d'internationalisation pour l'ensemble des actions promues par Euskampus. C'est pourquoi les universités faisant partie d'ENLIGHT, ainsi que leurs membres associés, formeront le groupe préféré d'organismes internationaux avec lesquels des actions internationales seront envisagées :

- Pour élargir les actions transfrontalières à l'ensemble d'ENLIGHT.
- Pour servir de « laboratoire local » et transfrontalier d'actions et de projets impulsés au sein d'ENLIGHT.
- Pour les communautés de la connaissance.
- Pour les missions d'Euskampus.
- Pour les programmes innovants développés avec l'ensemble du système universitaire et de recherche basque.

Ligne d'action 1.4. Consultant pour l'innovation continue

Sur la base des compétences essentielles (section 3.5), Euskampus jouera un rôle de consultant pour l'innovation continue dans le cadre de l'évolution stratégique et opérationnelle de l'alliance, notamment dans les domaines suivants, entre autres :

- Réflexion stratégique conjointe, adaptation aux politiques d'innovation territoriales, euro-régionales, européennes et globales, et identification de nouvelles possibilités de coopération, de génération d'impact dans le territoire et de projection commune internationale.
- Élaboration de nouveaux programmes et plans d'action conjoints qui répondent aux nouveaux besoins ou aux nouvelles opportunités de développement de la coopération entre l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, Tecnalia et le DIPC et les acteurs transfrontaliers et européens.
- Évaluation et mesure de l'impact de la coopération de l'alliance dans les territoires d'influence et au niveau européen.

Objectif 2. Promotion de diverses formules de coopération inter et transdisciplinaires pour apporter une réponse conjointe aux Objectifs de développement durable et aux stratégies d'innovation européennes et territoriales par le biais d'une approche responsable « quadruple hélice ».

Euskampus Fundazioa est un espace d'innovation destiné à entreprendre et développer de nouvelles formules de coopération inter et transdisciplinaires alignées avec les cadres stratégiques locaux et internationaux (PCTI2030, Eurorégion, cadres de l'UE, Agenda des Nations Unies 2030) pour apporter une réponse conjointe aux Objectifs de développement durable et aux stratégies d'innovation européennes et territoriales, par le biais d'une approche responsable « quadruple hélice ». Ces formules, initialement proposées dans le cadre de l'alliance de l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, Tecnalía et le DIPC, peuvent être étendues à d'autres contextes plus larges, tels que le système universitaire et de recherche basque ENLIGHT.

Cet objectif stratégique sera initialement développé par le biais de **deux lignes d'action.**

Ligne d'action 2.1. Création et gestion de communautés de la connaissance Euskampus

Une communauté de la connaissance Euskampus est...

... un espace participatif...

... impulsé par un large groupe interdisciplinaire de chercheuses et chercheurs et d'enseignants des membres...

... et ouvert à la participation de chercheuses et chercheurs d'autres organismes et d'autres types d'acteurs...

... ainsi qu'à la participation active des étudiants...

... dans un domaine de la connaissance prioritaire pour les membres...

... et qui contribue à leur positionnement et impact conjoint dans le territoire et sur le plan international.



La **finalité** des communautés de la connaissance Euskampus est de :

- Encourager l'excellence scientifique : maintenir le positionnement et le renforcer davantage.
- Orienter cette excellence vers les enjeux sociaux et de spécialisation du territoire.
- Consolider et diversifier l'offre académique et de formation.

Par conséquent, une **communauté de la connaissance Euskampus se structure et s'articule autour d'un catalogue de :**

- Projets conjoints de **recherche**
- Initiatives partagées de **transfert** et de connexion avec divers acteurs
- **Programmes de formation** sous diverses formes répondant aux besoins en matière de recherche et aux exigences socio-économiques

Dans le cadre de son appui au leadership nécessaire de la communauté de la connaissance, le rôle d'Euskampus consiste à contribuer à sa conception, à son articulation, à son positionnement et à sa diffusion, en fournissant l'équipe opérationnelle et le portefeuille d'interventions d'Euskampus.

Ligne d'action 2.2. Impulsion aux missions Euskampus

Une mission Euskampus est...

... une réponse collective

... donnée par les membres d'Euskampus,

... et concertée avec d'autres organismes et acteurs,

... pour atteindre des objectifs prédéfinis qui portent sur un défi majeur scientifique, technologique, environnemental, culturel, économique, social ou une combinaison de ces défis,

... à travers un programme coordonné d'actions d'éducation, de recherche, de transfert et de diffusion des connaissances.



Les missions d'Euskampus sont un moyen d'orchestrer la vaste diversité de capacités, de talents et d'expérience qu'offrent de manière fragmentée l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, Tecnalia et le DIPC, en fournissant une orientation définie pour la coopération, qui guide les actions menées par différents groupes : étudiants, enseignants, chercheurs, gestionnaires, professionnels de divers acteurs entrepreneuriaux et sociaux, et même les citoyens.

Les missions Euskampus peuvent être envisagées de plusieurs manières :

- Par mandat du Conseil d'administration d'Euskampus sur la base d'une réflexion commune de ses membres.
- Sur proposition d'une communauté de la connaissance Euskampus.

- À la demande d'un groupe de chercheuses et chercheurs ou d'étudiants des membres d'Euskampus.
- En réponse à des appels publics, ou à une demande publique, privée ou publique-privée.

Les missions Euskampus n'ont pas un format prédéfini et des scénarios larges ou étroits peuvent être proposés en fonction de la nature et de l'envergure du défi qui les anime. En tout état de cause, une mission Euskampus doit :

- Surgir d'un défi clairement défini et formulé
- Se fonder sur une démarche ambitieuse, mais réaliste
- Établir des résultats tangibles et mesurables
- Être limitée dans le temps
- Activer différentes capacités et disciplines de l'UPV/EHU, de l'Univ. de Bordeaux, de Tecnalia et du DIPC
- Être ouverte à la participation d'autres acteurs de la connaissance, entrepreneuriaux et sociaux
- Inclure, dans la mesure du possible, la participation des étudiants
- Présenter un programme d'actions variées
- Être soutenu par un portefeuille de financements potentiels

En bref, les missions Euskampus auront **trois dimensions essentielles et interconnectées** :

- **VISION partagée.** Définition du défi, objectifs spécifiques et tâches à développer ; identification des ressources et des programmes/projets internes à activer et à mobiliser ; identification des programmes/appels actuels ou futurs, locaux ou internationaux, par le biais desquels le programme d'action de la mission peut être cofinancé.
- **LEADERSHIP inclusif.** Identification des membres d'Euskampus et des dirigeants et participants, et intégration de diverses disciplines de la connaissance ; identification d'autres acteurs avec lesquels partager à la fois la conception, le développement et l'évaluation ; établissement des différentes équipes, des responsabilités, de l'équilibre entre les sexes, des interlocuteurs, des dynamiques, de la prise de décisions et des flux de travail.
- **IMPACT responsable.** Identification des résultats attendus et des indicateurs de production ; bénéfiques pour les membres d'Euskampus et aux différents groupes d'intérêt tant qualitativement que quantitativement ; intégration de divers aspects de recherche et d'innovation responsable (engagement public et participation citoyenne, accès ouvert, égalité entre les sexes, éthique, etc.).

Euskampus mettra à disposition toutes ses compétences essentielles (3.5) et réalisera un travail d'impulsion, de conception et de facilitation des processus de cocréation pour l'identification des opportunités et la gestion des missions, mais aussi pour leur suivi, orientation vers le défi, contrôle et diffusion, en mettant à disposition de chaque mission le personnel de l'équipe opérationnelle et le portefeuille d'interventions d'Euskampus Fundazioa.

Objectif 3. Élaboration et développement de programmes innovants qui intensifient la contribution du système universitaire et de recherche basque au déploiement de la RIS3 Euskadi et à la spécialisation des territoires, à la coopération Université-Entreprise et à l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche basque, dans le cadre du PCTI2030.

Les activités initiées au cours de la période 2016-2020 sous le nom de « Programme sur mesure » et dans le cadre de la 1^{ère} stratégie basque Université-Entreprise ; au cours de la nouvelle période stratégique, Euskampus Fundazioa intensifiera les liens établis avec le département de l'enseignement du Gouvernement basque/Eusko Jaurlaritza (GV/EJ), dans le but de :

- Consolider 4GUNE et ksiGUNE dans le cadre de la nouvelle stratégie basque Université-Entreprise et du PCTI2030.
- Contribuer à l'élaboration d'une nouvelle stratégie basque Université-Entreprise dans le cadre du nouveau PCTI2030, et à l'élaboration et au développement de programmes innovants opérationnels afin que l'ensemble du système universitaire basque soit aligné sur la RIS3 Euskadi et puisse maximiser sa contribution au développement et à l'internationalisation du Pays basque.
- Contribuer à la conception et au développement de réseaux et de programmes visant à renforcer l'excellence, la coopération et le transfert dans des secteurs phares de la recherche.

Par ailleurs, Euskampus Fundazioa restera ouverte à la collaboration avec d'autres organismes publics ou privés pour concevoir, mettre en œuvre et développer des programmes innovants capables de connecter les universités aux stratégies territoriales de recherche et d'innovation, dans le but ultime de maximiser leur alignement avec ces stratégies et leur contribution à ces dernières. Dans le cadre de cet objectif stratégique, il est initialement proposé d'élaborer **5 lignes d'action**.

Ligne d'action 3.1. Contribution à l'élaboration et au développement de la stratégie basque Université-Entreprise

Sur la base des travaux réalisés au sein de 4GUNE et de ksiGUNE, Euskampus participera, avec la Direction de la Politique et de la Coordination universitaire du Gouvernement basque/Eusko Jaurlaritza (GV/EJ), à l'élaboration d'une nouvelle stratégie basque Université-Entreprise.

Conformément aux lignes précédentes, Euskampus élaborera, mettra en œuvre et développera, sous la supervision de la Direction de la Politique et de la Coordination universitaire, des actions et des programmes

innovants pour le déploiement opérationnel de la nouvelle stratégie basque Université-Entreprise et, plus généralement, des activités visant à renforcer la contribution du système universitaire et d'enseignement supérieur basque au développement de la stratégie de spécialisation intelligente du Pays basque (RIS3 Euskadi).

Euskampus adaptera 4GUNE et ksiGUNE à la nouvelle stratégie basque Université-Entreprise afin de renforcer et de maximiser leur contribution au développement de cette stratégie.

Ligne d'action 3.2. Développement de 4GUNE

4GUNE est le cluster des centres universitaires de science, de technologie et d'ingénierie créé en juillet 2017 par le Département de l'Éducation du Gouvernement basque/Eusko Jaurlaritza (GV/EJ) et dirigé par la Direction de la Politique et de la Coordination universitaire du vice-ministère des Universités et de la Recherche. Euskampus Fundazioa a été chargée de jouer le rôle de secrétariat technique et de dynamiser le cluster.

Pendant la période 2017-2020, plusieurs programmes-pilotes ont été lancés et le défi pour les **années à venir est d'introduire ces programmes au sein de l'ensemble du système universitaire, avec les priorités suivantes :**

- Renforcer la carte des capacités universitaire de l'industrie 4.0 du SUV comme portail pour intensifier la coopération université-entreprise.
- Consolider et intensifier le programme Entreprise+Université, en mettant en place une dynamique souple, flexible et adaptée aux temps académiques et aux besoins des différents secteurs entrepreneuriaux.
- Constituer un portefeuille de programmes exécutifs de formation qui répondent de manière souple et flexible aux exigences stratégiques des différents secteurs entrepreneuriaux.

- Établir de liens et des ententes avec les universités, les régions et les pays dans le but d'internationaliser les programmes opérationnels et le cluster en général.
- Sonder et mettre en œuvre des programmes opérationnels qui répondent à la nouvelle stratégie basque Université-Entreprise, à la stratégie de l'industrie intelligente et, en général, à l'ensemble de la RIS3 Euskadi dans le cadre du PCTI2030.

Ligne d'action 3.3. Développement de ksiGUNE

ksiGUNE est une initiative inspirée de 4GUNE qui a vu le jour en 2020 afin d'établir des liens entre le système universitaire et d'enseignement supérieur basque et le secteur basque de la culture et de la création, et ainsi contribuer au développement de la niche d'opportunités RIS3 des industries culturelles et créatives (Euskadi Creativa du PCTI2030). Tout comme en ce qui concerne 4GUNE, Euskampus Fundazioa a été chargée par le vice-ministère des Universités et de la Recherche d'assurer la fonction de secrétariat technique et de dynamiser ksiGUNE, en collaboration avec le vice-ministère de la Culture du Gouvernement basque/Eusko Jaur-laritza (GV/EJ).

Pour les années à venir, plusieurs actions visant à développer cette initiative sont envisagées :

- Renforcer la carte des capacités universitaire et l'enseignement supérieur de ksiGUNE comme portail pour intensifier la coopération université-entreprise-société dans le secteur de la culture et de la création.
- Mettre en œuvre un programme Entreprise+Université adapté aux particularités du secteur de la culture et de la création.

- Constituer un portefeuille de programmes exécutifs de formation qui répondent de manière souple et flexible aux exigences stratégiques des différents sous-secteurs de la culture et de la création.
- Établir de liens et des ententes avec les universités, les régions et les pays dans le but d'internationaliser les programmes opérationnels.
- Devenir un levier décisif pour positionner le Pays basque dans une communauté de la connaissance et de l'innovation (KIC) d'ICC de l'Institut européen de la technologie (EIT).
- Sonder et mettre en œuvre de nouveaux programmes opérationnels qui répondent à la nouvelle stratégie basque Université-Entreprise et à l'évolution de la niche RIS3 Euskadi Creativa.

L'objectif est également de concevoir et de développer un modèle pour ksiGUNE durable, évolutif et exportable, sur le plan local et international, afin de devenir un levier de développement du PCTI2030.

Ligne d'action 3.4. Contribution à l'élaboration et au développement du programme IKUR

Le programme IKUR du Département de l'Éducation du Gouvernement basque/Eusko Jaurlaritza (GV/EJ) a pour objectif de générer un changement structurel au Pays basque ayant un impact scientifique, technologique, entrepreneurial et social à travers la promotion d'initiatives phares de recherche à long terme, qui positionnent le Pays basque comme un **pôle scientifique international de référence avec des opportunités de développement industriel dans quatre domaines scientifiques et technologiques** (initiatives IKUR) :

- Informatique hautes performances et intelligence artificielle.
- Technologies quantiques.
- Neutronique (neutronique + neutrinique).
- Neuro-biosciences.

Euskampus Fundazioa, en collaboration avec

Ligne d'action 3.5. Programmes novateurs de connexion université-entreprise

À la demande d'organismes publics ou privés, Euskampus Fundazioa contribuera à l'élaboration, la mise en place et au développement de programmes novateurs visant à connecter les universités basques ou internationales aux stratégies territoriales de développement et d'innovation, dans le but de :

- Renforcer le rôle des universités dans les systèmes d'innovation régionaux comme acteurs clés dans les domaines de la création et le transfert des connaissances,

lkerbasque et conformément aux directives du Département de l'Éducation du Gouvernement basque/Eusko Jaurlaritza (GV/EJ), contribuera au déploiement effectif des initiatives IKUR, en jouant le rôle de secrétariat technique, qui comprend, entre autres, les fonctions suivantes :

- Élaborer la stratégie de base.
- Définir la structure et la dynamique opérationnelle.
- Établir la durabilité économique de chaque réseau Ikur.
- Activer les programmes d'action de coopération.
- Réaliser le suivi et la mesure de l'impact.
- Renforcer la communication et la visibilité, locale et internationale.
- Exercer la fonction continue de secrétariat technique pour le programme.

de la génération de capital humain et la captation de talents.

- Aligner l'offre universitaire sur la demande entrepreneuriale et sociale du territoire.
- Promouvoir les approches « quadruple hélice » locales (entreprises, administrations, société, offre scientifique et technologique) dans le déploiement des stratégies territoriales d'innovation.

Objectif 4. Promotion de la culture scientifique au sein de la société, de la participation citoyenne à la science et, en général, du modèle de recherche et d'innovation responsable du Pays basque.

Euskampus Fundazioa est reconnue par la Fondation espagnole pour la science et la technologie (FECYT) comme une Unité de culture scientifique et d'innovation depuis 2012. Les activités d'Euskampus Fundazioa en tant qu'Unité de culture scientifique et d'innovation (UCC) se réalisent principalement en collaboration avec la Chaire de culture scientifique de l'UPV/EHU, à qui elle sert d'instrument pour le déploiement de ses activités. Cet objectif stratégique sera développé par le biais de **deux lignes d'action**.



Ligne d'action 4.1. Déploiement du programme d'activités de la Chaire de culture scientifique de l'UPV/EHU

Comprend, entre autres, les actions suivantes :

- Événements de diffusion sociale des connaissances scientifiques.
- Publications numériques de culture scientifique.
- Concours.
- Programmes de conférences ou d'ateliers destinés aux étudiants du système éducatif.
- Formation de troisième cycle en culture scientifique.
- Collaboration avec divers acteurs du système basque de science, de technologie et d'innovation pour promouvoir la culture scientifique et technologique et les vocations à la recherche.
- Collaboration avec d'autres unités de culture scientifique et d'innovation de l'État.

Ligne d'action 4.2. Promotion de formats de participation citoyenne à la science et du paradigme de recherche et d'innovation responsable

En collaboration avec nos membres et divers acteurs du territoire et internationaux (universités ENLIGHT, autres organismes internationaux), Euskampus participera à des initiatives qui promeuvent la science citoyenne et le paradigme de recherche et d'innovation responsable.

Par ailleurs, de façon transversale, Euskampus Fundazioa contribuera à la promotion du paradigme de recherche et d'innovation responsable dans le cadre de toutes les lignes d'action exposées.

Objectif 5. Consolider Euskampus comme espace pour la promotion de plates-formes d'innovation sociale ouvertes et connectées à l'échelle internationale

AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER

Depuis 2013, Euskampus Fundazioa, par l'intermédiaire d'Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies, travaille à l'élaboration, la gestion et à l'innovation de plates-formes d'innovation sociale sur le plan international. Ces plates-formes visent à construire des modèles de développement du territoire sous l'angle du développement humain durable et mettre en valeur la transformation socio-économique qu'a connue la société basque au cours des dernières décennies. 3 grandes lignes d'action sont envisagées.

Ligne d'action 5.1. Renforcement de la recherche sur le cas basque de développement humain durable

Pendant cette période, Euskampus-ALC réalisera les actions suivantes :

- Publication de la synthèse de toutes les études sur le cas basque menées depuis 2013.
- Soutien à la Chaire Agirre Lehendakaria au sein de l'Université de Columbia de New York, qui permet aux chercheurs de l'EHU-UPV de séjourner au « Earth Institute ».
- Recherche, en collaboration avec le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement) sur les nouveaux systèmes de gouvernance nécessaires pour renforcer les modèles de développement humain durable.
- Recherche ethnographique sur l'utilisation du basque, en collaboration avec le Département de la Culture du Gouvernement basque, pour compléter le nouveau plan stratégique du Département.

Ligne d'action 5.2. Élaboration, gestion et évaluation de plates-formes d'innovation sociale

Pendant cette période, Euskampus-ALC travaillera aux projets suivants :

- Promotion d'une plate-forme d'innovation sociale en Guipuscoa pour stimuler la transition écologique du territoire, en collaboration avec Etorkizuna Eraikiz (Conseil provincial du Guipuscoa), EIT-Climate KIC et l'OCDE (OPSI).
- Mise en place de plates-formes d'innovation sociale en Thaïlande, au Pakistan, en Indonésie, au Laos, au Bangladesh, en Arménie, au Kosovo, au Monténégro et en Macédoine, en collaboration avec le PNUD.
- Promotion de plates-formes d'innovation sociale en Inde, au Pérou et au Mozambique, en collaboration avec la Fondation bancaire La Caixa.
- Promotion de plates-formes d'innovation sociale dans les « Régions de transition juste » existant en Espagne, en collaboration avec Iberdrola.
- Développement d'une plate-forme pour le développement territorial du Caquetá, Colombie, en tant que contribution au processus de paix dans le pays, en collaboration avec le Gouvernement basque.
- Conseiller le Gouvernement de Croatie quant aux stratégies de développement territorial en partageant l'expérience du Pays basque, en collaboration avec la Banque mondiale.
- Projet d'expérimentation pour la restructuration des soupes populaires de Bilbao, en collaboration avec la Fondation EDE.

Ligne d'action 5.3. Diffusion des connaissances

Euskampus-ALC poursuivra les deux programmes de diffusion existants :

- Programme de formation « Etorkizunen Liderrak ». Ce programme sera étendu au réseau international de l'UPV-EHU par l'intermédiaire de la Fondation Uda Ikastaroak.
- Programme de diffusion « Open Akademia » pour transmettre les connaissances résultant de ses activités aux localités les moins peuplées de la géographie basque.

SINNERGIAK SOCIAL INNOVATION

Depuis 2012, Euskampus Fundazioa accueille le Centre d'innovation sociale Sinnergiak soutenu par l'UPV/EHU. Sinnergiak s'appuie sur une approche interdisciplinaire de l'innovation sociale qui s'articule autour de quatre axes principaux : la recherche, la formation, l'action et l'intervention, le transfert des connaissances. Pour la période 2021-2025, à la base, 4 lignes d'action principales sont envisagées.

Ligne d'action 5.4. Consolider, élargir et internationaliser Etorkizuna Eraikiz

Cette initiative de gouvernance ouverte et collaborative du Conseil provincial du Guipuscoa, dans le cadre de laquelle Sinnergiak joue le rôle de R&D-i, nécessite dans les années à venir diverses actions :

- Mise à jour annuelle des plans de gestion.
- Gestion du réseau international de gouvernance collaborative d'Etorkizuna Eraikiz.
- Évolutions en matière d'innovation politique principalement en ce qui concerne la communication, la connectivité avec les citoyens, l'expérimentation de projets avec des partenariats hybrides, etc.
- Socialisation générale et académique (articles, congrès, etc.).
- Mise en place de nouveaux mécanismes d'« écoute ».

Ligne d'action 5.5. Développement de projets dans le cadre du programme Horizon 2020

L'objectif est de renforcer et maintenir la présence de Sinnergiak dans les consortiums de recherche du projet H2020 :

- Projet Beyond H2020 - se termine en décembre 2022
- Projet GINI H2020 - se termine en avril 2025
- Projet Eureka H2020 - se termine en décembre 2025

Ligne d'action 5.6. Poursuivre les travaux du secrétariat technique de la Direction de Participation du Conseil provincial du Guipuscoa

Poursuivre la tâche de soutien aux politiques publiques de participation citoyenne promues par GFA/DFG.

- Suivi du plan de participation 2019-2023.
- Évaluation des programmes participatifs annuels.
- Gestion du Conseil social de participation citoyenne de GFA/DFG.

Ligne d'action 5.7. Consolidation et croissance de la revue EPSIR

La revue European Public and Social Innovation, en libre accès conformément aux dispositions de la Commission européenne, est depuis sa création en 2016 un outil fondamental de diffusion académique.

- À court terme, améliorer la position (quartile) dans la Scopus.
- À moyen terme, indexation dans le JCR.

Objectif 6. Développement d'un système pour la promotion, l'évaluation, la gestion et la communication de l'IMPACT de la stratégie et des programmes opérationnels d'Euskampus Fundazioa, dans le but de devenir un acteur de référence en Europe en matière de promotion et de mesure de l'impact social.

En mars 2020, Euskampus a achevé un projet interne visant à mesurer l'impact et la valeur sociale des pôles de la connaissance par le biais d'une analyse SROI (Social Return of Investment). Cette analyse a obtenu le certificat de garantie délivré par la Social Value International (SVI, un réseau global axé sur l'impact social et la valeur sociale) et a permis de capturer la valeur sociale générée par les pôles de la connaissance comme programme opérationnel nucléaire d'Euskampus Fundazioa au cours de la 2012-2020.

Ce projet interne nous a permis de prendre conscience de l'importance de **reconnaître, de comprendre, de suivre, d'évaluer, de gérer et de communiquer notre impact** sur les différents groupes d'intérêts au sein desquels nous créons de la valeur, d'être responsables envers eux et, éventuellement, d'accroître l'impact de nos membres et des organismes avec lesquels nous collaborons, afin de mieux axer et articuler les décisions stratégiques et les interventions stratégiques de la fondation sur la génération de valeur.

En outre, étant donné que l'évaluation de l'impact social de l'enseignement supérieur et des activités de recherche est encore à l'état embryonnaire, le fait qu'Euskampus Fundazioa réussisse à devenir un **organisme de référence dans ce domaine** s'avère stratégiquement pertinent. Elle contribuera ainsi au positionnement international de ses membres en termes de **promotion, d'évaluation et de gestion de l'impact et de la valeur sociale de l'enseignement supérieur et de la recherche**, tout en stimulant l'évaluation de la valeur sociale et de la gestion par impacts dans l'ensemble du système basque de science, de technologie et d'innovation.

Par conséquent, pour la prochaine période stratégique, Euskampus Fundazioa envisage les grandes **lignes d'action** suivantes concernant l'impact et la valeur sociale générés :

Ligne d'action 6.1. Étude et évaluation de diverses méthodes de mesure de l'impact et leur élargissement aux domaines de l'enseignement et de la recherche.

Une analyse des principales méthodes et outils existants sera faite afin d'identifier et d'évaluer leur contribution respective et les aspects pouvant être améliorés. L'analyse portera sur les approches expérimentales, quasi expérimentales et non expérimentales de l'impact. En outre, les contributions apportées par les experts et les groupes de

recherche de référence dans ce domaine d'étude seront prises en compte, tant en ce qui concerne les méthodes et les outils identifiés que les processus d'évaluation généralement appliqués en matière d'évaluation et de gestion de l'impact.

Ligne d'action 6.2. Élaboration d'un système pour évaluer et gérer de manière simple et continue l'impact et la valeur sociale générés par les différents programmes opérationnels élaborés et développés par Euskampus Fundazioa.

Sur la base de l'analyse établie dans la ligne d'action 6.1, il est proposé de mettre au point notre propre méthode d'évaluation de l'impact qui permettra de mesurer, d'évaluer et de gérer l'impact des actions développées par Euskampus. À partir de cette méthode, il est prévu d'établir un processus d'apprentissage continu sur les résultats de l'organisme ainsi qu'une sensibilité et une culture organisationnelle axées sur les impacts que l'organisme génère dans son entourage. Cela permettra de rattacher l'analyse et la gestion

par impacts à la stratégie organisationnelle elle-même et donc d'orienter les impacts identifiés vers la réalisation de l'objectif, les buts et les engagements assumés par Euskampus dans le cadre de ses relations avec ses groupes d'intérêt et avec la société en général.

Ligne d'action 6.3. Connexion et collaboration avec des organismes et des réseaux internationaux de premier plan en matière de mesure de l'impact social de l'enseignement supérieur, la science, la technologie et l'innovation.

Des connexions et des collaborations continues seront établies avec des organismes et réseaux internationaux dans ce domaine, dans le but de partager, de comparer et d'extraire de bonnes pratiques en matière d'évaluation de l'impact. L'apprentissage acquis dans le cadre des connexions et des collabo-

rations que nous établissons nous permettra de renforcer la méthode mise au point, pour consolider nos compétences et pour aligner notre gestion par impacts sur les stratégies d'impact établies par d'autres organismes et réseaux collaborateurs.

Ligne d'action 6.4. Communication et diffusion des méthodes de mesure de l'impact et des stratégies développées par Euskampus pour accroître la valeur sociale créée par l'enseignement supérieur et la recherche.

L'alignement de l'évaluation et de la gestion des impacts d'Euskampus sur l'évaluation et la gestion des impacts établis par les organismes et les réseaux internationaux collaborateurs vise à orienter et à renforcer notre impact conjoint, afin d'accroître la valeur sociale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette connexion devrait permettre

de consolider un langage commun et une méthode commune d'évaluation et de gestion des impacts qui, en tenant compte des caractéristiques spécifiques propres à chacun, permettra d'aborder ensemble les défis sociaux qui se posent dans ce contexte.

4.3. Évolution prévue

Compte tenu de la démarche stratégique décrite et du plan stratégique opérationnel présenté dans le chapitre suivant, l'évolution d'Euskampus Fundazioa prévue au cours de la prochaine décennie peut se résumer dans les idées-forces suivantes :

Euskampus 2020

- Démarche de CONTINUITÉ
- Approche CAMPUS D'EXCELLENCE INTERNATIONALE
- Périmètre RIS3
- Insistance sur le rôle D'INSTRUMENT
- Domaines THÉMATIQUES
- PÔLES
- Étudiants DESTINATAIRES
- SÉPARATION basque/Bordeaux
- Internationalisation TRANSFRONTALIÈRE

Euskampus 2030

- DÉMARCHE ÉVOLUTIVE
- Approche CAMPUS + TERRITOIRE D'EXCELLENCE INTERNATIONALE
- Ambition ODD Pays basque Nouvelle-Aquitaine
- Insistance sur l'apport de VALEUR
- Domaines OUVERTS
- COMMUNAUTÉS et MISSIONS
- Étudiants PROTAGONISTES
- Intégration Basque/Bordeaux
- Renforcement de la dimension TRANSFRONTALIÈRE
- Internationalisation ENLIGHT

Figure 12. D'Euskampus 2020 à Euskampus 2030



Stimuler la « CAPACITÉ DE FAIRE »

L'un des signes distinctifs d'Euskampus Fundazioa est sa « capacité de faire », qui implique non seulement d'incuber des idées et de proposer des projets et des programmes, mais aussi de les élaborer et de les concevoir et de les mettre en œuvre de manière souple, en mobilisant différents acteurs et diverses capacités interdisciplinaires.

Pour consolider cette capacité et développer avec succès les lignes d'actions décrites, Euskampus Fundazioa doit se renforcer à différents niveaux.

5.1. Communication et marque Euskampus

Premièrement, Euskampus doit renforcer sa notoriété et son pouvoir d'attraction auprès des communautés universitaires de l'UPV-EHU et de l'Université de Bordeaux, des communautés de recherche de Tecalia et du DIPIC, mais aussi auprès de l'ensemble du système basque de science, de technologie et d'innovation, afin d'attirer vers ses activités un plus grand nombre et une plus grande variété d'acteurs. Pour ce faire, les lignes suivantes sont envisagées :

- « Rafraîchir » le discours au sujet des communautés de la connaissance et des missions Euskampus, en allant au-delà du discours actuel des pôles de la connaissance, par le biais de la narration,

de la terminologie et des dynamiques de travail. En particulier, la diffusion des « communautés Euskampus » et du nouveau concept de « missions Euskampus » constitue une opportunité pour renouveler la communication et certains éléments d'image.

- Associer les activités d'Euskampus, et notamment les communautés de la connaissance et les missions Euskampus, aux incitants qui poussent les groupes de recherche, en équilibrant les objectifs finaux avec d'autres objectifs instrumentaux ayant un plus grand pouvoir d'attraction pour le personnel de recherche.

- Trouver de nouvelles façons de capter l'intérêt des groupes de recherche (par exemple, en suscitant une opinion dans leurs domaines de connaissance).

Deuxièmement, l'approfondissement des relations avec l'Université de Bordeaux et ENLIGHT place Euskampus Fundazioa dans un nouveau scénario de projection internationale, qui impliquera une adaptation progressive des actions de communication de l'organisme (sans avoir, à priori, à faire face à des changements importants ou mettre en œuvre des actions de grande ampleur).

5.2. Relation avec les membres et les partenaires

Euskampus Fundazioa continuera de gérer de façon proactive les relations avec ses membres et ses partenaires, un pilier fondamental pour atteindre ses objectifs. Le plan stratégique opérationnel 2025 entraîne, pour les années à venir, les principales implications suivantes :

- Gérer l'ouverture et la tendance croissantes vers le « **multilatéralisme** », indispensable à l'accomplissement de la mission et de la vision définies, afin de ne pas perdre l'**essence** « **bilatérale** » (principalement UPV/EHU-Tecnalia et UPV/EHU-Université de Bordeaux), facteur de succès dans le cas de certaines activités.
- Approfondir la relation de confiance avec l'**Université de Bordeaux** et gérer le débat au sujet de l'évolution potentielle d'Euskampus comme instrument transfrontalier.
- Évoluer vers un nouveau modèle de relation avec le **Département de l'Éducation du Gouvernement basque/ Eusko Jaurjaritza (GV/EJ)**, en raison

de son rôle sans cesse croissant dans le leadership de certaines activités et le financement d'Euskampus Fundazioa.

- **Autres collaborations.** La mission et la vision d'Euskampus Fundazioa nécessitent une démarche ouverte et proactive afin de créer un espace institutionnel relationnel riche et diversifié, qui permette le développement du modèle de « quadruple hélice » au niveau de tous les programmes impulsés par Euskampus ou de tous ceux auxquels elle participe. Pour ce faire, Euskampus Fundazioa est un organisme qui est toujours prêt à établir les connexions et les collaborations nécessaires au déploiement de sa démarche stratégique et susceptibles d'apporter de la valeur au système de recherche et d'innovation ainsi qu'à la société dans son ensemble.

5.3. Ressources économiques

Compte tenu des objectifs stratégiques et des lignes d'action 2025, **Euskampus Fundazioa prévoit d'accroître la portée de ses actions et sa dotation budgétaire.** Cette circonstance est considérée comme une responsabilité vis-à-vis du développement économique et social par le biais de la connaissance, et ce d'autant plus que les restrictions des budgets publics seront habituelles.

Garantir la viabilité économique d'Euskampus Fundazioa d'ici à 2025 (et au-delà) implique avant tout :

- Évoluer vers une **formule stable de financement du Département de l'Éducation du Gouvernement basque/**

5.4. Équipe

Euskampus Fundazioa dispose d'une **équipe opérationnelle polyvalente, multilingue et de haut niveau**, composée de personnes créatives provenant de différentes disciplines de la connaissance et ayant différents antécédents professionnels et culturels. Cette équipe opérationnelle est l'équipe chargée de réaliser les nombreuses activités et tâches nécessaires au développement des lignes d'action proposées, avec un sens aigu du devoir et de l'engagement envers la mission, et tout cela, sur la base des valeurs d'Euskampus.

Au cours des prochaines années, cette équipe opérationnelle continuera de s'adapter aux besoins de ses fonctions, marqués par les priorités d'Euskampus Fundazioa, dans divers domaines, tels que les suivants :

- **Adaptation** des processus de travail et des critères de décision des pôles de la connaissance actuels à la nouvelle dyna-

Eusko Jauriaritza (GV/EJ), conformément à ce qui est mentionné à la section précédente.

- **Élargir les sources de financement des activités transfrontalières**, en les connectant aux programmes des organismes participants (par ex. : ACT Université de Bordeaux) ou des administrations publiques (par ex. : Région Nouvelle-Aquitaine, Communauté d'Agglomération Pays basque, Eurorégion NAEN, etc.).
- **Diversifier les sources de financement**, en ouvrant de nouvelles voies comme, par exemple, les programmes européens, les programmes de l'Administration générale de l'État ou des parrainages privés.

mique de **Communautés de la connaissance et des missions d'Euskampus** (captation de groupes de recherche, évaluation des demandes, attribution des aides, gestions des appels, suivi des activités, etc.).

- Attribution des **ressources pour faire face à l'augmentation des activités liées aux programmes promus par des organismes non-membres**, tout en gérant l'augmentation de manière durable.
- Renforcement des systèmes de **mesure des résultats et des impacts**.
- Renforcer la capacité de travail au sein d'**environnements internationaux**.
- Révision de l'**attribution des fonctions**, en considérant une éventuelle évolution vers une plus grande polyvalence de l'équipe (tout du moins d'une partie de l'équipe).

5.5 Le portefeuille des interventions Euskampus

Euskampus se caractérise par sa souplesse et sa flexibilité de réponse et conçoit des « **costumes sur mesure** » qui s'adaptent aux enjeux et aux besoins complexes et changeants qui surgissent à tout moment et aux particularités des groupes avec lesquels elle travaille.

Pour concevoir ces « costumes sur mesure », Euskampus Fundazioa dispose d'une boîte à outils composée de diverses activités et d'outils de financement.

Modalités d'intervention

En guise de résumé des sections précédentes, on trouvera ci-après les principales modalités d'intervention et d'activités qu'Euskampus Fundazioa met à disposition des programmes et des projets auxquels elle participe :

- Promotion et facilitation des processus de co-création.
- Élaboration d'études avec une perspective et une méthodologie scientifique.
- Conception et idéation d'initiatives, de programmes et de projets.
- Médiation et intermédiation avec différents groupes.
- Interlocution, assistance-conseil et accompagnement de différentes personnes et groupes de différentes hiérarchies.
- Représentation et relation interinstitutionnelle de nos membres et des organismes qui nous chargent du développement de leurs programmes, sur le plan local et international.
- Organisation de conférences, de cours, de séminaires, de rencontres, d'ateliers, de congrès et de symposiums.
- Génération de narration et de communication multilingue efficace.
- Diffusion d'initiatives.
- Gestion des ressources.
- Contrôle, suivi et évaluation des processus.
- Évaluation, mesure et gestion des impacts générés.

Outils de soutien économique

Parallèlement, Euskampus Fundazioa mobilise le capital de la Fondation dans un esprit de co-financement et de subrogation complémentaire aux financements primaires, tant de ses membres que de ceux obtenus auprès de programmes publics compétitifs ou d'organismes privés, par le biais des outils suivants :

- Compléments financiers aux membres du Conseil d'administration pour renforcer les projets de coopération et les formules de collaboration institutionnelle existantes.
- Capital d'amorçage pour stimuler la coopération à risque, sans trajectoire préalable, mais prometteuse.
- Appels de projets de coopération sous le mandat des membres du Conseil d'administration, avec une évaluation externe.
- Contrats de travail temporaires de personnes co-supervisées pour initier/renforcer/élargir la coopération entre les équipes des différents organismes d'Euskampus.
- Recours à des services externes et d'assistance-conseil pour consolider les instruments de coopération entre les membres, ou les programmes existants ou lancer de nouveaux programmes de coopération : outils de communication, étude de faisabilité, développement de plates-formes en ligne, dynamisation des rencontres, définition de stratégies, internationalisation, etc.
- Recours à des services externes et d'assistance-conseil pour élaborer des propositions de coopération compétitives pour les appels locaux, de l'État et internationales.
- Contributions directes aux chercheurs/organismes pour promouvoir l'échange et la mobilité du personnel.
- Contributions pour l'organisation d'ateliers, de séminaires, de réunions qui renforcent, stimulent ou font naître des collaborations.



RÉSULTATS ET OBJECTIFS

Euskampus Fundazioa assurera un suivi rigoureux de ses activités et de ses résultats au moyen d'un tableau de bord d'indicateurs complet pour chaque objectif et chaque ligne d'action, y compris des indicateurs de processus et finaux afin de suivre l'avancement des activités. On trouvera ci-dessous les résultats et les objectifs les plus stratégiques qui serviront à évaluer les succès du plan stratégique opérationnel 2025, revoir la démarche stratégique et planifier la période suivante.

Objectif 1		2020	2023	2025
Continuité, capitalisation et évolution des actions et des dynamiques interinstitutionnelles qui consolident et impriment un élan croissant à l'alliance de l'UPV/EHU, l'Univ. de Bordeaux, Tecnalía et le DIPC	Nombre de JRL	4 JRL créés et gérés	<i>Euskampus aura soutenu la création de 2 nouveaux JRL, en assurant la fonction de secrétariat technique de 5 d'entre eux, soit 40 % de plus qu'en 2020.</i>	<i>Euskampus aura soutenu la création de 4 nouveaux JRL, en assurant la fonction de secrétariat technique de 9 d'entre eux, soit 80 % de plus qu'en 2020.</i>
	Nombre de LTC	4 LTC créés et gérés	<i>Euskampus aura soutenu la création de 3 nouveaux LTC, en assurant la fonction de secrétariat technique de 5 d'entre eux, soit 62,5 % de plus qu'en 2020.</i>	<i>Euskampus aura soutenu la création de 5 nouveaux LTC, en assurant la fonction de secrétariat technique de 9 d'entre eux, soit 125 % de plus qu'en 2020.</i>
	Projets JRU Euskampus JRU (n ^{bre} /€)	2 projets JRU	<i>Le nombre de projets européens, avec la participation de Tecnalía et de l'UPV/EHU dans le cadre de la formule JRU, s'élèvera à 6.</i>	<i>Le nombre de projets européens, avec la participation de Tecnalía et de l'UPV/EHU dans le cadre de la formule JRU, s'élèvera à 12.</i>
	Participation de groupes de recherche UPV/EHU aux dynamiques Euskampus (n ^{bre})	La participation de groupes de l'UPV/EHU a atteint 20 %	<i>Le nombre de groupes de l'UPV/EHU participant à différentes dynamiques promues par Euskampus se multipliera par 1,5, atteignant 30 % du total des groupes, et couvrira tous les disciplines de l'université.</i>	<i>Le nombre de groupes de l'UPV/EHU participant à différentes dynamiques promues par Euskampus se multipliera par 2, atteignant 40 % du total des groupes, et couvrira tous les disciplines de l'université.</i>
	Thèses en cotutelle soutenues (n ^{bre})	50 thèses soutenues	<i>80 thèses en cotutelle seront soutenues</i>	<i>100 thèses en cotutelle seront soutenues</i>
	Diplômes de troisième cycle conjoints (n ^{bre})	7 diplômes de troisième cycle conjoints	<i>L'offre de formation entre l'UPV/EHU et l'Univ. de Bordeaux s'élèvera à 10</i>	<i>L'offre de formation entre l'UPV/EHU et l'Univ. de Bordeaux s'élèvera à 14</i>
	Niveau de coopération transfrontalière	15 rencontres annuelles organisées	<i>20 rencontres annuelles seront organisées et 1 000 chercheuses et chercheurs et 500 étudiants seront mobilisés lors de rencontres, de séjours, de formations, de projets différents</i>	<i>20 rencontres annuelles seront organisées et 2 000 chercheuses et chercheurs et 1 000 étudiants seront mobilisés lors de rencontres, de séjours, de formations, de projets différents</i>
	Rencontres annuelles (n ^{bre})	300 chercheuses et chercheurs et		
	Mobilité transfrontalière (n ^{bre}) : participants à des rencontres, séjours, formations et projets	50 étudiants des deux universités		
	<i>L'alliance Euskampus est devenue l'actif principal de l'Eurorégion NAEN en termes de coopération Basque-Aquitaine, et les deux universités jouissent d'une position notable sur le territoire transfrontalier grâce à l'intermédiation d'Euskampus avec les divers acteurs locaux</i>			
<i>Euskampus aura contribué de manière significative au lancement et à la consolidation d'un programme de cours d'été transfrontalier au sein de l'Eurorégion Nouvelle-Aquitaine – Pays basque – Navarre, une référence en Europe</i>				
<i>L'alliance ENLIGHT se sera consolidée et Euskampus aura été un facteur clé de sa réussite dans la phase pilote initiale</i>				

Objectif 2		2020	2023	2025
Promotion de diverses formules de coopération inter et transdisciplinaires pour apporter une réponse conjointe aux Objectifs de développement durable et aux stratégies d'innovation européennes et territoriales par le biais d'une approche responsable « quadruple hélice »	Communautés en fonctionnement (n ^{bre})	2 communautés mises en fonctionnement	Euskampus aura créé et géré 4 communautés de la connaissance, en impliquant plus de 500 chercheuses et chercheurs de l'UPV/EHU, de l'Univ. de Bordeaux, de Tecnalia et du DIPC	Euskampus aura créé et géré 6 communautés de la connaissance, en impliquant plus de 1 000 chercheuses et chercheurs de l'UPV/EHU, de l'Univ. de Bordeaux, de Tecnalia et du DIPC
	Chercheuses et chercheurs impliqués (n ^{bre})	200 chercheuses et chercheurs impliqués		
	Missions en cours (n ^{bre})	1 mission en cours avec 90 chercheuses et chercheurs	Euskampus aura lancé 3 missions qui contribueront de manière décisive au déploiement du PCTI2030.	Euskampus aura lancé 5 missions qui contribueront de manière décisive au déploiement du PCTI2030.
	Organismes impliqués (n ^{bre})	6 organismes impliqués	Les missions activeront la participation de plus de 250 chercheuses et chercheurs de l'UPV/EHU, de l'Univ. de Bordeaux, de Tecnalia et du DIPC, et impliqueront la participation de plus de 100 personnes provenant d'autres organismes.	Les missions activeront la participation de plus de 500 chercheuses et chercheurs de l'UPV/EHU, de l'Univ. de Bordeaux, de Tecnalia et du DIPC, et impliqueront la participation de plus de 200 personnes provenant d'autres organismes.
	Chercheuses et chercheurs impliqués (n ^{bre})	65 chercheuses et chercheurs impliqués		
Étudiantes et étudiants impliqués dans les missions (n ^{bre})	(-)	Plus de 500 étudiants de l'UPV/EHU et de l'Univ. de Bordeaux auront participé aux communautés et aux missions Euskampus	Plus de 1 000 étudiants de l'UPV/EHU et de l'Univ. de Bordeaux auront participé aux communautés et aux missions Euskampus	

Euskampus intensifiera la participation de diverses disciplines, en particulier des domaines des sciences sociales et juridiques et des arts et des sciences humaines

* Mission pilote Résilience COVID-19

Objectif 3		2020	2023	2025
Élaboration et développement de programmes innovants qui intensifient la contribution du système universitaire et de recherche basque au déploiement de la RIS3 Euskadi et à la spécialisation des territoires, à la coopération Université-Entreprise et à l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche basque, dans le cadre du PCTI2030.	Étudiants participants (n ^{bre})	500 étudiants participants	<i>Dans le cadre des clusters 4GUNE et KSIGUNE, Euskampus aura contribué à la réalisation des indicateurs suivants :</i> <ul style="list-style-type: none"> Plus de 1 000 étudiants participants 	<i>Dans le cadre des clusters 4GUNE et KSIGUNE, Euskampus aura contribué à la réalisation des indicateurs suivants :</i> <ul style="list-style-type: none"> Plus de 2 000 étudiants participants
	Secteurs entrepreneuriaux impliqués (n ^{bre})	3 secteurs entrepreneuriaux impliqués	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 6 secteurs entrepreneuriaux impliqués 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 12 secteurs entrepreneuriaux impliqués
	Entreprises impliquées (n ^{bre})	20 entreprises impliquées	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 50 entreprises impliquées 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 100 entreprises impliquées
	Défis entrepreneuriaux relevés (n ^{bre})	22 défis entrepreneuriaux relevés	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 50 défis entrepreneuriaux relevés 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 100 défis entrepreneuriaux relevés
	Programmes de formation lancés (n ^{bre})	(-) programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> 2 programmes de formation exécutive lancés 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 100 défis entrepreneuriaux relevés
Programmes d'internationalisation lancés (n ^{bre})	1 programme d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> 3 programmes d'internationalisation lancés, y compris la participation du Pays basque à EIT KIC ICC 	<ul style="list-style-type: none"> 4 programmes de formation exécutive lancés 5 programmes d'internationalisation lancés, y compris la participation du Pays basque à l'EIT KIC ICC 	
Programmes de connexion Université-Territoire avec les Conseils provinciaux (n ^{bre})	(-) programmes de connexion Université-Territoire	Euskampus aura lancé 1 programme de connexion Université-Territoire avec les Conseils provinciaux	Euskampus aura lancé 2 programme de connexion Université-Territoire avec les Conseils provinciaux	
<i>Euskampus aura contribué de manière décisive au succès du déploiement de la 2^e Stratégie basque Université+Entreprise 2024</i>				
<i>Euskampus aura contribué de manière décisive à l'élaboration de la stratégie IKUR et à son déploiement</i>				

Objectif 4

Promotion de la culture scientifique au sein de la société, de la participation citoyenne à la science et, en général, du modèle de recherche et d'innovation responsable du Pays basque

Euskampus a lancé un programme de science citoyenne en collaboration avec divers organismes du Pays basque

Grâce à Euskampus, la Chaire de culture scientifique de l'UPV/EHU sera l'unité de culture scientifique avec le plus grand nombre et la plus grande variété d'activités de l'État

Objectif 5		2020	2023	2025
Consolider Euskampus comme espace pour la promotion de plates-formes d'innovation sociale ouvertes et connectées à l'échelle internationale	Séjours de chercheuses et chercheurs basques (n ^{bre})	2	À travers la Chaire Agirre Lehendakaria de l'Université de Columbia de New York, Euskampus, avec le soutien opérationnel d'ALC, aura contribué au séjour de 5 chercheurs basques à « Earth Institute » et développera 3 recherches thématiques (en commençant par la formation alternée) sur l'avenir du modèle basque de développement humain durable.	À travers la Chaire Agirre Lehendakaria de l'Université de Columbia de New York, Euskampus, avec le soutien opérationnel d'ALC, aura contribué au séjour de 10 chercheurs basques à « Earth Institute » et développera 5 recherches thématiques (en commençant par la formation alternée) sur l'avenir du modèle basque de développement humain durable.
	Recherches thématiques sur l'avenir du modèle basque de développement humain durable (n ^{bre})	2		
Plates-formes d'innovation sociale (n ^{bre})	12 plates-formes d'innovation sociale ont été lancées dans différents pays	Euskampus – ALC, en collaboration avec le PNUD, l'OIT, la Fondation La Caixa et Iberdrola, aura consolidé 8 plates-formes d'innovation sociale en Thaïlande, au Pakistan, en Indonésie, au Laos, au Bangladesh, en Arménie, au Kosovo, au Monténégro, en Macédoine, en Uruguay, en Inde, au Pérou, au Mozambique, au Costa Rica et en Colombie.	Euskampus – ALC, en collaboration avec le PNUD, l'OIT, la Fondation La Caixa et Iberdrola, aura consolidé 15 plates-formes d'innovation sociale en Thaïlande, au Pakistan, en Indonésie, au Laos, au Bangladesh, en Arménie, au Kosovo, au Monténégro, en Macédoine, en Uruguay, en Inde, au Pérou, au Mozambique, au Costa Rica et en Colombie.	
Éditions du programme de formation « Etorbizuneko Liderrak » impulsées (n ^{bre})	4	Euskampus — ALC aura impulsé 7 éditions du programme de formation « Etorbizuneko Liderrak ».	Euskampus — ALC aura impulsé 9 éditions du programme de formation « Etorbizuneko Liderrak ».	
Euskampus, par l'intermédiaire d'ALC, aura mis en œuvre un programme d'expérimentation massive (Deep Demonstration) destiné à stimuler la transition écologique du territoire du Guipuscoa, en collaboration avec Etorbizuna Eraikiz, EIT-Climate KIC et l'OCDE (OPS).				
Par le biais de Sinnergiak, Euskampus aura contribué à la création de politiques, de programmes et de plans du secteur public visant à renforcer des modèles de gouvernance ouverts et collaboratifs, fondés sur la co-création, la délibération, l'expérimentation et l'écoute active.				
Euskampus-Sinnergiak aura favorisé et contribué à la participation active d'organisations publiques et privées du Pays basque au sein de réseaux ou de consortiums internationaux pour le renforcement de la génération de connaissances.				
Euskampus-Sinnergiak aura contribué au déploiement et au contraste international d'Etorbizuna Eraikiz en tant qu'initiative qui promeut une nouvelle culture politique fondée sur le renforcement des valeurs démocratiques.				
Euskampus-Sinnergiak aura réussi à indexer 1 revue sur l'innovation sociale et publique dans la base de données du Journal Citation Reports.				

Objectif 6		2020	2023	2025
Développement d'un système de mesure et d'évaluation de l'impact de la stratégie et des programmes opérationnels d'Euskampus Fundazioa, dans le but de devenir un acteur de référence en Europe en matière de promotion et de mesure de l'impact social	Systèmes de mesure de l'impact mis en œuvre (n ^{bre})	1 système d'évaluation appliqué	Euskampus aura mis au point un prototype de système de mesure de l'impact pour tous ses programmes opérationnels incluant des indicateurs complémentaires qui rendront compte des évaluations des groupes d'intérêt	Euskampus aura mis au point un prototype de système de mesure de l'impact pour tous ses programmes opérationnels incluant des indicateurs complémentaires qui rendront compte des évaluations des groupes d'intérêt
	Évaluations réalisées (n ^{bre})	1 évaluation de l'impact réalisée		
	Diffusions effectuées (n ^{bre})	1 diffusion réalisée		
Euskampus aidera l'UPV/EHU, Tecnalia, l'Univ. de Bordeaux et le DIPC à accroître leur position sur l'échelle de maturité sociale SRL				
Euskampus sera reconnue comme un organisme leader en matière de promotion, d'évaluation et de gestion de l'impact dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche				



FINANCEMENT

Pour mettre en œuvre la démarche stratégique et opérationnelle 2025, une augmentation significative du financement d'Euskampus Fundazioa dans son ensemble est prévue, le déploiement des objectifs 1 à 4 absorbant la plus grande partie de cette augmentation.

Les principaux attributs de la prévision de recettes pour la période 2021-2025 pour ces objectifs 1 à 4 sont les suivants :

- Une augmentation de la contribution des membres, avec une augmentation de leurs quotes-parts d'environ 20 % en 2022. Par ailleurs, l'incorporation de deux nouveaux membres en 2023 et 2024 est également prévue.
- Une augmentation de la subvention nominale du Département de l'Éducation du Gouvernement basque/Eusko Jaurlaritza à un taux de 5 % par an.
- Une augmentation du financement par projet compétitif de la part d'autres Départements du Gouvernement basque/Eusko Jaurlaritza, également à un taux de 5 % par an à partir de 2022.
- Un financement soutenu de la part d'Ikerbasque pour le déploiement harmonieux du programme IKUR.
- Une collaboration stable avec l'Eurorégion NAEN par le biais de la formule d'accord annuel à partir de 2022.
- L'obtention d'un financement direct de la part de la Commission européenne par le biais d'un projet à partir de 2023.
- Financement de la part des Conseils provinciaux dans le cadre de programmes sur mesure de connexion Université-Territoire et de programmes d'innovation.
- L'obtention de parrainages privés.

OBJECTIFS 1, 2, 3, 6	2021	2022	2023	2024	2025
Contributions membres	255 000	301 000	313 000	325 000	325 000
EJ-GV Éducation	1 320 000	1 360 200	1 402 812	1 447 981	1 554 860
EJ-GV Autres	65 000	100 000	105 000	110 250	115 763
Ikerbasque-IKUR	65 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Programmes interrégionaux et européens	19 500	30 000	80 000	100 000	100 000
Départements basques	30 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Autres produits	38 000	20 000	20 000	20 000	20 000
TOTAL	1 792 500	1 971 200	2 080 812	2 163 231	2 275 623

OBJECTIF 4	2021	2022	2023	2024	2025
EJ-GV Éducation	180 000	189 000	198 450	208 373	218 791
Mairie de Bilbao	95 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Parrainages	4 250	20 000	45 000	50 000	65 000
TOTAL	279 250	309 000	343 450	358 373	383 791

OBJECTIF 5	2021	2022	2023	2024	2025
ALC (Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies)					
EJ-GV Éducation et autres accords	198 612	189 306	198 450	208 373	218 791
Prestation de services	225 500	230 010	234 610	239 302	244 088
Parrainages	50 000	20 000	-	-	-
TOTAL ALC	474 112	439 316	433 060	447 675	462 879
SINNERGIAK					
GFA-DFG P. Gouvernance collaborative	270 000	270 000	270 000	145 000	145 000
GFA-DFG Projets participation	30 000	30 000	30 000	15 000	15 000
GFA-DFG Projet Jeunesse	15 000	15 000	15 000	-	-
Autres projets	-	-	-	15 000	15 000
TOTAL SINNERGIAK	315 000	315 000	315 000	175 000	175 000
TOTAL	2 860 862	3 034 516	3 172 322	3 144 278	3 297 293

euskampus

FUNDAZIOA



eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

université
de **BORDEAUX**

dipc
Donostia International Physics Center

tecnalia  MEMBER OF
BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

ikerbasque
Basque Foundation for Science

 **ORMAZABAL**
velatia

CAF