

CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS

Enjeux, mise en œuvre
et pilotage

Nouvelle édition



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI, DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

Remerciements

Les auteurs de cet ouvrage remercient les personnels de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, les entreprises ainsi que les élus et personnels des régions qui ont contribué à son élaboration et notamment Gilles Baillat, Vincent Barra, Alain Beretz, Philippe Calonnec, Sophie Commereuc, Corinne Clerissi, Laurence Corlosquet, Patrick Desprez, Claude Fournier, Patrice Gaillard, Françoise Guitard, Philippe Le Bescop, Michèle Le Bourg, François Lecoq, Bernard Lickel, Francis Michard, Anne-Marie Messe, Myriam Mazerak, Jacques Naviglio, Frédéric Paquet, Nicole Picard, Gérard Poisson, Jean-Christophe Ponthier, Paul Quenet, Pascal Ray, Thierry Rolando, Annie Rouard, Philippe Schwartz, Bernard Tardieu, Youssef Touré, François Van Poucke.

Conception graphique

Délégation à la communication - bureau de la création graphique
et de la production multimédia

Impression

Atelier d'impression du MENESR



Édito



Depuis la dynamique engagée par la loi de refondation de l'École de la République, l'institution scolaire évolue et se transforme. Les Campus des métiers et des qualifications sont le fruit et l'un des moteurs de ce changement qui s'opère au service de la réussite des jeunes et du développement des territoires.

Loin de nous attacher à quelques dispositifs isolés de leur contexte, nous avons voulu, avec ces Campus, construire des dispositifs ouverts sur leur environnement, susciter l'émergence d'« incubateurs » de parcours de formation favorisant l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et la formation continue des adultes, et ce jusqu'aux plus hauts niveaux de qualifications, tout en contribuant à la dynamique économique en région et à la réponse aux besoins en formation des acteurs économiques des territoires.

Les Campus des métiers et des qualifications sont aussi porteurs d'innovation dans l'organisation même de notre enseignement professionnel, par les formations qu'ils proposent, par les nouveaux modes d'organisation et de gestion en réseau qu'ils introduisent comme par la nouvelle dynamique qu'ils imposent.

Depuis 2013, la carte des Campus des métiers et des qualifications n'a cessé de se développer, de fédérer des réponses éducatives sur des enjeux de formation, de structurer des partenariats et de les amplifier. Entre 2013 et 2017, 77 Campus ont été labellisés. Je souhaite saluer cette dynamique qui illustre que l'École sait s'ouvrir aux partenariats et construire avec les acteurs locaux des réponses nouvelles.

Pour les jeunes, les Campus des métiers et des qualifications offrent l'opportunité de valoriser une formation de qualité dans le cadre de leur recherche d'emploi. Pour les entreprises, ils apportent des solutions nouvelles pour répondre à leurs besoins de formation et d'embauche. Pour les régions enfin, les Campus des métiers et des qualifications sont une opportunité de développer des écosystèmes performants et visibles sur leurs territoires et de répondre aux enjeux d'innovation et de développement des filières, qu'elles soient agricoles, industrielles ou de services.

Cette belle dynamique doit s'amplifier et être mieux partagée encore au niveau interministériel et dans les territoires. C'est le sens du travail collaboratif conduit par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche avec les ministères en charge de l'emploi et de l'économie. C'est le sens aussi de la plateforme d'engagements réciproques mise en place avec l'Association des régions de France le 30 mars dernier qui fait des Campus un des axes forts de ce partenariat renforcé.



Édito

L'inscription des Campus des métiers et des qualifications dans les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation sera promue. Des expérimentations pourront être conduites pour favoriser mieux encore la visibilité de ces Campus et leur gouvernance territoriale.

Pour soutenir les équipes des Campus déjà labellisés, et leur proposer de nouveaux développements, mais aussi pour accompagner la démarche des concepteurs de nouveaux projets, j'ai souhaité que ce guide, actualisé régulièrement, soit autant une source d'inspiration qu'un recueil de solutions pratiques. Ce guide rassemble de nombreux exemples, recueillis sur le terrain, auprès de ceux qui chaque jour construisent et font vivre la dynamique des Campus des métiers et des qualifications. C'est l'occasion aussi pour moi de saluer et de remercier cette communauté de pionniers qui ont contribué à l'essor de ce nouveau dispositif et ont guidé ses premiers pas.

Najat Vallaud-Belkacem

Ministre de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche



Sommaire

Introduction	5
Daniel Bloch	

RENFORCER LES LIENS ENTRE L'ÉCOLE ET L'ENTREPRISE

1

Les Campus et l'élaboration d'une stratégie convergente école-entreprises	8
Jean-Jacques Nay	
Les Campus, leviers pour la mise en oeuvre d'un rapprochement École-entreprises	12
Éric Garnier et Didier Descomps	

PROMOUVOIR L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION PROFESSIONNELS

2

Les Campus, laboratoires de l'innovation pédagogique	18
Jean-Pierre Collignon	
Dans les fondamentaux des Campus, l'enseignement supérieur et la recherche	22
Bernard Saint-Girons	
Construire des parcours de réussite pour tous	26
Philippe Grossemy	

LA GOUVERNANCE DES CAMPUS

3

L'organisation académique et régionale des Campus	32
Yves Guyot	
Piloter un Campus	36
Didier Pinel	

ANNEXES



Introduction

Daniel BLOCH, président du groupe interministériel d'expertise des Campus des métiers et des qualifications, ancien recteur, directeur des enseignements supérieurs, président d'université, président du Haut comité éducation-économie

Les Campus des métiers et des qualifications fédèrent un large réseau d'acteurs, des établissements d'enseignement secondaire et supérieur, des centres de recherche, des entreprises, des pôles de compétitivité, etc. Les « clusters » ou écosystèmes territoriaux qu'ils constituent s'établissent comme des leviers d'une formation professionnelle renouvelée dans son organisation comme dans ses objectifs tout en constituant des outils exceptionnels d'aménagement des territoires. Le label Campus des métiers et des qualifications, introduit en 2013 par la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République, se précise depuis, année après année, en même temps que le nombre de Campus s'accroît.

Marie-Guite Dufay, présidente de la région Bourgogne-Franche-Comté

La région joue un rôle-clé dans les politiques économiques, de l'emploi, de la formation et de l'orientation ; elle exerce des responsabilités importantes sur les lycées et la carte des formations. Le lycée professionnel quant à lui se situe à la croisée de l'éducation, du marché du travail, de l'économie et du social. Lycée professionnel et région sont donc presque naturellement programmés pour penser les parcours des jeunes dans leur globalité, dans un continuum entre le secondaire, l'enseignement supérieur, le monde de l'entreprise et les laboratoires de recherche et pour ouvrir leurs formations à l'international. Les Campus des métiers et des qualifications sont une réponse à cette recherche de fluidité et d'efficacité (...).*

Les Campus sont proposés à la labellisation par les présidents de régions et les recteurs d'académie. Ce label est national, le processus de labellisation interministériel, mais dès lors que leur labellisation est acquise, ils se transforment en des dispositifs opérationnels territoriaux dont les recteurs et les présidents de région assurent la maîtrise d'ouvrage.

Valérie Pécresse, présidente de la région Île-de-France

Nous devons adapter l'offre de formation régionale aux besoins et aux contraintes des professionnels. Le Campus, c'est un nouveau mode de gouvernance auquel je crois profondément : la synergie de tous les acteurs pour trouver des solutions concrètes pour l'emploi des jeunes et leur épanouissement professionnel. Soutenir le développement des Campus des métiers et des qualifications, comme nous le faisons à la région, c'est répondre aux besoins et apporter des promesses concrètes à la jeunesse d'Île-de-France.

Ce guide est non prescriptif : il constitue une boîte à outils où chacun pourra puiser afin de relier vision stratégique et pilotage en temps réel.

La première partie du guide est consacrée à la relation entre l'École et l'entreprise. Cette partie fournit des outils pour bien situer cette relation, dès la phase d'élaboration des Campus, mais aussi pour les mettre en œuvre concrètement. La même démarche sous-tend la seconde partie, consacrée aux apprenants et à leur parcours.

Emmanuel Ethis, recteur de l'académie de Nice

La cartographie nationale des Campus des métiers et des qualifications propose aujourd'hui une image précise des territoires, de leur histoire et de l'excellence des formations qui caractérise notre pays. Désormais, les régions et les rectorats doivent réussir la mise en œuvre d'une stratégie commune et inspirante dont ils sont historiquement et culturellement porteurs au service de l'attractivité et du rayonnement de leur(s) Campus. De fait, les Campus des métiers et des qualifications ont pour vocation d'unifier, dans un même mouvement de développement, les attentes du monde de l'entreprise, les offres du monde de la formation, mais aussi, chaque fois que cela peut être envisagé, le monde de la recherche et de l'innovation porté par des laboratoires emblématiques d'une filière professionnelle (...).*

La troisième partie de ce guide traite du pilotage du dispositif. L'évaluation à mi-parcours des premiers Campus – labellisés en 2013 et en 2014 – avait établi que ceux qui n'étaient pas dotés en propre à leur création de moyens de pilotage suffisants n'avaient apporté qu'une valeur ajoutée très faible aux ensembles qu'ils devaient fédérer. Des progrès considérables ont été réalisés depuis, avec la mise en place d'une direction opérationnelle. Dès lors que, dans chaque région, le nombre de Campus devient significatif, se met progressivement en place un cadre permettant de construire une stratégie cohérente et harmonieuse pour leur développement.

Claudine Schmidt-Lainé, rectrice de l'académie de Grenoble, membre de l'Académie des technologies

Nouvel outil de pilotage académique pour ce qui relève notamment de l'offre de formation d'un territoire, les Campus des métiers et des qualifications donnent au recteur qui s'en saisit de remarquables leviers dans l'organisation territoriale et pédagogique. L'entrée thématique ou métier permet non seulement d'offrir une meilleure lisibilité pour les usagers et les enseignants mais facilite aussi un dialogue constructif avec les branches et filières, créant ainsi un décloisonnement naturel des différents types de formation [scolaire, apprentissage, formation continue]. Une analyse territoriale, effectuée en lien avec la collectivité régionale, combinant les domaines d'excellence de la recherche, des pôles de compétitivité représentés, des secteurs économiques forts, converge assez facilement vers les thématiques possibles des Campus, créant ainsi une véritable signature territoriale dans un paysage national qui évolue sensiblement depuis l'avènement des régions académiques (...).*

* Retrouvez la suite de ces témoignages à la fin du guide, p. 41.



**RENFORCER
LES LIENS
ENTRE L'ÉCOLE
ET L'ENTREPRISE**



LES CAMPUS ET L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE CONVERGENTE ÉCOLE-ENTREPRISES

Jean-Jacques NAY, chargé de mission au bureau de la formation et de l'emploi industriel à la direction générale des entreprises

Les Campus constituent des pôles d'excellence offrant une large gamme de formations professionnelles adaptées aux besoins des territoires. À ce titre, ils représentent des leviers incontournables pour anticiper et accompagner les mutations économiques et technologiques. Leur domaine d'activité s'inscrit dans les stratégies économiques définies au niveau régional mais aussi au niveau national. C'est dans cette perspective que chaque direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) dispose désormais d'un correspondant Campus susceptible de contribuer tant à la conception des projets de Campus qu'à leur développement.

LES CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS ONT VOCATION À INTÉGRER DIFFÉRENTS RÉSEAUX D'ACTEURS ÉCONOMIQUES AU NIVEAU DU TERRITOIRE

L'articulation des Campus des métiers et des qualifications avec les autres démarches telles que celles initiées par les projets du programme d'investissements d'avenir (Pia), les pôles de compétitivité, les clusters, les plateformes d'appui aux mutations économiques est particulièrement importante pour répondre aux enjeux des secteurs concernés. Les Campus font partie d'un environnement où peuvent se dérouler des initiatives territoriales en matière d'emploi, de formation et de développement économique sur lesquelles ils peuvent s'appuyer.

Programme d'investissements d'avenir (Pia)

Le troisième volet du PIA, lancé en juin 2016, est plus orienté vers l'enseignement et la formation que les deux premiers volets. Il contribuera à développer les expérimentations et la diffusion d'innovations pédagogiques dans l'École et amplifiera également ses investissements dans l'enseignement supérieur. Les financements accordés dans le cadre d'appels à projets du PIA illustrent la volonté de favoriser les partenariats durables entre les entreprises et organismes de formation. Les Campus des métiers et des qualifications s'inscrivent totalement dans les projets éligibles au PIA puisque grâce à une coopération innovante avec le monde économique, ils permettent tout à la fois de

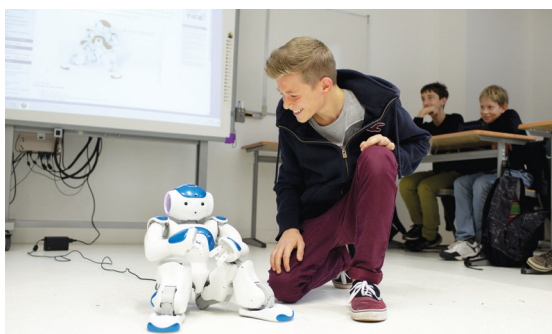
mieux former les jeunes en s'adaptant aux besoins du monde du travail et d'anticiper les mutations économiques. Une façon pour les Campus de contribuer à ce que les entreprises se préparent aux défis de demain.

Pôles de compétitivité

Les Campus des métiers et des qualifications ont vocation à être des boosters de l'innovation grâce à l'élévation du niveau des qualifications et au renforcement des liens entre les établissements de formation, les entreprises et les laboratoires de recherche. Ces pôles d'excellence pour la formation sont complémentaires des pôles de compétitivité qui mobilisent les capacités d'innovation sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée pour développer la croissance et l'emploi sur les marchés porteurs. Ils sont indispensables pour que la France conserve son avance technologique dans certains domaines afin de préserver les emplois de demain dans un monde de plus en plus concurrentiel. Il est donc essentiel de développer les synergies entre la stratégie de mise en réseau établie par les pôles de compétitivité et celle poursuivie par les Campus des métiers et des qualifications.

LES CAMPUS, PARTENAIRES DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Le Campus bioraffinerie et chimie durable est porté par l'université de Picardie Jules-Verne qui fournit le directeur opérationnel. Il s'appuie sur le pôle de compétitivité industries et agroressources (IAR) rassemblant les professionnels de la bioraffinerie, de la chimie du végétal et des biotechnologies industrielles. De même, en Alsace, les actions du Campus de l'écoconstruction et de l'efficacité énergétique complètent celles du pôle Alsace Énergievie. En Aquitaine, le Campus forêt-bois s'appuie sur le pôle Xylofutur, le Campus aéronautique de Toulouse sur le pôle AerospaceValley, le Campus aéronautique d'Auvergne sur Viameca ou encore le Campus industrie de la mer sur le pôle mer de Bretagne, etc.



© Magali Delporte - PictureTank / MENESR

LES CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS SONT PARTIES PRENANTES DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE NATIONALE FACE AU DÉFI DE LA MONDIALISATION

Il paraît indispensable aujourd'hui de développer la cohérence entre les actions des Campus au niveau des territoires et les démarches initiées par le ministère de l'Économie et des Finances au niveau national. Les Campus doivent ainsi notamment articuler leur stratégie avec le projet Industrie du futur et les stratégies de filières engagées dans le cadre du Conseil national de l'industrie (CNI) et de la Commission nationale des services (CNS). Les Campus des métiers et des qualifications, par les interactions qu'ils créent entre le monde de l'entreprise et celui de l'éducation, constituent en effet un outil parfaitement adapté pour répondre au défi de la montée en gamme de la production nationale, y compris dans le domaine des services, grâce aux nouvelles qualifications qu'ils aideront à délivrer. Cette cohérence gagnera à s'appuyer davantage, en amont des transmissions de projets par les rectorats, mais aussi au cours de leur mise en œuvre, sur les Direccte pour leur connaissance des entreprises et des déclinaisons régionales ou locales des filières, des pôles de compétitivité, des projets industriels, des emplois.

◀► Industrie du futur

Le projet Industrie du futur est l'occasion de réinventer son modèle économique et technologique pour faire face aux enjeux de la mondialisation. Dans cette perspective, l'une des conditions du succès de l'Industrie du futur est non seulement la montée en compétence des salariés (formation tout au long de la vie) mais aussi la formation des jeunes aux nouveaux métiers. Les Campus des métiers et des qualifications, grâce aux nouvelles formations qu'ils élaboreront de manière concertée avec le monde de l'entreprise, constituent donc un outil parfaitement adapté.

◀► Commission nationale des services

L'ouverture des Campus des métiers et des qualifications au domaine des services constitue un enjeu national important. Cette ouverture doit se faire en cohérence avec

les orientations nationales définies dans le cadre de la Commission nationale des services. De plus, le secteur de l'industrie et celui des services sont de plus en plus imbriqués. Le développement, en particulier, des secteurs de la logistique, de la banque-assurance ou encore de la santé et de l'autonomie est crucial pour dynamiser les échanges commerciaux de la France avec ses partenaires.

◀► Conseil national de l'industrie

Le Conseil national de l'industrie a animé un groupe de réflexion transversale rassemblant des membres des comités stratégiques de filières (CSF), des responsables de la formation dans les régions, la direction générale des entreprises, la délégation générale à l'emploi à la formation professionnelle et, pour la première fois, les services de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. La réflexion, centrée dans cette première étape sur la formation initiale, a abouti à un diagnostic partagé et a nourri l'élaboration, par le bureau du CNI, de diverses recommandations concrètes pour améliorer l'interaction entre l'industrie et le système éducatif et attirer les jeunes vers les formations et les métiers industriels.

LES DIRECCTE ENGAGÉES DANS L'ÉLABORATION ET DES PROJETS DE CAMPUS



Le label Campus des métiers et des qualifications est interministériel, ce qui se traduit au niveau territorial par l'engagement des Direccte qui représentent le ministère de l'Économie et le ministère de l'Emploi. La Direccte Bourgogne-Franche-Comté a participé à la préparation du projet de dossier de candidature du Campus microtechniques et systèmes intelligents, notamment en assurant la liaison avec le pôle de compétitivité des microtechniques qui a marqué un vif intérêt pour le projet, compte tenu des besoins en formation non couverts au sein des entreprises de la filière, mais aussi des besoins en termes d'évolution des métiers et des qualifications *existant*.

christine.bonin@direccte.gouv.fr



© Patrick Gaillardin - PictureTank / MENESR



RECOMMANDATIONS

Extrait des recommandations du Conseil national de l'industrie

- **Inscrire la formation professionnelle et technologique** comme l'un des volets majeurs des politiques publiques en faveur de l'industrie et des services associés, et au service de la qualité de l'emploi.
- **Élaborer**, dans chaque comité stratégique de filières (CSF), des visions prospectives partagées des emplois et des compétences industrielles appropriables par tous les acteurs.
- **Initier un processus** qui favorise la prise en compte par le système éducatif et les branches professionnelles de l'expression des besoins des CSF en formation initiale.
- **Insérer les CSF** dans les dynamiques partenariales de définition des offres de formation sur les territoires.
- **Attirer les jeunes** vers les métiers et les parcours de l'industrie et les services associés.
- **Accompagner la transition** entre la formation et le premier emploi.



LES CAMPUS, LEVIERS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN RAPPROCHEMENT ÉCOLE-ENTREPRISES

Éric GARNIER, inspecteur d'académie-inspecteur pédagogique régional, délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue de l'académie de Limoges
Didier DESCOMPS, inspecteur de l'éducation nationale

Les différents acteurs des Campus des métiers et des qualifications sont unanimes pour reconnaître leur pertinence à rapprocher l'École et l'entreprise. Les interactions continues entre ces deux partenaires facilitent la mise au point des modalités de formation dans l'entreprise. Ainsi, les contenus et le calendrier des périodes de formation en milieu professionnel (PFMP), des concordances entre référentiels et stages sont-ils mieux appréhendés ; de même, grâce aux plateformes technologiques, la co-utilisation des équipements techniques par les entreprises et les structures de formation apporte une réelle plus-value à la formation des jeunes et des salariés et renforce la professionnalité des enseignants.

Les Campus transforment l'image de la formation professionnelle, tant du point de vue des entreprises que de celui des organismes de formation. Pour rendre pérenne le partenariat entre l'École et l'entreprise et le consolider à tous les niveaux, la participation des entreprises aux instances de pilotage des Campus est une nécessité.

POUR UNE FORMATION PROFESSIONNELLE PLUS EFFICENTE

◀▶ Le Campus, facteur d'adaptabilité et de réactivité de la formation aux besoins des entreprises

Les liens étroits qui existent entre les différents partenaires d'un Campus et le milieu économique permettent une analyse plus précise et une meilleure diffusion des besoins en recrutement. Ils permettent d'inventer des parcours de formation mixtes, adaptés aux enjeux et aux mutations permanentes du monde économique.

L'irruption massive du numérique a profondément bouleversé le monde du travail en un temps record. Il est donc devenu nécessaire d'adapter la formation professionnelle aux nouvelles demandes en compétences génériques appelées par la transformation numérique des métiers et des emplois. Par leur constitution en réseau d'établissements et d'entreprises, les Campus peuvent y participer en favorisant le développement de nouvelles méthodes, situations et lieux d'apprentissages, et en favorisant la transmission de la capacité d'apprendre à apprendre en formation continue des adultes.

◀▶ Le Campus, appui pour l'organisation des périodes de formations en milieu professionnel et des stages

Les pôles de stages installés dans chaque académie y trouvent toute leur cohérence. Pour cette raison, la participation des coordonnateurs académiques des pôles de stages aux instances de pilotage des Campus est recommandée.

Par ailleurs, le partenariat entre les entreprises et les structures de formation favorise l'organisation de premières rencontres entre ces acteurs, sous forme de manifestations et de forums. Ces premiers contacts seront des appuis utiles pour les apprenants dans une première étape de leur parcours de formation.

◀▶ La possibilité de construire des parcours de formation adaptés à tous les profils

Le Campus rend possible la construction de parcours de formation hybrides sécurisés sous différents statuts (élèves, étudiants, apprentis, stagiaires de la formation continue, etc.), permettant ainsi à chaque apprenant d'élever son niveau de qualification, tout en répondant aux évolutions des besoins en compétences exprimés par les entreprises.

◀▶ Le droit au retour en formation et la montée en compétence des salariés

Le cadre du Campus aide à réaliser le plan national de retour en formation des salariés ou des demandeurs d'emploi. L'intégration des organismes de formation continue dans les Campus (Afp, Cnam, Greta, etc.) garantit la construction de parcours de formation de tous les niveaux, adaptés à chacun, favorisant la montée en compétences des salariés, condition nécessaire au maintien dans l'emploi.

AVEC LES ENTREPRISES, CONSTRUIRE DES FORMATIONS INNOVANTES

À la rentrée 2017, des formations courtes d'adaptation aux besoins émergents seront mises en places, après co-construction avec les entreprises partenaires : une formation complémentaire d'initiative locale (FCIL) de niveau III portant sur le « Building Information Modeling » (BIM) au Campus de Felletin, une autre sur le géoréférencement et la détection des réseaux enterrés au Campus d'Égletons. Ces formations, post-diplômes, seront ouvertes aux jeunes et aux demandeurs d'emploi.

eric.garnier@ac-limoges.fr

◀▶ La construction de formations innovantes pour favoriser l'insertion professionnelle

Le partenariat actif entre École et entreprises dans les Campus facilite la réponse aux besoins exprimés par les branches professionnelles. Par la construction de formations alternantes courtes de type FCIL (formation complémentaire d'initiative locale), le Campus permet d'accélérer la formation de personnels qualifiés dans certains secteurs déficitaires ou émergents.

◀▶ Contribution des formateurs d'horizons divers

La configuration du Campus en réseau de formations et de productions permet de solliciter des formateurs d'horizons divers. Les échanges croisés entre formateurs de différentes structures, enseignants du secondaire et du supérieur, enrichissent leur formation et leurs pratiques professionnelles. Cette organisation permet d'assurer une formation professionnelle en phase avec les besoins et les exigences du monde professionnel. Il en est de même avec les échanges croisés, qu'il s'agisse de l'accueil d'enseignants ou d'étudiants dans les entreprises ou bien d'interventions dans les formations pédagogiques du Campus de chefs d'entreprise ou de salariés experts dans leur domaine.

RENFORCER LES COOPÉRATIONS ENTRE L'ÉCOLE ET L'ENTREPRISE

◀▶ Transfert de technologie et veille technologique

Les plateformes technologiques (PFT) participent au développement économique et social du territoire par la R&D proposée aux entreprises, et plus particulièrement aux plus petites, voire à l'artisanat. Il sera souvent utile d'intégrer ces plateformes dans les Campus. À cet égard les présidents des PFT partenaires pourront utilement être impliqués dans la gouvernance des Campus. La présence au sein des Campus de laboratoires de recherche garantit par ailleurs un niveau d'expertise et une relation authentique avec les entreprises du secteur professionnel.

AVEC LES ENTREPRISES, CONSTRUIRE DES FORMATIONS INNOVANTES



Le Campus tourisme, hôtellerie et restauration de Nice (THR) s'est doté d'un atelier auquel participent professionnels et représentants de l'enseignement secondaire et universitaires pour favoriser la création et la valorisation de formations. La réflexion a conduit à la création de deux diplômes d'université pour faciliter l'accès aux études supérieures de jeunes issus de baccalauréat professionnel. C'est également ainsi qu'un diplôme universitaire de gestion et management des établissements de boissons chaudes et de mixologie a été créé à la rentrée 2016, en liaison avec l'entreprise Malongo, avec des enseignements juridiques, économiques et de gestion associés à des cours pratiques avec des formateurs du secteur professionnel.

corinne.clerissi@ac-nice.fr

◀▶ Utilisation des plateaux techniques des entreprises et des lycées

La présence d'équipements performants au sein des établissements de formations et dans certaines entreprises permet de proposer des activités de formations sur des équipements de pointe, dans un souci d'optimisation technologique et économique. La démarche entreprises-École permet de placer les jeunes dans une situation professionnelle authentique, avec une approche construite autour de la conduite de projet permettant la mise en œuvre de co-activités entre apprenants de CAP, bac pro et BTS en relation avec les entreprises locales. Les réalisations mises en œuvre dans ce cadre permettent de valoriser une filière professionnelle et l'image des établissements.



© Patrick Gaillardin - PictureTank / MENESR



RECOMMANDATIONS

- **Associer les coordonnateurs** des pôles de stages aux instances de pilotage des Campus.
- **Adapter la formation professionnelle** aux compétences génériques appelées par la transformation numérique.
- **Intégrer les organismes de formation continue** dans les Campus.
- **Permettre à chacun de se construire** un parcours de formation adapté et sécurisé, sous différents statuts.
- **Organiser des manifestations et des forums** permettant aux apprenants de rencontrer les entreprises pour faciliter la recherche de stages et accompagner leur première intégration dans le monde du travail.
- **Faciliter la mise en œuvre de formations** courtes post-diplômantes et adaptées aux besoins des entreprises (mention complémentaire, FCIL).
- **Intégrer les entreprises partenaires** dans les instances de pilotage des Campus pour garantir la prise en compte des réalités professionnelles dans une démarche prospective.
- **Prendre en compte** au sein des Campus la dimension « transfert de technologie » dans une optique de développement économique et social des territoires.
- **Rechercher la mutualisation** des plateaux techniques des entreprises et des établissements de formation ou de recherche dans un souci d'optimisation technologique et économique.
- **Élever le niveau d'expertise** des enseignants et formateurs en encourageant leur implication dans des actions de transfert de technologie et en recherchant les coopérations entre formateurs et enseignants du secondaire et de l'université.
- **Développer des projets** d'entreprises-École générant de la co-activité entre apprenants de CAP, bac pro, BTS, etc. en relation avec les entreprises locales.

2

PROMOUVOIR
L'ENSEIGNEMENT
ET LA FORMATION
PROFESSIONNELS



LES CAMPUS, LABORATOIRES DE L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE

Jean-Pierre COLLIGNON, inspecteur général de l'éducation nationale, responsable du Centre d'études et de recherche sur le partenariat avec les entreprises et les professions

Les Campus des métiers et des qualifications constituent des pôles d'excellence pour l'enseignement technologique et professionnel. Ils contribuent à augmenter le niveau de qualification et à améliorer l'insertion professionnelle. Ils participent à la découverte des métiers et au développement de la relation système éducatif/monde économique. Leurs structures ouvertes les installent dans le paysage de l'enseignement et de la formation professionnelle comme un lieu privilégié de l'innovation pédagogique.

La double finalité des baccalauréats professionnels (insertion professionnelle et poursuite d'études) conduit à des parcours de formation moins linéaires que dans le passé d'où la nécessité :

- d'améliorer les processus d'orientation pour favoriser la constitution progressive d'un projet personnel à chaque apprenant (parcours Avenir) ;
- de mieux prendre en compte les profils des élèves (individualisation et personnalisation

des formations) ;

- d'améliorer le caractère professionnalisant de certaines formations après avoir conduit une analyse « fine » des niveaux d'insertion professionnelle selon les « filières » ;
- d'améliorer et renforcer le continuum de formation « bac-3/bac+3 », voire « bac-3/bac+5 » en veillant particulièrement à la réussite des bacheliers professionnels dans les sections de techniciens supérieurs et des bacheliers technologiques dans les IUT ;

- de prendre en compte tous les statuts : statut scolaire, apprentissage, stagiaire de la formation continue.

Il s'agit donc de passer d'une logique de structure à une logique de parcours de plus en plus individualisés. Les Campus des métiers et des qualifications constituent donc un nouveau modèle d'organisation privilégiant la mise en place de réseaux bien identifiés et structurant la carte des formations au niveau des académies et des régions académiques.

DES PROJETS ASSOCIANT DES ÉLÈVES À DIVERS NIVEAUX DE LEUR FORMATION



Le Campus aéronautique Auvergne a réalisé la maquette de l'avion P 38 Lightning dans lequel Saint-Exupery fut abattu durant la seconde guerre mondiale. À partir des plans papier relevés sur l'épave, deux groupes d'ingénieurs de l'institut français de mécanique avancée et d'étudiants de l'université Blaise Pascal modélisent cet avion en 3D ainsi que la maquette à réaliser, à l'échelle 1/4. La maquette physique est alors fabriquée par des élèves préparant le CAP, le bac pro et des formations complémentaires, sous statut scolaire, par apprentissage ou relevant de la formation continue. Ils mettent en œuvre différents savoir-faire en usinage, matériaux composites, chaudronnerie aéronautique, ébénisterie et peinture.

Il en est de même au sein du Campus aéronautique de Nantes, où les élèves et étudiants, des CAP aux diplômes d'ingénieur participent à la réalisation de drones ou encore au sein du Campus aéronautique de Poitiers où tous participent à la reconstitution historique du chasseur bombardier MB152 fabriqué par Marcel Dassault entre 1938 et 1940.

stephane.granseigne@ac-clermont.fr

¹ « Chaque lycée public disposant d'au moins une formation d'enseignement supérieur conclut une convention avec un ou plusieurs établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel de son choix dans son académie afin de prévoir des rapprochements dans les domaines pédagogique et de la recherche et de faciliter les parcours de formation des étudiants (...). »

PRINCIPES PÉDAGOGIQUES

Les pratiques pédagogiques mises en œuvre dans les Campus doivent reposer sur des démarches actives mobilisant les différents apprenants (élèves, apprentis, étudiants et adultes en formation) et fédérant l'ensemble des enseignements (généraux et professionnels). L'ouverture européenne et internationale doit également être développée dans l'organisation des formations afin de développer la mobilité des apprenants.

Pour atteindre les objectifs précédents tout en contribuant à structurer l'offre de formation, le Campus doit promouvoir des pratiques pédagogiques et d'information innovantes voire en « rupture », en particulier à l'entrée de chaque nouveau cycle de formation, en s'appuyant sur la mise en place de relations inter-niveaux et la coopération de tous les acteurs : les EPLE, les CFA, l'enseignement supérieur, la recherche, le monde économique, les collectivités territoriales. Développer et structurer les relations système éducatif/monde économique doit également être une préoccupation des Campus.

LE CONTINUUM « BAC-3/BAC+3,+5 »

Le continuum bac-3/bac+3 s'inscrit dans la loi 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche avec l'objectif de faire passer, dans une première étape, à 50 % d'une classe d'âge, le pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur. L'article L. 612-3¹ de la loi conduit à la mise en place de conventions actives de partenariat entre les établissements secondaires et supérieurs, le Campus des métiers et des qualifications contribuant à une mise en œuvre très opérationnelle de ces conventions.

Des moyens (avec la création de 10 000 places de STS sur 5 ans), des outils d'accompagnement destinés à favoriser la poursuite d'études des bacheliers professionnels et technologiques dans l'enseignement supérieur, se mettent en place. Des dispositifs d'orientation mis en place dans le cadre de la réforme du lycée

(accompagnement personnalisé, stages passerelles et de remise à niveau, tutorat, entretiens personnalisés d'orientation, stages d'immersion) sont mobilisables.

Il existe une grande diversité des initiatives selon les lieux. Le Campus favorise la mise en place de parcours jusqu'aux diplômes de l'enseignement supérieur. Il facilite la « mixité des publics » associant des apprenants de tous statuts, et la « mixité des parcours » permettant aux jeunes en formation initiale d'adopter différents statuts (scolaire, apprenti) tout au long de leur formation en fonction de leurs besoins, de leurs aspirations.

LA PROFESSIONNALISATION DES FORMATIONS

Le développement des compétences nécessaires à l'insertion professionnelle est au cœur des enseignements professionnels. Il s'agit d'un processus maîtrisé d'acquisition progressive de compétences visées à travers de multiples activités réalisées par les jeunes en entreprise (PFMP ou stages) ou en établissement de formation, en particulier au niveau des plateaux techniques, des classes « entreprise » et avec l'utilisation d'environnements numériques professionnels, de simulateurs, de la réalité augmentée, etc.

Le Campus, doit également engager une réflexion sur la professionnalisation et

l'alternance (sous statut scolaire et en apprentissage) non pas vue comme une répartition étanche des apprentissages entre des lieux distincts mais comme une dynamique pédagogique de co-construction des compétences.

LA FORMATION DES PROFESSEURS DES VOIES TECHNOLOGIQUES ET PROFESSIONNELLES INDUSTRIELLES

Pour les sciences et techniques industrielles, le nombre de postes offerts au recrutement externe du Capet de sciences industrielles de l'ingénieur est suffisamment important pour envisager une préparation unique dans le cadre du Meef dans la grande majorité des Espe.

En revanche, pour les spécialités des CAP LP à flux « moyens » (40 à 150 postes par session), il faut envisager une mutualisation de l'offre au niveau national en la différenciant, par domaines techniques (génie mécanique, génie civil, génie électrique, etc.). Les spécialités à « petits flux » doivent être préparées dans un nombre limité de pôles bien identifiés sur le territoire national. Les Campus des métiers et des qualifications pourraient contribuer de façon spécifique à cette organisation de la formation des professeurs des enseignements technologiques et professionnels.

LES CAMPUS : DES PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES À LA RÉALITÉ VIRTUELLE



Le Campus aéronautique de Clermont-Ferrand dispose, grâce à l'appui de la Région, d'un bâtiment entièrement dédié, en lisière de l'aéroport Aulnat de Clermont-Ferrand, ménageant aux lycéens et élèves ingénieurs un accès direct à la maintenance des appareils. Grâce à l'Armée de l'Air, il dispose désormais d'un avion Rafale qui s'ajoute au Mirage 3, au Cessna 421 et à l'Alouette 2 déjà présents sur le site.

Le Campus des industries de l'énergie de Cherbourg dispose, en dehors de ses plateaux techniques, d'un dispositif de formation à la maintenance en s'immergeant en temps réel dans la réalité virtuelle d'un contexte industriel, de découvrir des environnements contraints, de s'entraîner à des interventions, ou de développer des capacités de communication en mode « serious games ». Ce système est le fruit d'un partenariat avec EDF, Oreka – une société d'ingénierie du numérique – et de diverses structures fédérées au sein du Campus (technopole Cherbourg-Normandie, Novimage).

stephane.granseigne@ac-clermont.fr, philippe.grossemy@ac-caen.fr



© Patrick Gaillardin - PictureTank / MENESR



RECOMMANDATIONS

- **Promouvoir des pratiques pédagogiques et d'information innovantes** en particulier à l'entrée de chaque nouveau cycle de formation, en s'appuyant sur la mise en place de relations inter-niveaux et la coopération de tous les acteurs.
- **Contribuer à une mise en œuvre opérationnelle des conventions de partenariat** entre les établissements secondaires et supérieurs.
- **Mettre en place une offre de formation du CAP jusqu'aux diplômes de l'enseignement supérieur** mixant les publics.
- **Développer la relation « système éducatif/monde économique »**, conformément à la circulaire « Développer et structurer les relations École-entreprise » (circulaire n° 2016-183), afin d'aider et d'accompagner les jeunes dans leur projet d'orientation, en leur permettant de connaître les différents métiers qui s'offrent à eux, de leur donner des clefs de compréhension pour les préparer progressivement à leur arrivée future dans le monde professionnel, et d'accroître l'efficacité des activités en entreprise en termes d'acquisition de compétences professionnelles, de sécurisation et de personnalisation des parcours, quel que soit le statut des apprenants.
- **Développer l'efficacité**, en termes de professionnalisation, d'espace et de dispositifs, proposer des situations professionnelles authentiques sur les plateaux techniques, intégrer les outils numériques de manière optimale.
- **Se doter des compétences en ingénierie de formation** afin d'être en état de contribuer à l'adaptation des parcours de formation aux besoins locaux ou créer des modules complémentaires de formation.
- **Améliorer le pilotage pédagogique des parcours de professionnalisation** se déroulant dans des lieux distincts.



DANS LES FONDAMENTAUX DES CAMPUS, L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE

Bernard SAINT-GIRONS, directeur du projet de Campus de l'économie touristique de Paris - Val d'Europe, ancien président d'université, recteur, directeur des enseignements supérieurs et délégué interministériel à l'orientation

La dimension enseignement supérieur/recherche des Campus des métiers et des qualifications se caractérise par sa diversité, fruit de l'histoire ou des particularités des sites où ils s'implantent. Son existence et son intensité constituent des éléments fondateurs du concept même de Campus. Le propos dès lors est de mettre en réseau des dispositifs de formation incluant les différents niveaux de certification et de diplôme, du niveau V au niveau I. L'enseignement supérieur dans cet ensemble peut être le fait d'un établissement, école ou université, ou d'une initiative concertée dans le cadre d'un collectif (Comue).

Le changement attendu du renforcement du volet enseignement supérieur/recherche se situe sur trois niveaux.

LA FORMATION

◀▶ La dimension universitaire

L'inclusion de la dimension universitaire donne sens à la notion de parcours et autorise à penser en termes nouveaux la carte des formations. Elle donne une perspective aux élèves pour élaborer un projet personnel instruit par une connaissance des opportunités de poursuite d'études et des perspectives fiabilisées d'insertion professionnelle. Elle place le Campus en vecteur de l'égalité des chances et de la sécurisation des parcours.

La condition pour y parvenir est que l'architecture des parcours soit conçue de façon que soient identifiés des éléments de tronc commun, des paliers pertinents d'orientation/réorientation : la semestrialisation et la construction en modules capitalisables en sont des leviers. Un travail concerté avec les services publics régionaux de l'orientation (SPRO) est indispensable pour impliquer tous les acteurs.

◀▶ La formation tout au long de la vie

L'inclusion de la dimension universitaire inscrit les Campus dans une logique de formation tout au long de la vie concourant à l'élévation des niveaux de qualification. Elle doit favoriser la reprise d'études pour ceux qui s'en seraient écartés. Elle doit être aussi une invitation pour les adultes diplômés au retour vers la formation pour assurer la montée en gamme de leurs compétences et leur employabilité.

Le Campus peut être le cadre de mutualisation de pratiques pédagogiques et administratives innovantes dans l'intérêt même de branches professionnelles connaissant des difficultés à stabiliser l'expertise dont elles disposent. Plus largement, l'autonomie reconnue aux universités constitue un terrain favorable aux initiatives pédagogiques associant les

DES ÉTABLISSEMENTS SUPÉRIEURS PILOTES DE CAMPUS



La participation des établissements d'enseignements supérieurs : universités, écoles d'ingénieurs, Cnam est significative : elle représente un tiers des Campus labellisés en 2015 ainsi que des projets de Campus proposés à la labellisation en 2016. Ainsi, la communauté d'universités et d'établissements (Comue) université Paris-Est est l'établissement support du Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique Paris- Île-de-France. Outre deux universités, huit lycées et CFA, ce Campus compte parmi ses membres une école vétérinaire et plusieurs écoles d'ingénieurs ou d'architecture. Il inclut dans son périmètre de nombreux laboratoires et organismes de recherche. Son réseau comporte les organisations professionnelles concernées et de très nombreuses entreprises comme EuroDisney, Villages Nature, Transdev.

établissements scolaires dans un continuum de formation de bac-3 à bac+8. Dans le même esprit, des liens sont à établir avec le dispositif Idefi du programme d'investissements d'avenir.

◀▶ L'évaluation avec des représentants des entreprises

L'inclusion de la dimension universitaire peut être enfin une opportunité pour mettre en place des procédures d'auto-évaluation de l'enseignement supérieur.

Les Campus des métiers et des qualifications peuvent être des vecteurs de partage de cette culture qui permettent :

- un suivi régulier des formations dispensées ;
- d'associer les milieux professionnels et les usagers et s'assurer que le contenu et les modalités des enseignements répondent aux attentes ou se sont adaptés aux évolutions de leur environnement ;
- de définir le contenu d'ajustements permettant de corriger des insuffisances avec une grande réactivité.

LA RECHERCHE

◀▶ Une source d'innovations

Le lien avec les laboratoires et les équipes de recherche peut porter sur le secteur d'activité lui-même. L'impact est différent selon les domaines mais il n'est négligeable ni pour le domaine industriel ou technologique, ni pour celui des services. Le Campus doit être un *living lab* permettant de tester des innovations, de les mettre au point et de les valoriser. Dans cette perspective, une démarche intégrant les équipements et laboratoires liés au programme des investissements d'avenir est à encourager, notamment les instituts pour la transition énergétique (IET) ou les passerelles avec les pôles de compétitivité et les plateformes technologiques.

◀▶ Une démarche prospective

Le lien avec les laboratoires universitaires doit aussi inscrire les Campus dans une démarche prospective permettant d'identifier les évolutions d'un secteur et d'en anticiper les effets sur l'emploi, le contenu des formations, les modes pédagogiques ou les pratiques des entreprises. Le développement du numérique en constitue une illustration.

◀▶ La formation des formateurs

Le lien avec la recherche universitaire doit enfin impacter la formation des formateurs et leurs pratiques pédagogiques. Cela vise les enseignants exerçant en établissement scolaire ou en CFA et interroge les écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) s'agissant des enseignements technologiques et professionnels.

Ainsi, le Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique de Paris - Val d'Europe fait de la formation initiale ou continue des formateurs, notamment en partenariat avec l'Espe, une composante de son projet visant aussi par là les professionnels associés aux formations dans un objectif de cohérence des pratiques formatives. Parallèlement, les Campus des métiers sont légitimes à se poser en tant que centres de ressources pour la formation des formateurs. Deux exemples de mobilisation des compétences construites à partir de projets collaboratifs sont à relever dans une logique de mutualisation d'expertise. Les

CAMPUS ET TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

Le Campus agrosociétés, agroalimentaire et alimentation d'Avignon travaille en synergie avec le pôle de compétitivité Terralia et le Critt agroalimentaire. L'e-Campus de Clermont-Ferrand mobilise deux UMR du CNRS ; il s'appuie sur la Satt Grand Centre pour la valorisation. Grenoble énergie Campus participe à la construction d'une plateforme expérimentale d'innovation et à la structuration de la filière des réseaux électriques intelligents. L'aéroCampus d'Auvergne est un autre exemple de Campus doté d'une société de valorisation à l'interface entre laboratoires et entreprises.

enseignants du Campus design d'Yzeure font ainsi fonction de référents et de formateurs de leurs collègues de STI2D ou encore, dans une démarche interacadémique, une formation organisée sur le site du Plasticampus d'Oyonnax sur les modernités en plasturgie à l'intention des professeurs de l'académie de Clermont-Ferrand pour les préparer à la prise en main du BTS européen plastiques et composites. De plus la connaissance fine du tissu industriel, de son développement, des enjeux économiques locaux, qui sont développés au sein des Campus permet également de construire des parcours d'immersion en entreprises très intéressants pour les enseignants et d'alimenter une connaissance des métiers et de leurs évolutions profitable pour les conseils d'orientation qu'ils pourront donner ensuite à leurs élèves.

L'ANCRAGE TERRITORIAL ET L'OUVERTURE INTERNATIONALE

◀▶ La dimension territoriale

La loi du 22 juillet 2013 organisant l'enseignement supérieur et la recherche comporte une dimension territoriale dans le cadre de laquelle les Campus des métiers et des qualifications ont vocation à s'inscrire. Les communautés d'universités et d'établissements apportent un élément de simplification au dialogue. La gouvernance commune à plusieurs universités et écoles constitue un levier décisif au développement de politiques de sites interministérielles autour d'objectifs partagés. Ainsi entendue, la politique de site peut devenir un levier structurant du Campus.

Elle peut même conduire à faire porter par une Comue un Campus inscrit dans un projet de territoire et donner lieu à contractualisation. Ainsi l'exemple déjà mentionné de la Comue université Paris-Est, établissement support du Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique. Cette politique constitue aussi une opportunité pour les villes moyennes d'acquérir une identité dans le domaine d'excellence qui fait leur spécificité et de gagner en attractivité. Le Campus mécatronique, matériaux intelligents, capteurs et objets connectés implanté à Bourges et porté par l'IUT constitue une référence. Le Campus des métiers et des qualifications design, matériaux et innovation d'Yzeure associe un réseau d'acteurs de la formation dont il fédère les compétences. Un conseil des établissements associés coordonne les initiatives en lien avec les entreprises.

La place particulière des IUT à l'articulation des enseignements scolaire et universitaire, leur lien avec l'emploi et avec la poursuite d'études notamment en licence professionnelle, leur ancrage territorial particulièrement dans le tissu des villes moyennes et leur adossement à la recherche appliquée invitent à leur voir jouer un rôle fédérateur dans l'émergence d'initiatives associant opérateurs de formation et entreprises auprès desquelles ils disposent d'un capital confiance important. La prise de conscience de leur apport existe ; le tiers des

projets labellisés ou en cours d'instruction en 2016 est porté par des IUT, dans les domaines et les contextes territoriaux les plus divers : agro-alimentaire en Haute Alsace, automobile en Ile de France, thermalisme en Auvergne, énergie en Corse ou culture en Provence-Alpes Côte d'Azur notamment.

La politique de site favorise aussi le renforcement de formations transversales pour porter des projets partagés, notamment la formation à l'entrepreneuriat. Les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pepite) sont à mobiliser dans ce cadre à l'image de ce qui se fait sur le campus DMI d'Yzeure.

◀▶ Des partenariats internationaux

La dimension internationale et l'intensification des échanges d'élèves et d'étudiants constituent un autre axe. Elles passent par la construction de parcours ménageant des séquences à l'étranger de type alternance longue avec le concours des entreprises partenaires du campus qui y sont intéressées et disposent d'implantations dans d'autres pays. Les universités et les écoles ont des partenariats éprouvés dans le cadre de processus Erasmus ou Erasmus+ sur lesquels s'adosser pour porter avec l'appui des régions un « Erasmus de l'apprentissage ». Ainsi l'université d'Avignon apporte-t-elle son concours au montage de tels programmes au sein du Campus ; des initiatives de cet ordre sont à encourager qui impliquent aussi les niveaux V et IV actuellement moins touchés.



RECOMMANDATIONS

- **Associer étroitement** les deux niveaux d'enseignement, secondaire et supérieur.
- **Élaborer une vision stratégique** partagée du développement économique du territoire de référence.
- **Concevoir la carte des formations** dans une logique de parcours identifiant des poursuites d'études pertinentes, immédiates ou différées, et des contenus concertés avec les entreprises.
- **Mettre en place une politique d'orientation active** sécurisant les parcours et ouvrant des possibilités de réorientation selon des modalités clairement définies.
- **Développer un axe de formation** tout au long de la vie reposant sur une politique dynamique de validation des acquis de l'expérience et faisant appel aux usages pédagogiques du numérique.
- **Veiller à l'adossement des campus** à la recherche de base et à la recherche appliquée.
- **Intégrer une dimension internationale** assurant la mobilité à tous les niveaux de qualification.
- **Accompagner les formateurs** par la formation initiale et continue.



CONSTRUIRE DES PARCOURS DE RÉUSSITE POUR TOUS

Philippe GROSSEMY, inspecteur d'académie-inspecteur pédagogique régional, ancien délégué académique aux enseignements techniques de l'académie de Caen, chargé de missions auprès du recteur de la région académique Normandie

Un double enjeu marque le chantier Campus des métiers et des qualifications :

faciliter la continuité des parcours de formation du lycée à l'enseignement supérieur jusqu'à la formation professionnelle continue et réduire les inégalités dans l'accès aux diplômes ou dans la réussite aux examens. C'est par leur organisation en réseaux de formation que les Campus peuvent répondre à ces enjeux. Ils constituent en effet des appuis solides pour mettre en place des parcours continus et diversifiés depuis le CAP jusqu'aux diplômes de l'enseignement supérieur, pour tous les élèves, y compris ceux des milieux professionnels qui accèdent encore trop rarement aux formations de l'enseignement supérieur.

L'innovation pédagogique et les volets international et culturel doivent être au cœur de la stratégie du Campus et servir la mise en place de parcours individualisés de réussite.

Parce qu'il est organisé en réseau de structures de formation, le Campus est en état de proposer des agencements variés de parcours de formation, dont la diversité montre aux élèves et aux actifs l'étendue des possibles, souvent ignorée. La fluidité des parcours (liens facilités entre lycée professionnel et LEGT, entre les statuts d'apprenants, notamment apprentis/scolaires, entre le secondaire et le supérieur, etc.) y est ainsi rendue possible et réelle à tous les niveaux.

LE CAMPUS, ACTEUR D'UNE ORIENTATION ACTIVE ET CONTINUE

Des passerelles entre les cycles, statuts et voies de formation sont mises en place et proposées aux élèves et aux apprentis. Cette fluidité s'accompagne de la mixité des statuts et des parcours de formation dans tous les établissements du Campus. Les parcours de formation sont ainsi sécurisés et personnalisés selon les besoins des élèves et des apprentis créant les conditions d'une orientation continue.

Ainsi, un élève entré en 1^{re} année de CAP sait qu'il lui est concrètement possible de poursuivre en continuité son parcours dans une des structures du Campus et en étant accompagné. Le campus offre à l'élève une chance accrue de réussite et renforce l'attractivité de l'établissement de formation. Encore faut-il qu'existent des capacités suffisantes d'hébergement pour tous les apprenants. Grâce à une fonction d'assemblage entre les membres,

IMAGINER DE NOUVEAUX PARCOURS



Le Campus hôtellerie-restauration de l'académie de Nice propose des parcours intégrant des dispositifs tels que des modules de formation de tous niveaux (dont universitaires), des mentions complémentaires, des approfondissements professionnels. Du CAP aux diplômes de l'enseignement supérieur, les parcours mixent les trois voies de la formation, scolaire, apprentissage et continue, prenant en compte la diversité des parcours individuels. Il facilite l'accès des titulaires d'un CAP au baccalauréat professionnel, des bacheliers généraux comme des bacheliers professionnels à un BTS spécialisé, des titulaires d'une licence à un CAP, etc.

Dans le domaine général, il met en avant les formations de pratique des langues étrangères en incluant le langage spécifique du domaine professionnel.

corinne.clerissi@ac-nice.fr

notamment en appui de la mise en réseau d'établissements de formation, les Campus peuvent répondre à des poursuites d'études : du CAP au baccalauréat professionnel, du baccalauréat professionnel ou technologique au BTS ou au DUT, de ces diplômés à la licence professionnelle voire au-delà.

Par ailleurs, que les formations professionnelles soient toutes rattachées à une filière confère plus de sens à chacune d'elles. Par exemple, dans un Campus centré sur les énergies renouvelables, suivre une

ÉCLAIRER ET FACILITER LES CHOIX DE FORMATIONS ET L'ACCÈS À L'EMPLOI



Le Campus de la métallurgie, plasturgie et autres matériaux de Picardie propose aux femmes des parcours de reconversion professionnelle vers les métiers de l'industrie. Le Campus énergies 3 E de Fécamp met en place des ateliers thématiques, pour la rédaction de CV, la préparation des entretiens d'embauche, l'acquisition d'un comportement professionnel. Le Campus des techniques et technologies alimentaires de Cornouaille, en lien permanent avec les entreprises reçoit les offres de stage, du niveau CAP au niveau ingénieur. Les étudiants du BTS de maintenance des systèmes de production du Campus des énergies de Caen bénéficient de travaux pratiques de maintenance sur un chantier école EDF du site de l'Afpa équipé de maquettes chantier identiques aux matériels de production nucléaire. À l'issue du programme, ils sont évalués par des formateurs EDF et obtiennent un certificat de formation afin de les aider dans la recherche d'emploi.

première année de formation de chaudronnier ou d'outillage pour fabriquer des éoliennes donne un sens bien particulier à ce type de formation et renforce la motivation des élèves et l'attractivité de la formation proposée. De plus, la présence des salariés en formation continue (avec le réseau des Greta et des autres structures de formation continue) stimule également la réflexion sur l'orientation et sur l'univers professionnel.

C'est aussi dans ce cadre que le Campus représente une configuration privilégiée pour répondre aux enjeux de la réforme de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014) que sont la sécurisation des parcours professionnels au niveau individuel et collectif, la conception de la formation professionnelle, l'amélioration de la lisibilité et l'efficacité du système de formation afin de faciliter l'accès à la formation professionnelle de l'ensemble des actifs, salariés comme demandeurs d'emploi.

Cette nouvelle organisation de l'offre de formation sur le territoire régional modifie le paysage de la formation et par là-même, les représentations des familles, des élèves, des actifs et des entreprises, mais aussi de tous les acteurs de la formation professionnelle. Ces changements viennent impacter la demande des familles. Tous les supports d'information en prennent la mesure. Chaque Campus constitue aussi pour les élèves de la classe de 6^e à la terminale un terrain favorable pour développer les axes du parcours Avenir : construire la compétence à s'orienter, apprendre les codes du monde professionnel, l'esprit d'entrepreneuriat et d'innovation au contact des acteurs économiques du Campus. Un Campus peut également mobiliser l'un des vingt-neuf pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pepite) qui maillent le territoire français. En effet tout étudiant ou jeune diplômé du Campus souhaitant être formé à l'entrepreneuriat et à l'innovation peut être accompagné et aidé au sein d'un Pepite ouvert sur son propre écosystème socio-économique (universités, écoles de commerce, écoles d'ingénieurs, acteurs économiques et réseaux associatifs).

OUVRIR À LA CULTURE ET À LA DIMENSION INTERNATIONALE

Il importe que chaque Campus développe un volet artistique et culturel et donne à ceux qui en bénéficient une vision internationale. Les classes à projet artistique et culturel ont à cet égard démontré tout leur intérêt. Les Campus doivent proposer, conformément au parcours d'éducation artistique et culturelle de l'élève, de nouveaux types d'activités culturelles construites et menées en partenariat avec les structures et les acteurs culturels locaux et éventuellement les collectivités territoriales.

CONSTRUIRE UNE COMMUNAUTÉ D'APPARTENANCE

Le label « Campus aéronautique Auvergne » valorise les élèves ou étudiants inscrits dans une formation du Campus relevant de la filière aéronautique ou d'une filière connexe. Ce label, à valoriser lors des démarches de recherche d'emploi, est remis, lors d'une cérémonie de fin d'année, à tout ou partie des élèves et étudiants investis sur une formation reconnue par le Campus. Sous condition qu'ils aient réalisé au minimum, la moitié des stages imposés par le cursus de formation dans une entreprise du domaine Aéronautique, qu'ils aient suivi un module de formation complémentaire sur la technologie de l'aéronef et les facteurs humains (programme validé par Campus aéronautique Auvergne), qu'ils aient bénéficié d'une formation à l'intelligence économique et qu'ils aient réalisé au moins deux visites en entreprise de maintenance aéronautique ou de fabrication de pièces avionables.

L'organisation de séjours à l'étranger permet d'élargir l'horizon des formés tout autant que leurs compétences, tant linguistiques, culturelles que professionnelles. Ces séjours facilitent leur insertion professionnelle et la poursuite éventuelle d'études. L'organisation juridique du Campus doit lui permettre de déposer et mettre en œuvre des projets à

financement européen de type Erasmus+ sur les actions clés comme « la mobilité individuelle à des fins d'éducation et de formation » ou la « coopération et le partenariat pour l'innovation et le partage d'expérience ».

Par ailleurs, les Campus doivent proposer d'autres types d'activités culturelles en prenant connaissance des propositions et structures du territoire (établissements culturels, accueil d'artistes en résidence,

accès à des bibliothèques et librairies, etc.). Enfin, les Campus se doivent également de faciliter l'accès des jeunes à des activités sportives mais aussi leur permettre de contribuer à des activités sociales d'envergure. En cela le sentiment d'appartenance au campus est une condition essentielle de réussite, lequel peut être mis en exergue par une meilleure communication au travers d'un « totem » propre au campus

OUVRIR AU PARTENARIAT EUROPÉEN



Le Campus de l'industrie des énergies Cotentin - Normandie de l'académie de Caen s'est engagé dans le projet Erasmus « Winds & Tides », dont les partenaires – français, écossais et norvégiens – ont pour objectif de réaliser une cartographie des compétences indispensables aux futurs professionnels ainsi que la construction des modules spécifiques qui, adossés à des diplômes industriels déjà existants, leur permettront de se spécialiser dans ce domaine porteur. De plus, tous les diplômés du Campus seront sensibilisés aux enjeux et contraintes de l'éolien offshore, notamment dans le cadre de mobilités européennes.

Emone Contentin, académie de Caen



RECOMMANDATIONS

- **Introduire des parcours mixtes avec des passerelles** à tous les niveaux, dans les établissements du Campus.
- **Développer la capacité d'hébergement**, en prenant notamment appui sur les régions et les investissements d'avenir mais aussi sur les contrats de plan État-région, en veillant à ce que cet hébergement puisse permettre d'accueillir la diversité des publics relevant des Campus.
- **Proposer un suivi et un accompagnement des élèves** et des actifs dans leur parcours de formation.
- **Articuler les Campus** avec les Pepite lorsque le maillage du territoire le permet.
- **Utiliser tous les outils d'information et d'orientation** en direction des familles et des jeunes, et notamment les documents de l'Onisep pour présenter les Campus.
- **Introduire la problématique Campus** lors de la prérentrée, à destination de l'ensemble des professeurs et formateurs, mais aussi des acteurs de l'emploi et de l'économie.
- **Organiser des tournois inter-Campus**, faciliter la création de clubs, de mini-entreprises, etc.
- **Négocier une politique tarifaire** pour l'accès aux activités culturelles.
- **Développer le sentiment d'appartenance** au Campus en créant notamment un « totem » propre au Campus, vecteur de sa communication.
- **Être présent en tant que Campus** sur les réseaux sociaux.
- **Instituer un conseil de vie du Campus**.
- **Répondre aux appels à projets artistiques et culturels** proposés par les services déconcentrés de l'État (rectorat, Drac, etc.) ou les collectivités territoriales.

3

LA GOUVERNANCE
DES CAMPUS



© Philippe Devernay - MENESR

L'ORGANISATION ACADÉMIQUE ET RÉGIONALE DES CAMPUS

Yves GUYOT, inspecteur d'académie, inspecteur pédagogique régional de sciences et techniques industrielles, délégué académique aux enseignements techniques et conseiller du recteur de l'académie de Grenoble, coordonateur des stratégies académiques sur les Campus Auvergne-Rhône-Alpes

Les nouvelles « grandes régions » – mais aussi les nouvelles métropoles – devront concevoir et mettre en œuvre des projets globaux, économiques et sociaux, prenant notamment en compte les questions relatives à l'aménagement des territoires, à l'évolution démographique, à la compétitivité ainsi qu'à l'éducation et la formation. Dans ce paysage complexe un dispositif nouveau est désormais à leur disposition, le Campus des métiers et des qualifications.

Les Campus doivent contribuer à un aménagement cohérent et harmonieux des territoires, s'appuyant sur l'état de développement économique de chacun d'eux, sur les dynamiques démographiques

et sur l'offre de formation. La construction d'un plan prévisionnel de déploiement des Campus à l'échelle régionale, académique et interacadémique est susceptible d'y prendre part de façon majeure.

LES STRATÉGIES D'IMPLANTATION

Ce plan se doit de prendre en compte les relations entre l'enseignement secondaire, le milieu universitaire et le milieu de la recherche et les dispositifs d'innovation en cours ou futurs (Idex, Pepite, etc.), la présence de plateformes technologiques et d'instituts (Carnot, de recherche technologique, pour la transition énergétique) afin de construire un continuum de formation. Il convient aussi de tenir compte des interrelations avec d'autres établissements ou « pôles » de l'académie ou de la région et des contrats d'objectifs territoriaux emplois/formation. Les secteurs d'activité porteurs d'emplois durables sont le plus souvent rattachés à l'une des filières stratégiques participant des grands enjeux économiques régionaux ou spécifiques à une économie plus localisée.

Les départements ministériels concernés sont, outre celui de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, celui de l'économie, de l'industrie et du numérique, celui de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt ou celui des affaires sociales et de la santé ainsi que leurs établissements de formation. Pour un territoire, et- selon sa typologie géographique, l'implantation des Campus peut suivre une logique de site ou une logique de réseau. L'expérience devra établir si l'une de ces configurations est plus efficace que l'autre. Cette implantation intègre aussi l'existence d'échelons décisionnels intermédiaires (métropoles, intercommunalités..) ayant des compétences en matière de développement économique, de transfert technologique et de politique éducative, culturelle et sociale.

LE NIVEAU RÉGIONAL

◀▶ La maîtrise d'œuvre académique et régionale

Dans la nouvelle organisation des académies, le comité régional académique (CRA) devient l'espace de concertation pour accompagner les Campus en place, au niveau de l'éducation nationale, et élaborer une réflexion portant

sur de nouvelles implantations potentielles. Cet espace de réflexion doit permettre de situer les stratégies des circonscriptions d'académies dans une vision partagée. La désignation d'un référent académique Campus peut utilement aider à la construction de ces stratégies. Compte tenu de la nature même des Campus et notamment des diverses facettes qui les concernent et en particulier celle liée à la R&D, il est suggéré que cette vision soit confrontée à celle de la région au sein d'une instance spécifique copilotée par le président du conseil régional et le recteur de la région académique. Ce copilotage s'impose de facto dès lors que les projets de Campus sont proposés et signés conjointement à la labellisation par le recteur et le président du conseil régional et qu'ensemble ils partagent ensuite la maîtrise d'ouvrage.

Outre les acteurs partenaires du monde de l'enseignement secondaire et universitaire, du monde économique et social, il est essentiel que les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) et les délégués à la recherche et à la technologie (DRRT) soient associés à ces travaux. Le développement des formations professionnelles est lié à la politique arrêtée au sein du comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (Crefop) et au sein du comité académique de l'éducation nationale, de sorte que l'avis de ces deux instances est sollicité dans le cadre du processus de labellisation.

LES CAMPUS ET L'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES

◀▶ Les Campus, moteurs du développement territorial

Pour mettre en œuvre les Campus, les académies et les régions peuvent prendre appui sur les nouvelles métropoles et les autres établissements publics de coopération intercommunale. Ces pôles urbains avec des compétences partagées ou déléguées par la région en matière de développement économique, de transfert technologique, de la recherche et de l'innovation, apparaissent

à la fois comme un espace privilégié et comme un acteur potentiel dans la création et le développement des Campus des métiers et des qualifications.

Pour les petites et moyennes agglomérations, les Campus constituent des instruments de premier rang pour fédérer et développer des activités en liaison étroite avec les entreprises.

Il s'agit le plus souvent d'agglomérations disposant de lycées professionnels et technologiques, de CFA publics ou privés, d'antennes universitaires – dont des départements d'IUT – et où le dispositif Campus a déjà démontré toute sa pertinence en permettant d'atteindre la dimension critique pour pouvoir prétendre à participer à de grands projets nationaux ou européens.

◀▶ Les Campus et les réseaux d'établissement

Bien qu'ils soient des outils structurants de l'offre de formation, il convient cependant de bien distinguer les Campus des réseaux d'établissements de formation. Les Campus sont par définition, des écosystèmes ou clusters dont la finalité est de fédérer localement plusieurs acteurs (enseignements secondaire, supérieur et recherche, entreprises, collectivités territoriales concernées). Par leur dynamique en R&D, ils peuvent irriguer un réseau plus vaste d'établissements ne leur appartenant pas tous nécessairement.

Les réseaux d'établissements, quant à eux, sont définis par les recteurs sur des problématiques de pilotage et/ou d'animation territoriale (réseaux par bassins de collèges, lycées voire CFA) ou sectorielle (réseaux d'établissements offrant des formations similaires).

LA RECHERCHE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ACADÉMIQUE ET RÉGIONAL DURABLE

La recherche d'un modèle économique durable soulève la question de la structure juridique du portage. Si les Campus peuvent par exemple s'appuyer sur un modèle de

type associatif dans la phase initiale de construction, dès lors que la recherche de financement se fera notamment au travers de fonds structurels multiples (fonds européens structurels et d'investissements, programmes d'investissement d'avenir, appels à manifestation d'intérêt, etc.), la mise en place d'une structure de portage de type « Gip dédié », académique, voire régional trouvera toute sa légitimité. Ce modèle économique, sans être exclusif de tout autre, sera de nature à sécuriser et à préserver le concept même du « dispositif Campus » en assurant sa cohérence globale pour les questions de gestion administrative et financière.

À terme, les Campus devront pouvoir prendre appui sur une structure administrative et financière adaptée au volume des financements qu'ils sont amenés à rassembler pour les projets dont ils seront porteurs. Le dispositif de pilotage académique et régional des Campus pourrait utilement inclure un Gip co-présidé par le recteur et le président du conseil régional.

LA MISE EN SYNERGIE DES CAMPUS

Les Campus doivent constituer des laboratoires d'innovation et d'expérimentation pédagogiques. Il importe, au niveau national, que se tissent des liens entre les Campus relevant des mêmes secteurs d'activités afin de constituer des « méta-Campus ». Cela vaut également au niveau régional, particulièrement avec la nouvelle territorialisation. Les nouvelles grandes régions peuvent disposer de plusieurs Campus relevant de la même thématique. Cette synergie permet également d'aborder la question des thématiques et des projets communs partagés tels que la poursuite d'études, l'insertion professionnelle, la participation du monde économique dans les cursus de formation, les échanges de formateurs, la mutualisation d'équipements, le partage de plates-formes et la formation à distance, sous une forme éventuellement « exportable ». On en attend également des propositions portant

sur l'évolution des formations, propositions pouvant s'appliquer de façon générale, y compris en dehors des établissements fédérés au sein des Campus.

L'organisation des espaces transfrontaliers dans un projet concerté doit permettre d'accueillir un Campus « bi-national ». Rappelons que l'ouverture à l'international est l'une des caractéristiques imposée dans le cahier des charges. Une telle démarche peut s'appuyer sur des liens déjà tissés tenant

compte des cultures nationales en matière de formation (double diplôme par exemple), d'environnement économique et de jumelages.

Ces dispositifs constituent également des socles pour la construction d'une réflexion collective ou une approche benchmarking, à l'instar de celle réalisée selon un mode transfrontalier avec l'Italie dans le cadre du Campus de l'hôtellerie et du tourisme de montagne, de Thonon.

UN RÉFÉRENT ACADÉMIQUE POUR FAVORISER L'ÉMERGENCE ET LE DÉPLOIEMENT DES CAMPUS



Dans le cadre de la politique académique de déploiement des Campus, l'Académie de Grenoble s'est inscrite dans une dynamique « d'incubateur » des campus des métiers et qualifications en créant un poste de référent académique CMQ chargé d'explorer et d'identifier les pistes de campus potentiels, de fédérer les différents acteurs et de les accompagner dans la construction des projets. Il assure également la coordination académique du réseau des directeurs opérationnels.

Il peut souvent être utile, à ce stade, de nommer un chef de projet – à temps plein ou à temps partiel – qui pourra éventuellement devenir le directeur opérationnel une fois le Campus labellisé.

yves.guyot@ac-grenoble.fr



RECOMMANDATIONS

Le dispositif Campus doit être conçu en prenant tout à la fois en compte les différents schémas stratégiques des collectivités territoriales et de l'État et les dynamiques économique, démographique et de formation caractéristiques de chaque territoire.

Il est donc souhaitable :

- **d'élaborer un plan prévisionnel** de déploiement des Campus au niveau de chaque région d'académie dans le cadre de leur contrat d'objectifs ;
- **de partager et de mettre en cohérence ces projets académiques** au sein du comité régional académique (CRA) ; qui peut désigner un référent de Région académique chargé de coordonner la politique interacadémique de développement. La désignation au sein du conseil régional d'un correspondant chargé des Campus viendrait conforter la notion de maîtrise d'ouvrage collective ;
- **de mettre en place une instance régionale** « Comité stratégique des Campus des métiers et des qualifications » copilotée par le recteur de l'académie de région et le président du conseil régional associant les responsables des Campus et leurs principaux partenaires. Ce sont les présidents des conseils régionaux et les recteurs qui portent les projets de Campus à la labellisation. Il est essentiel qu'ils en assurent par la suite la maîtrise d'ouvrage ;
- **d'envisager la création d'un Gip académique et régional** comme support des Campus ;
- **de veiller au sein des académies** à une articulation cohérente entre les Campus et les réseaux d'établissements ;
- **d'ouvrir ces Campus** hors des seuls territoires académiques vers des Campus interacadémiques, voire interrégionaux. La mise en place de Campus transfrontaliers devrait également être favorisée.



© Xavier Schwebel - PictureTank / MENESR



PILOTER UN CAMPUS

Didier PINEL, proviseur des lycées Descartes et Maupassant de Fécamp, directeur du Campus normand des énergies et de l'efficacité énergétique, délégué académique à l'animation des réseaux d'établissements de formation de l'académie de Rouen

Question centrale dans le développement d'un Campus des métiers et des qualifications, le choix du mode de gouvernance doit faire l'objet d'une réflexion spécifique et d'un cadrage de la part des recteurs et présidents de région qui en sont les maîtres d'ouvrage. Au service d'une politique conjuguant la formation, l'emploi et l'économie dans une logique territoriale, le Campus témoigne d'une démarche tout à la fois volontariste et innovante dont le mode de pilotage sera l'illustration.

Le dépôt d'un projet n'est qu'une première étape dans la construction d'un Campus. Il faut ensuite l'accompagner pour lui permettre de s'ancre dans le paysage académique et régional de la formation. Identifié comme un dispositif dynamique sachant conjuguer la formation et la recherche en lien avec le développement économique d'une région, le Campus doit se doter d'un encadrement et d'une structure de pilotage à la hauteur de

ces enjeux. Sa capacité à réunir et à fédérer un réseau dense de partenaires économiques est indispensable à son succès et pour cela, la désignation d'un chef de projet sera un atout réel. C'est lui qui animera des actions préfiguratives permettant de donner rapidement une existence concrète au Campus dès la labellisation prononcée. La mission pourra alors évoluer vers la direction opérationnelle du dispositif.

DES CHOIX STRATÉGIQUES POUR UN FONCTIONNEMENT EFFICIENT

Outil de rapprochement des enseignements supérieur et secondaire, le Campus peut traduire cette démarche en se dotant de structures de pilotage associant étroitement leurs représentants. Au sein de l'établissement porteur dont le responsable devient directeur du Campus, le directeur opérationnel constitue et anime une équipe représentative des acteurs locaux de la formation, de la recherche et de l'économie. Ensemble, ils créent les conditions favorables pour que des partenariats s'établissent, favorisant ainsi l'éclosion d'un écosystème ou d'un « cluster ». Au-delà de l'établissement pilote assurant le fonctionnement administratif du Campus figurent en son sein d'autres établissements du secondaire et du supérieur, des entreprises et des représentants des collectivités territoriales qui forment un ensemble s'adressant à des publics aux statuts variés : élèves, étudiants, apprentis ou stagiaires de la formation continue. La Direccte et ses représentants locaux peuvent utilement être associés tant à la construction du projet de Campus qu'à la mise en œuvre des actions locales ; illustrant ainsi la nature interministérielle du label.

Tant les objectifs fixés aux Campus que la pluralité de ses acteurs imposent de construire une gouvernance claire, compréhensible de tous et dont l'efficacité doit être rapidement démontrée. Adaptée aux contingences locales,

l'architecture de pilotage est pensée dès la phase d'élaboration du projet pour une mise en œuvre rapide. Sous l'autorité du recteur et en lien avec les représentants de l'enseignement supérieur, les missions de chacun sont clairement définies et peuvent donner lieu à des lettres de mission ou à des fiches de poste selon les responsabilités occupées (directeur et directeur opérationnel). Chacun sera redevable de son action auprès de ses autorités de tutelle qui veillent à prendre en compte les spécificités des missions exercées.

Le Campus se dotera dès sa création d'une structure administrative et financière en cohérence avec les objectifs assignés par les autorités académiques et régionales qui définissent les règles communes pour donner de la cohérence au fonctionnement des divers Campus présents sur un même territoire ; un Gip académique et régional spécifique peut être créé à cet effet. La possibilité d'être rattachée à un établissement ayant une surface financière suffisante est aussi envisageable pour assumer la gestion financière du Campus. Le statut d'association qui permet le démarrage d'un Campus peut évoluer dès lors qu'il monte en puissance, en étant par exemple maître d'ouvrage de grands programmes d'équipements pédagogiques, ou dès lors que les crédits de fonctionnement qui leur sont affectés prennent de l'importance.

Quelle que soit la formule adoptée par les autorités académiques et régionales porteuses du projet et dans la perspective

DES PERSONNALITÉS EXTÉRIEURES COMME PRÉSIDENTES DES INSTANCES DÉCISIONNELLES DES CAMPUS



Le président du conseil d'administration du premier Campus de l'académie de Rouen est issu de l'Académie des technologies. Celle-ci a été sollicitée pour accompagner et expertiser la démarche académique de valorisation des formations professionnelles et technologiques. Son expertise industrielle, sa maîtrise scientifique et sa neutralité sont des atouts précieux pour traiter avec l'ensemble des partenaires et aider à la négociation de grands projets. Le Campus bénéficie de moyens en personnels du rectorat pour assurer la coordination pédagogique du Campus et le développement des actions à l'international. Les choix effectués par l'équipe de direction ont été encouragés par la région qui a répondu positivement aux demandes de subventions, permettant ainsi la mise en place d'actions pour les élèves de l'ensemble des établissements du Campus.

didier.pinell@ac-rouen.fr

d'en assurer un développement efficient, il importe de doter chaque Campus d'une entité décisionnelle de type conseil d'orientation ou de perfectionnement dont la présidence peut être confiée à une personnalité du monde économique ou scientifique. Espace de rencontre et d'échanges pour l'ensemble des acteurs portant le Campus, ce conseil est ainsi la parfaite illustration de la dimension partenariale du dispositif.

DES MOYENS DÉDIÉS

La visibilité et l'action du Campus sont d'autant plus facilitées qu'il bénéficie de la mise à disposition de moyens spécifiques. L'on observe déjà des Campus qui, par leur capacité à rassembler les acteurs, de la formation sur un champ particulier, ont obtenu des moyens financiers ou matériels suffisamment conséquents pour susciter une attractivité nationale. Programmes régionaux, nationaux et européens, tous les leviers sont mobilisables pour assurer un développement collaboratif des Campus. C'est l'émergence d'un intérêt commun à l'ensemble des partenaires qui assure le développement de la structure et permet des actions qui, bien relayées par les supports de communication du rectorat et des services régionaux, assurent sa promotion. C'est au directeur et au directeur opérationnel en premier lieu qu'il revient de faire valoir les besoins du Campus et les solutions proposées.

POUR UNE ACTION VISIBLE ET ÉVALUABLE

Pour mieux préparer l'évaluation à mi-parcours, et sans procédures de renouvellement automatique, il convient de définir les indicateurs permettant d'attester de l'activité administrative et pédagogique du Campus. Il s'agit ici de répondre à la demande fortement exprimée des divers partenaires de ne pas voir les Campus demeurer des enveloppes vides sans lien direct avec les besoins économiques et éducatifs du territoire dont ils relèvent. À charge pour eux de mettre en avant la valeur ajoutée apportée aux parcours scolaires et à l'insertion professionnelle. On pourra utilement se saisir des outils d'évaluation adaptés au type de structures porteuses selon qu'elles appartiennent au supérieur ou au secondaire tel Qualéduc, dont les principes directeurs sont en cohérence avec la dynamique Campus (diagnostic partagé, démarche collaborative, axes de progrès, mutualisation des bonnes pratiques, etc.).

La valeur d'un Campus s'apprécie aussi à la hauteur des partenariats entre enseignement secondaire et enseignement supérieur pour encourager la fluidité des parcours de bac-3 à bac+5. Outil collaboratif, le Campus doit démontrer sa capacité à toucher l'ensemble des publics en fédérant l'ensemble des acteurs de la formation sans restriction de nature ou de statut. Devenu un acteur incontournable de l'élévation des niveaux de formation, il peut se poser en interlocuteur pertinent dans la stratégie académique

DES BÂTIMENTS ET DES PLATEAUX TECHNIQUES AFFECTÉS AU CAMPUS



Un bâtiment mis à disposition par le conseil régional d'Auvergne, implanté sur le site de l'aéroport d'Aulnat, accueille plus de 300 jeunes pour des formations allant du CAP au bac+5. Son plateau technique permet de mutualiser et de structurer les compétences des partenaires du Campus dans des domaines tels que la maintenance, l'avionique et le câblage aéronautique, le contrôle non destructif, etc. La plateforme aéronefs et espace propulseur abrite un Mirage 3, un Cessna 421 et une Alouette 2. Ce bâtiment est rattaché au lycée Roger Claustres. Les différentes options du bac professionnel aéronautique, précédemment réparties sur deux établissements, ont été rassemblées dans ce lycée. Le BTS industrialisation des produits mécaniques, auparavant implanté au lycée La Fayette, a été également installé au lycée Roger Claustres.

stephane.gransegne@ac-clermont.fr

et régionale d'évolution de la carte des formations de par les relations qu'il aura su nouer avec les partenaires des services déconcentrés de l'État et les branches professionnelles.

Un critère de réussite du Campus peut également être recherché dans sa capacité à s'exporter ou à développer des actions transfrontalières, ou bien encore dans le

développement de stratégies permettant aux élèves et étudiants d'effectuer une partie de leur formation à l'étranger, en prenant notamment appui sur des dispositifs comme Erasmus+. On mesurera ses performances aussi à l'aune de l'international. Une politique internationale incluant des périodes de formation à l'étranger est aussi susceptible de favoriser l'accès des diplômés à un emploi.

EXPORTER LE CONCEPT DE CAMPUS



L'ouverture à l'international a été l'une des priorités du Campus énergies de Fécamp dès sa labellisation en 2013. Bénéficiant de la volonté du ministère des affaires étrangères et du développement international d'exporter le savoir-faire français en matière de formation professionnelle, il a très vite répondu à l'invitation du ministère indonésien de la formation professionnelle qui mène une réflexion sur la transition énergétique. Mobilités entrantes d'enseignants en stage dans les établissements du réseau, accueil d'étudiants indonésiens au sein de STS, aide à la mobilité sortante pour des étudiants français, autant d'actions qui s'avèrent transférables à d'autres Campus. Ces expériences sont au centre des échanges qui ont donné lieu à un accord de coopération éducative d'État à État signé le 5 décembre 2016. Les derniers échanges menés en novembre 2016 visent à associer la France à la réflexion que mène l'Indonésie sur la création de nouveaux parcours de formation de techniciens supérieurs en quatre ans.

didier.pirel@ac-rouen.fr



RECOMMANDATIONS

- **Le choix de la thématique du projet de Campus, comme celui du type d'établissement support, relève de l'académie et de la région.**
- **Dès la phase de projet, le Campus doit se constituer sur la base d'un écosystème ou « cluster »** associant différents types d'établissements de formation et de partenaires associés à la définition de son périmètre d'action. Le Campus doit par ailleurs se développer en cohérence avec les dispositifs de nature complémentaire sur un même territoire.
- **Le Campus doit reposer sur une structure de gouvernance** incluant un conseil de perfectionnement, d'orientation ou stratégique dont la présidence peut être confiée à une personnalité de compétence reconnue.
- **La mise à disposition de ressources humaines** est un impératif pour permettre le lancement puis la pérennité du Campus. Si le responsable juridique et financier de l'établissement support peut assumer la direction du Campus, il ne peut seul en assurer l'animation et la cohésion. D'où l'importance de la fonction de directeur opérationnel.
- **La mise à disposition de moyens financiers** par les régions est de nature à encourager ou à faciliter les initiatives pédagogiques collaboratives mais permet aussi de doter les Campus de plateaux techniques dont l'usage est mutualisé.
- **La recherche d'indicateurs de réussite du Campus** doit être intégrée à la construction même du dossier de labellisation. Il semble utile qu'ils résultent d'une réflexion collective, au niveau académique et régional en s'appuyant par exemple sur des dispositifs de type Qualéduc ou tout autre dispositif adapté aux structures porteuses du Campus.

4

ANNEXES

LES CAMPUS, UN OUTIL DE PILOTAGE ACADÉMIQUE ET RÉGIONAL DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES

Emmanuel Ethis, recteur de l'académie de Nice

La cartographie nationale des Campus des métiers et des qualifications propose aujourd'hui une image précise des territoires, de leur histoire et de l'excellence des formations qui caractérisent notre pays. Désormais, les régions et les rectorats doivent réussir la mise en œuvre d'une stratégie commune et inspirante dont ils sont historiquement et culturellement porteurs au service de l'attractivité et du rayonnement de leur(s) Campus. De fait, les Campus des métiers et des qualifications ont pour vocation d'unifier dans un même mouvement de développement les attentes du monde de l'entreprise, les offres du monde de la formation, mais aussi, chaque fois que cela peut être envisagé, le monde de la recherche et de l'innovation porté par des laboratoires emblématiques d'une filière professionnelle

C'est par cette unification parfaite que nous pourrions durablement inscrire dans le XXI^e siècle l'épanouissement dynamique d'une économie et d'un progrès en prenant acte qu'il existe bien des lieux plus propices que d'autres pour faire croître l'écologie d'une filière des métiers intégrée à tous les niveaux de qualifications. C'est pourquoi les recteurs seront attentifs aux sept conditions qui permettront à chaque Campus des métiers et des qualifications de se doter d'une pérennité professionnelle et d'une qualité académique reconnue :

- **la mise en place d'un réseau** évolutif et animé des partenaires qu'il associe ;
- **la mise en œuvre d'une communication originale** concertée en direction des usagers qu'il aura en charge de former tant en formation initiale, en apprentissage qu'en formation tout au long de la vie ;
- **le développement des accords de partenariats** qui structureront la continuité de chaque parcours de formation ;
- **le suivi et l'anticipation actifs** du marché de l'emploi en lien avec les directions des ressources humaines des entreprises ;
- **l'intégration optimisée** de toutes les avancées de la recherche et de l'innovation du secteur ;
- **l'inscription de partenariats** régionaux, nationaux ou internationaux avec des Campus centraux ou périphériques au regard du développement de chaque filière ;
- **la mise en place d'un dispositif** d'observation et d'évaluation disponible pour chaque acteur des Campus ainsi armé des mêmes informations et des données objectives concernant sa filière ou son secteur d'activité.

Claudine Schmidt-Lainé, rectrice de l'académie de Grenoble, membre de l'Académie des technologies

Nouvel outil de pilotage académique pour ce qui relève notamment de l'offre de formation d'un territoire, les Campus des métiers et des qualifications donnent au recteur qui s'en saisit de remarquables leviers dans l'organisation territoriale et pédagogique.

L'entrée thématique ou métier permet non seulement d'offrir une meilleure lisibilité pour les usagers et les enseignants mais facilite aussi un dialogue constructif avec les branches et filières, créant ainsi un décloisonnement naturel des différents types de formation (scolaire, apprentissage, formation continue).

Une analyse territoriale, effectuée en lien avec la collectivité régionale, combinant les domaines d'excellence de la recherche, des pôles de compétitivité représentés, des secteurs économiques fort converge assez facilement vers les thématiques possibles des Campus, créant ainsi une véritable signature territoriale dans un paysage national qui évolue sensiblement depuis l'avènement des régions académiques.

En lien avec les dispositifs Erasmus+, le dénominateur commun thématique rend également plus aisée une cible de partenariat international et ainsi une valorisation des parcours de formation professionnelle avec l'organisation de stages dans le pays partenaire. Enfin, l'emprise territoriale des Campus, l'affichage de leurs thématiques et le rayonnement international de certains d'entre eux n'auront jamais autant justifié la notion de parcours Avenir. En saisissant l'opportunité de développer des Campus et en veillant à en assurer un pilotage au plus près des spécificités académiques, la voie d'orientation choisie sera évidemment plus simple à identifier et les parcours de formation « modulaires » seront également sécurisés. Un sous-produit non négligeable également de ce travail, dans un cadre académique ou de région académique, est le travail collaboratif entre EPLE et les établissements d'enseignement supérieur.

Marie-Guite Dufay, présidente de la région Bourgogne-Franche-Comté

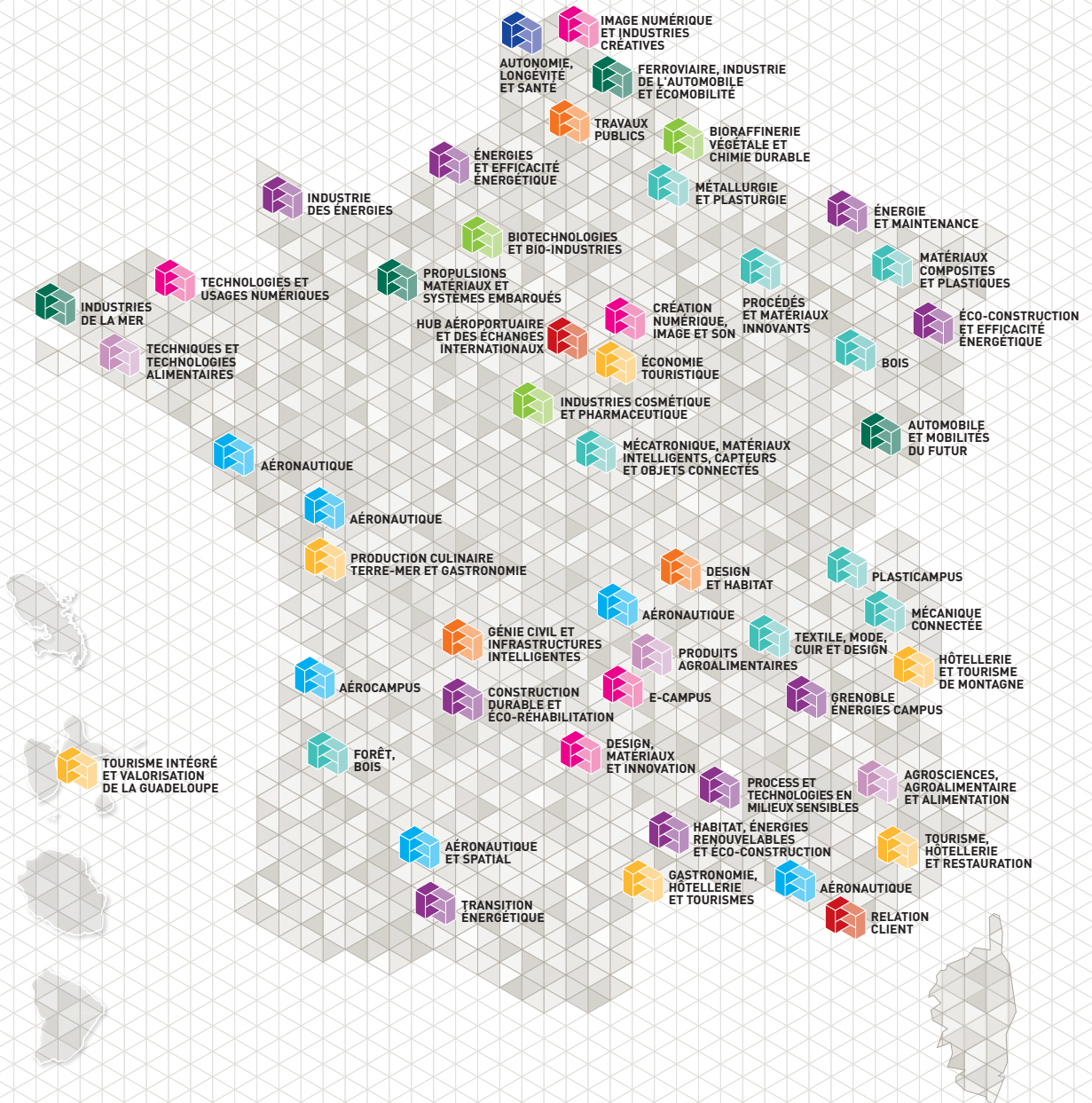
La région joue un rôle-clé dans les politiques économiques, de l'emploi, de la formation et de l'orientation ; elle exerce des responsabilités importantes sur les lycées et la carte des formations. Le lycée professionnel quant à lui se situe à la croisée de l'éducation, du marché du travail, de l'économie et du social. Lycée professionnel et région sont donc presque naturellement programmés pour penser les parcours des jeunes dans leur globalité, dans un continuum entre le secondaire, l'enseignement supérieur, le monde de l'entreprise et les laboratoires de recherche et pour ouvrir leurs formations à l'international. Les Campus des métiers sont une réponse à cette recherche de fluidité et d'efficacité.

La région Bourgogne-Franche-Comté abrite sur le bassin Montbéliard-Belfort, haut lieu de l'industrie automobile et ferroviaire, MobiCampus, un Campus des métiers dédié aux mobilités d'aujourd'hui et de demain. Alors même que les premières synergies portent leurs fruits sur ce Campus, ce sont cinq projets supplémentaires que notre région s'est engagée à accompagner pour faire converger les compétences des lycées, des centres de formation d'apprentis, des organismes de formation initiale et continue, des universités, des laboratoires de recherche publics et privés et celles des entreprises partenaires sur les filières porteuses. Nous sommes aux côtés de ces établissements dans la conduite de projets, l'équipement des plateformes technologiques et avons souhaité participer à leur gouvernance afin d'être au plus près des besoins.

Car, accordé pour des périodes de 4 ans, ce label est un point de départ et non une ligne d'arrivée. Fruit d'un travail d'intelligence collective, il agit comme un véritable catalyseur pour fédérer les forces de l'appareil éducatif et celles du secteur économique. Il participe à la dynamisation de notre économie et à la construction des carrières de nos jeunes et construit la nécessaire cohérence entre l'offre de formation et le marché de l'emploi, ferment de notre cohésion sociale et de notre capacité à inventer et préparer notre avenir.

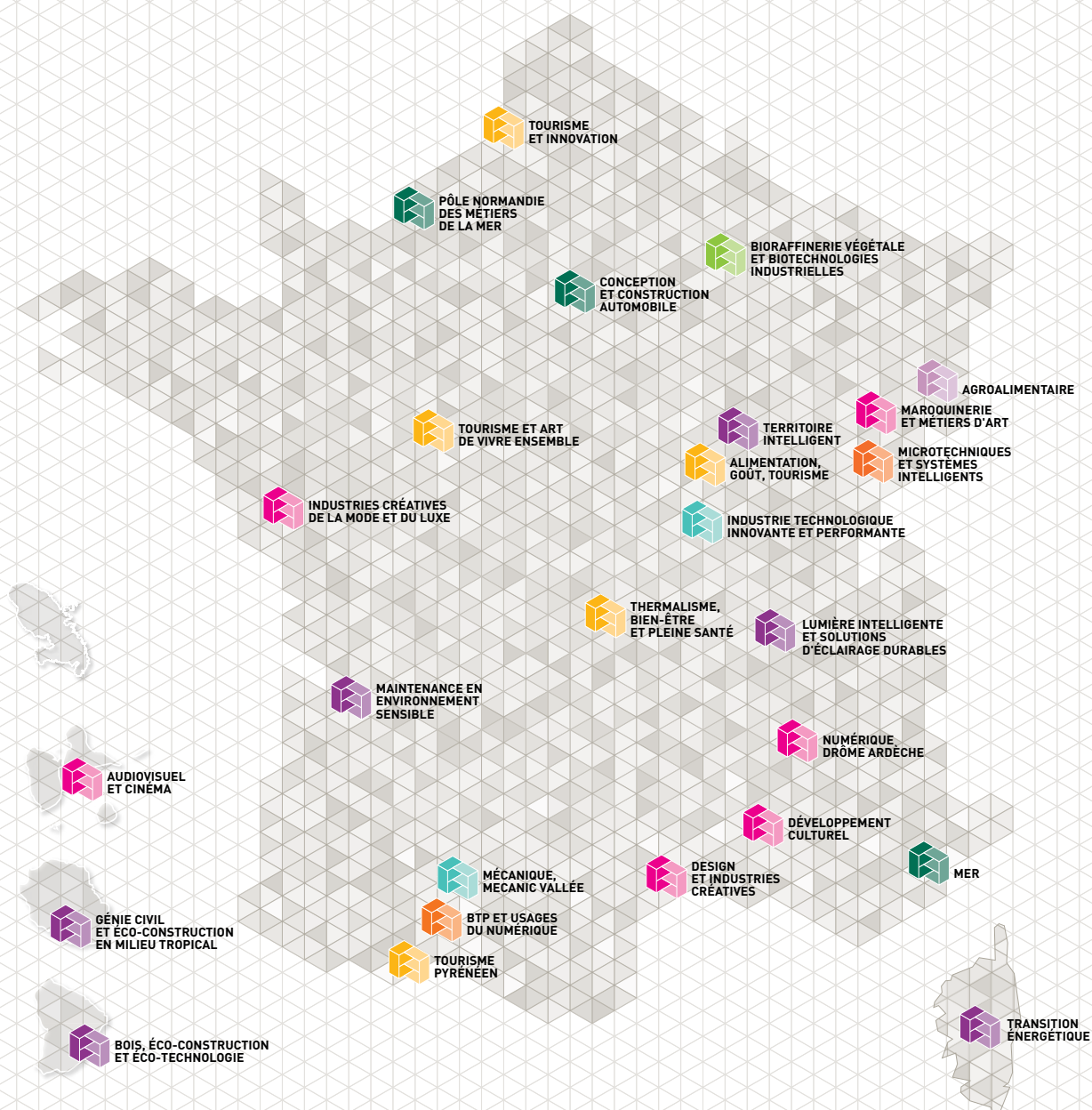
Nous avons de nombreux défis éducatifs et sociaux à relever dans les années qui viennent : rapprocher les jeunes du monde de l'entreprise tout en leur offrant les compétences générales, humaines et sociales pour la réalisation de leur carrière et leur propre épanouissement, promouvoir la diversité des compétences de nos jeunes pour les porter à tous les niveaux de responsabilités qui leur seront confiés quand ils entreront dans le monde du travail, et construire des stratégies économiques partagées, en phase avec l'histoire et l'implantation des filières sur nos territoires. L'édition d'un guide des Campus des métiers est précieuse car nos jeunes doivent pouvoir faire leurs choix d'orientation en toute connaissance de cause et ne pas hésiter à aller là où les formations sont à même de répondre à leurs ambitions. Nous avons un double devoir envers nos lycéens et nos apprentis : bien les orienter et les accompagner pour une bonne insertion dans l'emploi. Sur ces deux champs nos actions sont toujours perfectibles et l'expérience « Campus des métiers » peut nous faire avancer.

LES 51 CAMPUS LABELLISÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016



- Aéronautique
- Tourisme, hôtellerie et restauration
- Numérique et design
- Chimie et biotechnologies
- Métallurgie, plasturgie et autres matériaux
- Bâtiments et travaux publics
- Énergie et éco-construction
- Véhicule, transport terrestre et maritime
- Services aux personnes
- Services aux entreprises
- Alimentaire, agroalimentaire


LES 26 NOUVEAUX CAMPUS LABELLISÉS EN 2017



Le guide *Campus des métiers et des qualifications, enjeux, mise en œuvre et pilotage* est destiné aux porteurs de projets et aux responsables des Campus déjà labellisés. Illustré de nombreux exemples concrets, il rappelle les objectifs qui sous-tendent la création des Campus et fournit une boîte à outils pour leur mise en œuvre.

Coordonné par Daniel Bloch, président du groupe interministériel d'expertise des Campus des métiers et des qualifications, ce guide est le fruit d'un travail collectif réunissant divers acteurs du monde éducatif.



 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p>	<p>MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE</p>	<p>MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL</p>	<p>MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES</p>
--	---	---	--