

# CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS

Enjeux, mise en œuvre  
et pilotage

Guide édition 2016



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, DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE

---

**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. À ce jour, 49 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, publié à l'occasion du lancement du quatrième appel à projets, 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

<b>Introduction</b> .....	5
Daniel Bloch	

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

1

<b>Les Campus et l'élaboration d'une stratégie convergente éducation - économie</b> .....	8
Jean-Jacques Nay et Martial Georget	
<b>Les Campus, leviers pour la mise en oeuvre d'un rapprochement École-entreprises</b> .....	12
Éric Garnier et Didier Descomps	

## PROMOUVOIR L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION PROFESSIONNELS

2

<b>Les Campus, laboratoires de l'innovation pédagogique</b> .....	18
Jean-Pierre Collignon	
<b>Dans les fondamentaux des Campus, l'enseignement supérieur et la recherche</b> .....	22
Bernard Saint-Girons	
<b>Construire des parcours de réussite pour tous</b> .....	26
Dominique Bargas et Philippe Grossemey	

## LA GOUVERNANCE DES CAMPUS

3

<b>L'organisation académique, interacadémique et régionale des Campus</b> .....	32
Yves Guyot	
<b>Piloter un Campus</b> .....	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

On classe souvent les innovations en deux catégories : les innovations incrémentielles et les innovations de rupture. Dans l'histoire récente de l'enseignement professionnel, la création du baccalauréat professionnel se situe indéniablement comme une innovation de rupture. Celle-ci ne nécessite pas nécessairement un bouleversement instantané des institutions. Il a fallu 30 ans pour que le nombre de lycéens et d'apprentis préparant ce diplôme – tous en formation alternée École-entreprise – atteigne sa valeur actuelle, soit 700 000.

L'introduction des Campus des métiers et des qualifications peut être également considérée comme une innovation de rupture. Ils ont vocation à fédérer un large réseau d'acteurs, des établissements d'enseignement secondaire et supérieur, des centres de recherche, des entreprises, des pôles de compétitivité, etc. C'est à ce titre qu'ils peuvent constituer des leviers d'une formation professionnelle renouvelée dans son organisation comme dans ses objectifs.

Les Campus des métiers et des qualifications rapprochent le monde éducatif, le monde économique et le monde de la recherche. Ils contribuent à valoriser l'enseignement professionnel auprès des entreprises en développant les compétences attendues par les employeurs, et auprès des jeunes en leur offrant une visibilité accrue sur des parcours de formation adaptés à chacun. Ils constituent également un moyen, en cohérence avec les stratégies territoriales et nationales, d'anticiper et d'accompagner les mutations économiques et technologiques.

Le concept de Campus, introduit en 2013 par la loi de refondation de l'École, se précise depuis, année après année, en même temps que le nombre de Campus s'accroît : ils sont désormais 49. Le label Campus des métiers et des qualifications est national. Les régions mais aussi les organisations professionnelles s'impliquent en répondant à un appel à projets national dont le processus de labellisation est inscrit dans un cadre interministériel. Ce processus garantit qu'en raison de leur diversité, ces Campus participent bien aux stratégies nationales dans toutes leurs dimensions, en liant la formation à l'emploi, la démocratisation à la compétitivité. Mais il s'agit plus que de l'attribution d'un label : les Campus constituent désormais des dispositifs dont la maîtrise d'ouvrage est totalement décentralisée

et déconcentrée, avec des projets portés, de façon originale, à la fois par les présidents de régions et les recteurs d'académie qui, non seulement présentent les projets à la labellisation, mais doivent en assurer par la suite et conjointement la maîtrise d'ouvrage, une fois labellisés.

Ce guide est destiné aux porteurs de projets mais aussi aux responsables des Campus désormais labellisés. Il prend appui sur les nombreuses innovations qui ont déjà été détectées en leur sein. Ce guide est non prescriptif. Il constitue seulement une boîte à outils destinée à vivre, à s'enrichir avec le temps et 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, au cœur des grandes problématiques nationales et régionales. Mais aussi pour les mettre en œuvre concrètement, en s'appuyant sur les ressources humaines et matérielles disponibles.

La même démarche sous-tend la seconde partie, consacrée aux apprenants et à leur parcours. Les Campus permettent, grâce à leurs plateformes technologiques désormais partagées, de mettre à la disposition des formateurs et des apprenants des outils pédagogiques plus performants. La contribution des établissements d'enseignement supérieur et de la recherche leur apporte une réelle valeur ajoutée, en leur fournissant notamment la possibilité, dans le cadre d'un copilotage associant ces établissements aux établissements d'enseignement secondaire, de proposer des parcours de formation ouverts, lisibles, complets et sécurisés. À eux, comme à leurs formateurs, d'en tirer profit.

La troisième partie de ce guide traite du pilotage du dispositif Campus, tant dans ses aspects régionaux que locaux. Dès lors que, dans chaque région, le nombre de Campus devient significatif, s'impose la mise en place d'un cadre permettant de favoriser l'émergence d'une stratégie cohérente et harmonieuse pour leur développement, notamment dans le contexte d'une politique raisonnée d'aménagement du territoire et du nouveau découpage territorial. De plus, l'évaluation, à mi-parcours, des premiers Campus – labellisés en 2013 – a établi que ceux qui n'étaient pas dotés à leur création de moyens de pilotage individuels suffisants n'avaient apporté qu'une valeur ajoutée très faible à l'ensemble des dispositifs de formation qu'ils devaient fédérer. Même si des progrès considérables ont été réalisés depuis, ce guide s'achève ainsi sur un certain nombre de propositions visant à conforter cet indispensable pilotage.





RENFORCER  
LES LIENS  
ENTRE L'ÉCOLE  
ET L'ENTREPRISE



© Patrick Gaillardin - PictureTank / MENESR



## LES CAMPUS ET L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE CONVERGENTE ÉDUCATION - ÉCONOMIE

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

**Martial GEORGET**, chef du 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)

L'appel à projets du Pia « partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi » lancé au 1<sup>er</sup> décembre 2014 et doté d'une enveloppe de 126 M€ vise à développer des dynamiques de territoires sur le sujet de la formation autour de consortiums entreprises/opérateurs de formation en anticipation des mutations économiques. Les Campus des métiers et des qualifications s'inscrivent totalement dans ce cadre puisque grâce aux partenariats avec le monde économique, ils permettent tout à la fois de mieux former les jeunes en s'adaptant aux besoins du monde du travail tout en anticipant ses évolutions. Il faut les préparer au premier emploi mais aussi au second. Une façon pour les Campus de contribuer à ce que les entreprises demeurent compétitives.

[www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/11/aap\\_partenariats\\_pour\\_la\\_formation\\_professionnelle.pdf](http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/11/aap_partenariats_pour_la_formation_professionnelle.pdf)



© Magali Delporte - PictureTank / MENESR

### 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

Progressivement, l'ensemble des Campus renforcent leurs liens avec les pôles de compétitivité en apportant leurs compétences non seulement en termes de formation, mais souvent également en termes de transfert technologique vers les PME/PMI. C'est ainsi qu'en Alsace, les actions du Campus de l'écoconstruction et de l'efficacité énergétique complètent celles du pôle Alsace Énergievie, qu'à Bordeaux celles du pôle Xylofutur se développent en complémentarité avec celles du Campus forêt-bois d'Aquitaine. C'est également le cas pour le Campus aéronautique de Toulouse et le pôle AerospaceValley. On peut encore mettre en avant la cohérence des projets du pôle picard agro-ressources et du Campus bioraffinerie, du pôle Viameca en Auvergne et du Campus aéronautique, du pôle mer Bretagne et du Campus industrie de la mer, etc.

## 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, de l'Industrie et du Numérique 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 pour notre pays 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 Campus des métiers et des qualifications ont vocation à inscrire leur stratégie en cohérence avec ces recommandations.

## LES CAMPUS, AU CŒUR DES GRANDS PROJETS INDUSTRIELS



Le Campus aéronautique de Marseille est partie prenante du projet Henri Fabre, un projet public-privé permettant aux partenaires de partager leurs expertises, leurs ressources, leurs compétences, leurs projets et de constituer un réseau avec l'ensemble des acteurs de la formation et de la recherche. C'est dans ce cadre qu'a été conçu un projet relevant du Pia, situé dans le cadre de la Nouvelle France industrielle. Son objectif : mettre en place au cœur de la métropole Aix-Marseille une plateforme collaborative emploi-formation accompagnant les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Laurent Renaud, académie d'Aix-Marseille



© 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 OEUVRE 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 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 permanents du monde économique.

En outre, avec l'intégration du numérique dans toutes les compétences, le réseau des structures de formation et des entreprises au sein du Campus permet précisément d'adapter la pédagogie à ces nouvelles exigences, en multipliant les situations et les lieux d'apprentissage.

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

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.

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

Le partenariat actif entre École et entreprise dans les Campus facilite la réponse aux besoins d'une main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs déficitaires ; 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 (Greta, Afp, Cnam, 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.



© Patrick Gaillardin - Picture tank / MENESR

### AVEC LES ENTREPRISES, SÉCURISER LES PARCOURS DE FORMATION

Le partenariat avec ERDF dans le Campus d'Égletons et avec EDF dans le Campus de Felletin prévoit des parcours de formation mixtes sécurisés. L'objectif de ces parcours mixtes est d'élever le niveau de qualification initiale en sécurisant les cursus, depuis le baccalauréat professionnel (sous statut scolaire) jusqu'au brevet de technicien supérieur (sous statut d'apprenti). La convention entre les acteurs prévoit que durant les trois années de baccalauréat professionnel, EDF et ERDF proposent des périodes de formation sur différents sites de production ou de gestion de l'énergie. Par ailleurs, l'Association limousine des challenges, spécialisée dans l'accompagnement des élèves et des étudiants dans des projets développant le sens de l'entrepreneuriat et du travail collaboratif, organise un tutorat de tous les jeunes.

Éric Garnier, académie de Limoges

### ◀▶ Contribution des formateurs d'horizons divers

La configuration du Campus en réseau de formations et de production 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 responsables des PFT partenaires pourront utilement être intégrés 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.

### ◀▶ 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.

### ◀▶ Chantiers école, pour une co-construction des compétences

Cette démarche permet de placer les apprenants 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.

### AVEC LES ENTREPRISES, IMAGINER DE NOUVEAUX PARCOURS DE FORMATION



Le Campus d'Égletons a été conduit à créer une filière de formation à la détection et au géoréférencement des réseaux et ouvrages enterrés. Les réseaux enterrés (électricité, gaz, télécommunication, eau potable, assainissement, réseau de chaleur, transport de fluide, etc.) se sont progressivement densifiés alors que la maîtrise de leur positionnement est restée aléatoire, créant un fort risque d'accidents. Une filière complète de formation à la détection et au géoréférencement des réseaux est devenue indispensable. Sur le Campus d'Égletons, la plateforme d'expérimentation et de formation à la détection des réseaux enterrés est née de la collaboration très étroite au sein d'une plateforme technologique entre les enseignants du secondaire, de l'université et quelques entreprises. Elle est utilisée pour la formation et la qualification des opérateurs en détection des réseaux enterrés ; elle est également mise à la disposition des entreprises. Pour une véritable reconnaissance des compétences et des exigences de ces nouveaux métiers, le Campus des métiers et des qualifications du génie civil et des infrastructures intelligentes d'Égletons met progressivement en place une filière complète de formation, initiale et continue, validée par des diplômes et des certifications.

Éric Garnier, académie de Limoges





© Patrick Gaillardin - PictureTank / MENESR



## RECOMMANDATIONS

- **Assurer la relation avec les entreprises partenaires** afin de mettre en place des périodes de formation en milieu professionnel (PFMP) de qualité, gages d'une insertion professionnelle facilitée.
- **Adapter la formation professionnelle** aux nouvelles demandes en compétences génériques appelées par la transformation numérique des métiers et des emplois.
- **Intégrer les organismes de formation continue** dans les Campus pour construire des parcours adaptés à chacun, favorisant la montée en compétences des salariés, condition nécessaire au maintien dans l'emploi.
- **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.
- **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 valorisant 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 de chantiers 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 la fois à augmenter le niveau de qualification et à améliorer l'insertion professionnelle à tous les niveaux. 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) tout comme celle des baccalauréats technologiques, à la fois « déprofessionnalisés » et beaucoup moins « filiarisés » avec les brevets de technicien supérieur, conduisent à des parcours de formation moins linéaires que dans le

passé et qui rendent utopique une approche uniquement structurelle et procédurale de l'offre et de la demande de poursuite d'études 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, formation continue des adultes.

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.

#### 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. Cette maquette a été exposée en de nombreuses occasions, sur la base aérienne de Cognac, dans le hall de l'aéroport de Clermont-Ferrand ou encore au Mondial des métiers à Lyon.

Stéphane Granseigne, académie de Clermont-Ferrand

<sup>1</sup> « 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, 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.

## 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. Il s'agit à terme de conduire plus précisément 50 % de la classe d'âge au niveau de la licence. L'article L. 612-3<sup>1</sup> du Code de l'éducation conduit à la mise en place de conventions actives de partenariat entre les établissements secondaires et supérieurs. Le Campus des métiers et des qualifications doit contribuer à une mise en œuvre très opérationnelle de ces conventions.

L'évaluation des résultats, le suivi des cohortes d'élèves et d'étudiants doivent être des préoccupations constantes. Au niveau national, les premiers résultats observés sont conformes aux objectifs fixés par la loi mais ils restent d'une ampleur limitée. D'une part, d'une manière générale, les bacheliers professionnels ont toujours des difficultés en

STS (problème du décrochage). D'autre part, censée diminuer, la part des bacheliers professionnels et technologiques parmi les nouveaux entrants en licence augmente. Ils représentent aujourd'hui un quart des effectifs de L1. L'explication par la sélectivité de certaines formations ne suffit pas, il s'agit d'une véritable demande sociale. Par ailleurs, 67 % d'étudiants en première année d'IUT sont aujourd'hui titulaires d'un baccalauréat général. Ce constat est à mettre en perspective avec l'ampleur des poursuites d'études après l'obtention du DUT. Plus de huit étudiants sur dix poursuivent notamment en licence professionnelle ou encore en écoles d'ingénieurs. Les IUT sont, au fil du temps, devenus pour beaucoup de bacheliers généraux un élément de sécurisation de leur parcours dans l'enseignement supérieur, voire de contournement des premiers cycles universitaires ou des CPGE. Ce bilan partiel souligne la complexité des parcours des étudiants dans l'enseignement supérieur et pose les questions de l'accompagnement pédagogique en amont et en aval des élèves des voies technologiques et professionnelles, de la gestion de plus en plus individualisée des parcours. De nombreux exemples établissent la réussite des Campus dans ce domaine.

On observe dans beaucoup d'établissements l'élaboration d'outils d'accompagnement pour favoriser la poursuite d'études des bacheliers professionnels et technologiques dans l'enseignement supérieur. Généralement, il s'agit 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). Il existe une grande diversité des initiatives selon les lieux. Le Campus doit les démultiplier en favorisant la mise en place de parcours jusqu'aux diplômes de l'enseignement supérieur, notamment en s'appuyant sur une « mixité des parcours et des publics », permettant aux jeunes d'adopter différents statuts (scolaire, d'apprenti, voire stagiaire de la formation continue) tout au long de leur formation en fonction de leurs besoins, de leurs aspirations. Encore faut-il que les Campus disposent d'une offre d'hébergement adaptée, facteur qui favorise la mobilité des apprenants.

## 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 dans des chantiers écoles, des plateaux techniques, des classes « entreprise » et également par l'utilisation d'environnements numériques professionnels, de simulateurs, de la réalité augmentée, etc.

Pour autant des débats existent sur des

### LES CAMPUS DÉVELOPPENT DES CHANTIERS ÉCOLE



Le Campus des métiers et des qualifications énergies et efficacité énergétique de Haute-Normandie dispose de quatre chantiers école développés en collaboration étroite avec le monde industriel. Le chantier école nucléaire, situé à Dieppe, permet aux jeunes de la formation initiale de se former au domaine du nucléaire dans les conditions réelles d'une installation nucléaire. Son plateau technique est partagé avec les stagiaires de la formation continue d'EDF et de ses sous-traitants. Le chantier école éclairage, situé à Louviers, forme aux techniques et à la gestion de l'éclairage sur un plateau labellisé Praxibat ; les professionnels peuvent aussi y développer leurs compétences. Le chantier école efficacité énergétique habitat repose sur trois plateaux techniques qui permettent aux lycéens et aux professionnels de travailler sur les problématiques de l'efficacité énergétique dans l'habitat. Le chantier école éolien, localisé à Fécamp, forme aux métiers de la fabrication et de la maintenance des éoliennes.

Didier Pinel, académie de Rouen

comparaisons, en termes d'efficacité, de différents modes de professionnalisation :

- un enseignement professionnel « scolarisé » ;
- un modèle très ancré à l'entreprise sous statut d'apprenti que le Campus pourra développer.

Le Campus, compte tenu de la diversité des établissements qu'il fédère, est en état d'engager une réflexion approfondie 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, les « centres de formations » sont trop peu nombreux et les parcours préparant au master des métiers de l'enseignement, de l'éducation

et de la formation (Meef) dans les écoles supérieures du professorat et de l'éducation (Espe) en nombre insuffisant. 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 filières tertiaires à faible recrutement peuvent être elles-mêmes concernées. 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 en liaison avec les Espe et les autorités académiques.



## RECOMMANDATIONS

- **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.
- **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 parcours et les publics.
- **Développer la relation « système éducatif/monde économique »** afin 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.



© Joan Bardeletti - PictureTank / MENESR



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

**Bernard SAINT-GIRONS**, directeur du 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 sont implantés. 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).



Un tiers des Campus ainsi labellisés à la suite de l'appel à projet 2015 sont pilotés par des établissements d'enseignement supérieur. Des établissements d'enseignement supérieur sont par ailleurs à l'origine de projets de Campus, sans en être les pilotes.

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.

### ◀▶ 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

## DES CAMPUS À L'INITIATIVE D'ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURS



Le Campus des agro-sciences, de l'agroalimentaire et de l'alimentation (AAA) a pour établissement support l'université d'Avignon qui a réussi à fédérer des établissements de formation de toutes natures et de tous niveaux relevant de l'éducation nationale ou de l'agriculture. Autre exemple : la signature le 23 octobre 2015 d'un protocole d'accord entre l'université de Franche-Comté et l'université technologique de Belfort-Montbéliard constitue un acte fondateur du Campus des métiers et des qualifications des mobilités du futur.

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 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 d'Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi du programme d'investissements d'avenir du Commissariat général à l'investissement), dont l'objectif, tout comme celui des Campus est bien de contribuer à renforcer la productivité, d'innover, d'accroître la compétitivité des entreprises, mais aussi de favoriser l'emploi et de promouvoir l'égalité des chances.

## DES CAMPUS À L'ORIGINE DE LA CRÉATION DE NOUVEAUX DIPLÔMES UNIVERSITAIRES



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.

Corinne Clerissi, académie de Nice

### ◀▶ L'évaluation

L'inclusion de la dimension universitaire doit être enfin une opportunité pour mettre en place des procédures d'évaluation des formations. Les universités et les écoles ont l'expérience de l'évaluation effectuée par des experts indépendants. Les Campus des métiers et des qualifications peuvent être des vecteurs de partage de cette culture en apportant plusieurs aménagements à leur échelle :

- pour alléger le dispositif et le rendre compatible avec un suivi régulier des formations dispensées ;
- pour associer les milieux professionnels et s'assurer que le contenu et les modalités des enseignements répondent aux attentes ou se sont adaptés aux évolutions de leur environnement en lien avec les groupes de travail des commissions professionnelles consultatives ;
- pour définir le contenu d'ajustements permettant de corriger des insuffisances sans exiger la refonte d'un diplôme de l'enseignement supérieur nécessairement inscrite dans un temps long.

## LA RECHERCHE

C'est le second apport de la dimension « enseignement supérieur » dans les Campus et de l'enrichissement du partenariat avec les entreprises.

### ◀▶ 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.

## CAMPUS ET TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

Le Campus AAA 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.

### ◀▶ 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. Cela vise aussi les professionnels associés aux formations dans un objectif de cohérence des pratiques formatives.

## ANCRAGE TERRITORIAL ET 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.

Ainsi la Comue université Paris-Est est-elle un 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 un 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 politique de site favorise aussi le renforcement de formations transversales, notamment la formation à l'entrepreneuriat. Les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pepite) sont à mobiliser dans ce cadre. Le Campus DMI d'Yzeure associe le pôle entrepreneuriat étudiant.

### ◀▶ 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 enseignement ou stage. Les universités et les écoles ont des partenariats éprouvés dans le cadre de processus Erasmus ou Erasmus+ sur lesquels s'appuyer. Ainsi l'université d'Avignon apporte-t-elle son concours au montage de tels programmes au sein du Campus.



## RECOMMANDATIONS

- **Sécuriser les parcours incluant l'enseignement supérieur** et ouvrir des possibilités de réorientation selon des modalités clairement définies.
- **Développer une logique 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.
- **Adosser le Campus** à la recherche et à la recherche appliquée.
- **Introduire une dimension internationale** assurant la mobilité à tous niveaux de qualification.
- **Accompagner la formation initiale et continue** des formateurs.
- **Associer de façon étroite dans la gouvernance des Campus** les deux niveaux d'enseignement, scolaire et supérieur.
- **Partager une vision stratégique du développement économique** du territoire de référence.



© Benoît Decout



## CONSTRUIRE DES PARCOURS DE RÉUSSITE POUR TOUS

**Dominique BARGAS**, ancienne inspectrice de l'éducation nationale

**Philippe GROSSEMY**, inspecteur d'académie-inspecteur pédagogique régional, délégué académique aux enseignements techniques de l'académie de Caen

**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 la réussite aux diplômes. 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 issus de milieux socioprofessionnels qui auparavant n'avaient que rarement accès à ce niveau de formation. 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<sup>re</sup> 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. Une chance accrue de réussite pour l'élève et un facteur d'attractivité pour l'établissement de formation qui facilite ainsi la mobilité. Encore faut-il qu'existent des capacités suffisantes d'hébergement pour tous les apprenants.

Par ailleurs, que les formations ou sections spécialisées soient intégrées dans l'ensemble des formations de la filière et toutes

### 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, académie de Nice

rattachées à une thématique économique confère plus de sens à chacune d'elles. Par exemple, dans un Campus centré sur les énergies renouvelables, suivre une première 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.

Cette nouvelle organisation de l'offre de formation sur le territoire régional modifie le

### ÉCLAIRER DE NOUVEAUX PARCOURS DE FORMATION



Au sein du Campus énergies de l'académie de Rouen, l'esprit qui anime le fonctionnement des quatre chantiers école : éolien, éclairage, nucléaire et efficacité énergétique de l'habitat, est d'offrir à chaque lycéen de l'académie la possibilité de découvrir, au cours de sa formation initiale, un aspect spécifique du domaine de sa formation. Il s'agit ainsi, à la fois de lui permettre de se « libérer » de sa voie de formation et de se projeter dans plusieurs secteurs d'activité, de le convaincre de l'intérêt qui peut être associé à la mobilité et d'accompagner, si nécessaire, son ambition pour des poursuites d'études.

Didier Pinel, académie de Rouen

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.

Le Campus constitue un dispositif qui peut servir efficacement de point d'appui au développement des « parcours éducatifs » prévus dans la loi de refondation de l'École, et qui se déclinent sous la forme des parcours individuels d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel – ou parcours Avenir –, mais aussi des parcours d'éducation artistique et culturelle (PEACF), des parcours citoyens associés à l'enseignement moral et civique (EMC) ou encore des parcours éducatifs de santé.

### 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.

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). De plus, 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.

## DÉVELOPPER LA DIMENSION ARTISTIQUE ET CULTURELLE



Le projet de structures textiles est né d'une collaboration entre le Campus textile, mode, cuir, design de l'académie de Lyon, les musées du tissage de Bussières et de la cravate de Panissières et la plateforme technologique Text'in. Des équipes constituées d'étudiants et lycéens de différentes formations et établissements ont participé à un concours centré sur la réalisation en moins de 42 heures non-stop d'une sculpture textile. Parallèlement, un autre challenge mobilisait d'autres étudiants devant réaliser des surfaces textiles afin de réaliser des démonstrations dans ces musées. Ce projet a reçu un soutien financier de la Direccte, du conseil régional, de l'union inter-entreprises TEXTile Lyon et Région (Unitex), du pôle de compétitivité Techtera et de nombreuses entreprises textiles de la région.

Pierre Piekilko, académie de Lyon

## 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.
- **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.
- **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.
- **Co-construire les projets d'éducation artistique et culturelle** avec différents partenaires dont les collectivités locales.





# 3

LA GOUVERNANCE  
DES CAMPUS



© Philippe Devernay - MENESR

## ◀ L'ORGANISATION ACADÉMIQUE, INTERACADÉMIQUE 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.

**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

## L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE REJOINT LES CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS



Une des caractéristiques essentielles des projets de Campus proposés à la labellisation 2015 est bien l'entrée de l'enseignement agricole dans le dispositif Campus. C'est le cas du Campus Forêt-Bois d'Aquitaine porté par le lycée Haroun Tazieff de Saint-Paul-lès-Dax, en relation étroite avec le pôle de compétitivité Xylofutur et l'université de Bordeaux. Il associe très étroitement aux établissements de l'éducation nationale, non seulement des lycées agricoles, comme ceux de Bazas et de Sabres, mais aussi l'ENS des sciences agronomiques de Bordeaux-Aquitaine, ou encore l'école supérieure d'architecture et des paysages. Ici encore, les CAP, les baccalauréats professionnels et les BTS accessibles, tant sous statut scolaire qu'en apprentissage, sont tout autant ceux relevant de l'éducation nationale que du ministère de l'agriculture.

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. 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 dans le cadre d'une stratégie de développement nécessairement régionale.

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 compte tenu de leurs compétences et du caractère interministériel du processus de labellisation.

## LE DISPOSITIF CONSULTATIF

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 (Caen). Même si la création de Campus des métiers et des qualifications ne résulte que d'une simple labellisation, 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.

## METTRE EN PLACE DES INSTANCES D'IMPULSION

L'académie de Clermont-Ferrand met en place un conseil d'orientation scientifique et pédagogique commun à ses quatre Campus. Il est constitué d'experts scientifiques, de pédagogues – enseignants et inspecteurs – et de professionnels des entreprises. Ce conseil conduit une analyse et produit des propositions qui devront être pragmatiques et opérationnelles très rapidement. Elles pourront par exemple porter sur les projets collaboratifs associant des élèves situés à diverses étapes de leur formation, les études de cas, les travaux dirigés, les ressources, les visites ou les conférences, les formations en ligne, les modules complémentaires ou encore des situations professionnelles à intégrer dans les stages et les périodes de formation en milieu professionnel.

Francis Michard, académie de Clermont-Ferrand

## LA MISE EN SYNERGIE DES CAMPUS

Les Campus doivent constituer des laboratoires d'innovation et d'expérimentation pédagogiques. Si la pluralité des sites est en soi une richesse, il importe, au niveau national, de tisser des liens entre les Campus relevant des mêmes secteurs d'activités afin de constituer des réseaux. C'est notamment le cas des Campus ayant pour dénominateur commun l'aéronautique, le numérique, le développement durable, l'agriculture et l'agroalimentaire ou encore le tourisme dont le nombre devient tel que ces réseaux ont désormais un sens. Cela vaut également au niveau régional, particulièrement avec la nouvelle territorialisation. Rien n'empêche, notamment dans les nouvelles grandes régions, de 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 plateformes 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 diplomation 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 avec l'Autriche dans le cadre du Campus tourisme de montagne).

## DES CAMPUS Y COMPRIS DANS DES PETITES OU MOYENNES AGGLOMÉRATIONS



Égletons est une petite ville de 4500 habitants située en Corrèze, au pied du massif de Millevaches. Elle possède un Campus des métiers et des qualifications du génie civil et des infrastructures intelligentes piloté par le lycée Pierre Caraminat. Sur près de 3000 « apprenants » relevant de la formation initiale comme continue, 1 000 seulement viennent du Limousin. Ce Campus fédère en effet des établissements de toutes natures, établissements du second degré publics et privés et université, un département d'IUT, des centres de formations d'apprentis et des centres dédiés à la formation. Des relations étroites avec les entreprises sont facilitées par un volet « Recherche et innovation » construit sur le socle de plateformes technologiques mais également d'un laboratoire de recherche relevant à la fois de l'université de Limoges et du CNRS.

Éric Garnier, académie de Limoges



## 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) ;
- **de mettre en place une instance académique et régionale** « Campus des métiers et des qualifications » associant aux présidents de région et aux recteurs les responsables des Campus et leurs principaux partenaires ;
- **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 de la part des recteurs et présidents de région qui en sont les maîtres d'ouvrage. Nouvel outil au service d'une politique visant à conjuguer la formation, l'emploi et l'économie dans une logique territoriale, les Campus doivent effectivement témoigner d'une démarche tout à la fois volontariste et innovante. Leur pilotage doit en être l'illustration.

Le dépôt d'un projet de Campus et sa labellisation ne garantissent en rien le succès d'une structure qui, pour exister, doit être accompagnée, pilotée afin de trouver son existence concrète et se rendre réellement indispensable dans le paysage académique

et régional, tant pour ses acteurs que pour ceux qui en bénéficient directement ou indirectement. Le concept de Campus est encore fragile et ne saurait se confondre avec celui de lycée des métiers.

## DES CHOIX STRATÉGIQUES

Condition sine qua non pour porter un Campus, l'établissement support sera choisi pour sa capacité à s'ouvrir aux partenariats dans le cadre du réseau qu'il animera. Pour cela, un pilote de projet sera placé auprès du responsable de l'établissement support. Désormais impératif pour l'obtention du label, ce poste de chef de projet devra être mis à disposition pour développer rapidement et durablement la structure, notamment dans ses aspects animation et communication. C'est notamment lui qui veillera à associer le monde de l'entreprise, mais aussi la Direccte dans les instances de pilotage du Campus constituant ainsi une opportunité pour les Campus d'accompagner le développement économique des territoires.

## La structure administrative

C'est à sa tête, de façon habituelle, que se trouve le directeur du Campus. Il conviendra d'accompagner le développement du Campus en passant éventuellement d'un type de structure à une autre en fonction des décisions arrêtées par le recteur et le président du conseil régional.

Le troisième élément structurant du Campus peut être son conseil d'orientation, ou conseil stratégique ou conseil de perfectionnement. Quelle que soit la formule choisie, il apparaît que les Campus qui fonctionnent le mieux sont ceux où ces Conseils ont été conçus de manière concertée avec les collectivités territoriales ainsi qu'avec les partenaires du monde économique. Le président de ce conseil peut utilement être une personnalité du monde des sciences, de la technologie ou de l'économie.

## DES PERSONNALITÉS EXTÉRIEURES COMME PRÉSIDENTS DES INSTANCES CONSULTATIVES DES CAMPUS



Le président 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 bienveillante 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 direction opérationnelle et notamment la coordination pédagogique du Campus et le développement des actions à l'international. Les choix effectués par l'équipe de pilotage du Campus et par les services académiques ont été encouragés par la région qui a répondu positivement aux demandes de subventions. Cela a permis la mise en place d'actions bénéficiant aux élèves de l'ensemble des établissements du Campus. Cette démarche a été ensuite étendue à l'ensemble des Campus de l'académie.

Didier Pinel, académie de Rouen



## DES MOYENS DÉDIÉS

La visibilité et l'action des Campus sera d'autant plus facilitée qu'ils bénéficieront 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 doivent être utilisés pour assurer un développement collaboratif des Campus. C'est l'émergence d'un intérêt commun à l'ensemble des partenaires qui assurera le développement de la structure et de ses actions. Ces dernières doivent d'ailleurs bénéficier d'un bon relai par les supports de communication du rectorat, des services régionaux et des entreprises partenaires, en plus des supports dédiés.

Enfin, un Campus ne peut se limiter à la construction de liens « virtuels » entre ses membres. On engagera les acteurs académiques à développer des actions de type séminaires, colloques, groupes de travail permettant de faire se rencontrer concrètement les acteurs d'un même Campus. La constitution de réseaux nationaux permettant l'échange à distance d'expériences et d'outils entre des Campus se développant selon les mêmes thématiques peut également permettre de mieux établir la pertinence du concept de Campus.

## UNE ACTION VISIBLE ET ÉVALUABLE

Il faut d'emblée définir des indicateurs qui permettront d'attester de l'activité administrative autant que de l'activité pédagogique des 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. Aux Campus de mettre en avant la valeur ajoutée qu'ils apportent aux élèves dans leurs parcours scolaires et dans l'accès à un emploi.

On accordera également une grande importance au nombre de projets pédagogiques associant l'enseignement secondaire à l'enseignement supérieur. On appréciera la capacité des académies et des régions à déléguer aux Campus des responsabilités en matière de formation continue pour tous publics. Sans oublier celle destinée aux enseignants. Enfin, il conviendra d'analyser le rôle des Campus dans l'évolution de la carte des formations dispensées sur son territoire.

Un critère de réussite des Campus peut également être recherché dans leur capacité à s'exporter ou encore à développer des actions transfrontalières, mais aussi à développer des stratégies permettant à leurs élèves et à leurs étudiants d'effectuer une partie de leur formation à l'étranger, en

### DES BÂTIMENTS ET DES PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES 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,

Stéphane Granseigne, académie de Clermont-Ferrand



prenant notamment appui sur des dispositifs comme Erasmus+.

On mesurera leurs 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. De même, l'accueil d'étudiants étrangers ainsi que la réalisation de cours en langues étrangères constituent des éléments de nature à enrichir qualitativement l'offre de formation et de développer le rayonnement à l'international du Campus.

## EXPORTER LE CONCEPT DE CAMPUS



Le Campus énergies de Fécamp ayant été sollicité par le directeur de la formation professionnelle indonésien, le projet « indonésien » devient partie intégrante de l'activité du Campus. Fin mai 2015, le Campus organise les premières rencontres franco-indonésiennes pour la formation professionnelle à Fécamp. L'État indonésien conduit une réflexion proche de la démarche française sur la transition énergétique de sorte que le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est sollicité pour conclure un accord d'État à État s'appuyant sur les compétences du Campus. Une nouvelle mission a eu lieu en novembre 2015 en Indonésie afin de proposer un cadre formel de coopération, notamment dans le domaine de la formation de techniciens supérieurs. Cette formation devrait être dispensée en quatre ans.

Jean-Pierre Collignon



© Campus des métiers et des qualifications énergies, Haute-Normandie



## RECOMMANDATIONS

- **Le choix de l'établissement support du Campus doit être concerté avec la région,** et pas seulement la thématique de labellisation.
- **Le Campus doit se constituer sur la base d'un réseau** associant différents types d'établissements de formation et de partenaires dont on sollicitera les représentants pour l'écriture du projet, afin qu'ils participent effectivement par la suite à sa mise en œuvre.
- **L'organisation** choisie doit être soumise à l'approbation de l'académie et de la région.
- **Les Campus doivent être dotés d'un conseil de perfectionnement,** ou conseil stratégique.
- **La mise à disposition de ressources humaines** est essentielle afin d'assurer effectivement 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 cohérence. D'où l'importance de la fonction de chef de projet dont se sont dotés tous les Campus labellisés suite à l'appel à projets 2015.
- **La recherche d'indicateurs de réussite du Campus** doit être intégrée à la construction même du dossier de labellisation.



# 4

ANNEXES

# FONCTIONS À EXERCER PAR LE CHEF DE PROJET DU CAMPUS

Sous l'autorité conjointe du Dapfic et du chef de l'établissement porteur du Campus des métiers et des qualifications, ses missions s'articuleront autour de trois axes principaux.

---

## 1. CONSTRUCTION DE L'ARCHITECTURE OPÉRATIONNELLE DU CAMPUS

- **Constitution et animation du groupe de pilotage** qui créera l'architecture du réseau constituant le Campus.
- **Association de l'ensemble des partenaires** du monde économique, des collectivités territoriales, des services de l'État, des établissements relevant directement du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, comme des autres ministères concernés ou qui leur sont associés, centres de formation par l'apprentissage et par la formation continue, publics et privés, etc.
- **Mise en place d'une structuration adaptée** aux objectifs du Campus et au contexte académique et régional.

---

## 2. PILOTAGE ADMINISTRATIF DE LA STRUCTURE

- **Dans le respect du projet académique et des orientations régionales**, mise en œuvre de la politique et des actions définies dans le cadre des instances décisionnelles du Campus.
- **En lien avec le directeur du Campus**, élaboration du calendrier, de la composition et de l'ordre du jour des réunions de pilotage dont le compte-rendu sera diffusé à l'ensemble des membres.
- **Maintien d'un lien étroit et permanent** avec les services académiques et la collectivité territoriale en développant la communication du Campus.

---

## 3. PILOTAGE PÉDAGOGIQUE DU RÉSEAU

- **Développement et mise en œuvre d'une politique pédagogique collaborative** au sein des établissements adhérents en appui sur les partenaires institutionnels et industriels.
- **Repérage au sein des établissements et des divers partenaires, des porteurs de projets et des actions innovantes** pour en assurer l'accompagnement et la diffusion au profit des « apprenants ».
- **Dans le respect des prérogatives des équipes de direction des établissements adhérents du Campus**, propositions d'actions d'information et de formation des équipes pédagogiques en lien avec les établissements d'enseignement supérieur, les corps d'inspection et l'Espe.

---

## PROFIL DU CANDIDAT : COMPÉTENCES ATTENDUES

### ◀▶ **Managériales par le pilotage de projets sur des échelles locale, nationale et internationale**

En position de chef de projet, le candidat devra se prévaloir d'une solide expérience dans les domaines du pilotage et du management pour pouvoir rapidement rassembler autour du projet de Campus l'ensemble des partenaires susceptibles de contribuer à son développement.

### ◀▶ **Décisionnelles par la maîtrise d'une autorité qui s'appuie sur des expériences reconnues**

Doté d'un intérêt certain pour la valorisation des voies professionnelles et technologiques qui fondent l'activité d'un Campus, il devra avoir une bonne connaissance de l'environnement économique et industriel en lien avec la thématique principale.

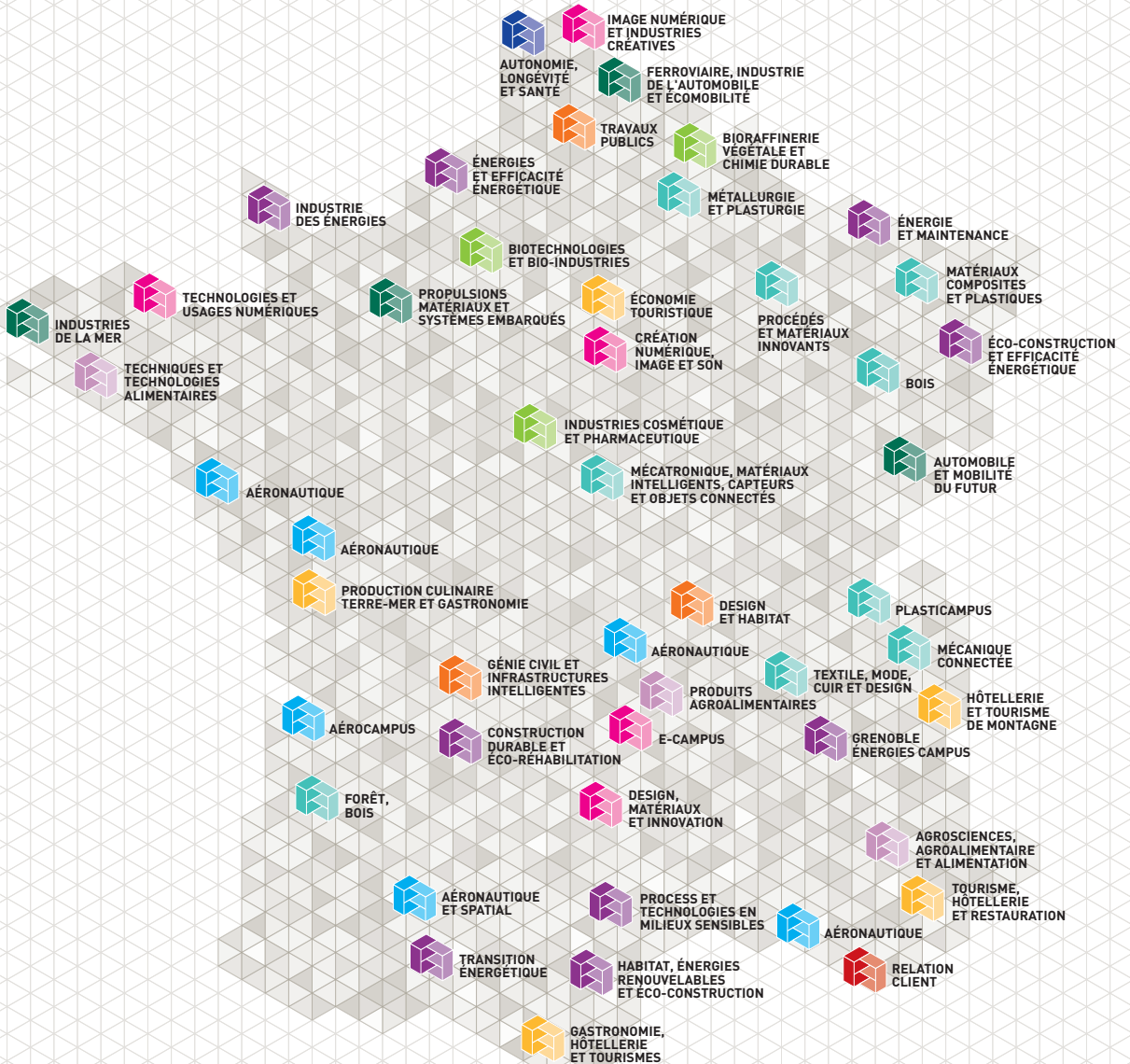
### ◀▶ **Adaptatives par la capacité à côtoyer et faire se compléter des environnements professionnels divers**

Soucieux de développer les démarches collaboratives entre les membres du Campus, le candidat devra connaître les fonctionnements pédagogiques et administratifs des établissements appelés à participer à ses travaux.

### ◀▶ **Communicationnelles qui s'appuient sur des convictions et sur un sens aigu de la pédagogie**

Par sa maîtrise des outils de communication et sa capacité à travailler en lien avec les services académiques, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les entreprises, les collectivités territoriales et les divers médias, le candidat devra être en capacité d'assurer une communication permettant de valoriser les démarches innovantes du Campus.

# CARTE NATIONALE DES CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS



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

---

## 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, Patrick 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, Youssoufi Touré, François Van Poucke.

**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.



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, DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE