Le déploiement académique et régional des campus des métiers et des qualifications

Une action coordonnée de l'Etat et des Régions en matière de formation professionnelle

Comité de rédaction

- **Daniel Bloch**, Président du comité interministériel d'expertise des Campus des métiers et des qualifications, chargé de mission Campus par la Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ancien recteur, directeur des enseignements supérieurs, président d'Université et président du Haut Comité Education – Economie.
- **Chantal Caritey**, Cheffe de projet « Démarches territoriales » et référente développement numérique et impacts sur l'emploi à la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), membre du comité interministériel d'expertise des Campus.
- **Philippe Grossemy**, Chargé de missions auprès du Recteur de la région académique Normandie, membre du comité interministériel d'expertise des campus représentant le recteur de l'académie de Caen, membre du groupe guide Campus et ancien DAET de l'académie de Caen.
- **Yves Guyot**, Délégué académique aux enseignements techniques de l'académie de Grenoble, coordonnateur des stratégies académiques des Campus Auvergne Rhône-Alpes et membre du groupe guide Campus.

Edition provisoire
27 avril 2017

Sommaire

Préambule. Daniel Bloch

Propos introductif. Jérôme Teillard

Chapitre 1. L'appui aux autorités académiques et régionales

Le groupe interministériel d'expertise et le guide des Campus. Eric Garnier, Philippe Grossemy et Francis Michard

Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Chantal Caritey, Jean-Jacques Nay et Thierry David

L'ONISEP. Michel Quéré

Les directeurs opérationnels. Sylvie Rossi

Les référents académiques. Gwenaëlle Carnot

Chapitre 2. Les dispositifs académiques et régionaux

Les objectifs. Yves Guyot et Jean Rainaud

La Région des Hauts-de-France. François Bacon

La Région Auvergne Rhône-Alpes. Yves Guyot

La Région Nouvelle-Aquitaine. Philippe Mittet

La Région Bourgogne Franche-Comté. Olivier Chevillard, Axel Limacher, Pascal Fornage, Hervé Perrin et Félix Smeyers

La Région Ile-de-France. Bernard Larcher

La Région des Pays de la Loire. Jean-Pierre Moreau

Chapitre 3. Le déploiement des Campus : regards croisés

Donner du temps au temps. Odile Lantz

Diversité, démarche de projet, autonomie. Bernard Saint-Girons

Pour une refondation durable de l'enseignement professionnel. Emmanuel Ethis

Conclusion. Daniel Bloch

Préambule

Daniel Bloch

Président du groupe interministériel d'expertise des Campus des métiers et des qualifications

Les Campus constituent des leviers d'une refondation de l'enseignement et de la formation professionnels. Ils constituent des écosystèmes organisés s'appuyant sur les collectivités territoriales et associant les enseignements secondaires et supérieurs, qu'ils soient publics ou privés, les élèves et apprentis au public de la formation continue, l'école aux entreprises et aux dispositifs du type pôles de compétitivité. Ils se concentrent sur des objectifs clairs : réduire les sorties sans qualification, élever le niveau de qualification, remettre en route l'ascenseur social, faciliter l'accès à un emploi durable et contribuer à l'aménagement du territoire.

Le label « Campus des métiers et des qualifications » est national. Le processus de labellisation, interministériel, garantit que ces Campus participent bien aux stratégies nationales tant dans leurs volets industriels que dans ceux des services. Une fois labellisés, les campus constituent des dispositifs placés sous la double responsabilité des Recteurs et des Présidents de région.

Les campus des métiers et des qualifications s'inscrivent également dans la stratégie coordonnée entre l'Etat et les régions en matière de formation professionnelle telle qu'elle est définie par la loi NOTRe. Cette stratégie, traduite notamment dans la plate-forme Etat - Régions, consacre le principe d'une construction coordonnée de politiques territorialisées.

Leur nombre s'accroît : 77 Campus sont labellisés à ce jour, ils devraient approcher la centaine à la fin de l'année 2017. Cette montée en puissance du nombre de Campus s'accompagne progressivement, au niveau de chaque région, de la mise en place d'outils de pilotage. Ce pilotage doit permettre d'élaborer une stratégie cohérente, harmonieuse, et efficiente. Celle-ci s'inscrit dans le cadre des politiques d'aménagement et de développement économique des territoires et de formation professionnelle au service de la réussite des jeunes. La mise en œuvre de cette stratégie revient à chacun des Campus.

Comme l'a précisé Madame la Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche dans sa lettre du 10 février 2017 adressée aux recteurs d'académie, lettre constituant l'appel à projets 2017 : « Le développement des Campus des métiers et des qualifications a vocation à s'intégrer dans une stratégie coordonnée au niveau de la région et de la région académique ». Cet appel à projets précise en conséquence que l'analyse par le groupe expert des projets 2017 en vue de leur labellisation « prendra en compte le positionnement du projet dans la stratégie de déploiement académique et régional des campus »

Le président du groupe interministériel d'expertise des Campus s'est vu confier une mission par Madame la Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche afin d'assurer une assistance aux maîtres d'ouvrage, tout au long de l'année scolaire 2016-2017, dans la construction de ces dispositifs académiques et régionaux. Ce livret présente un point d'étape sur les progrès ainsi accomplis, les « bonnes pratiques » sur lesquels ils reposent tout en permettant de vérifier les cohérences entre les processus nationaux d'expertise des dossiers Campus et la volonté, traduite dans l'appel à projets 2017, d'inscrire les campus dans une stratégie coordonnée au niveau de la région et de la région académique.

Propos introductif

Jérôme Teillard

Directeur-adjoint du cabinet de Madame la Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Ce livret consacré au déploiement académique et régional des Campus des métiers et des qualifications repose très largement sur les travaux conduits à l'occasion d'un séminaire qui s'est tenu à Paris le 29 mars 2017 sur l'initiative du groupe d'experts des Campus. Je remercie ses membres pour le travail de grande qualité qu'il conduit dans le processus de labellisation des Campus. Je tiens également à remercier les auteurs du guide des Campus et du livret des bonnes pratiques des campus qui l'accompagne. Ils constituent, l'un et l'autre, de remarquables outils au service des Académies et des Régions, tant pour la conception de leurs projets que pour leur mise en place. C'est aussi pour moi et au nom de la ministre l'occasion de saluer publiquement le remarquable investissement de Daniel Bloch qui a accepté d'assurer tout à la fois la présidence du groupe d'experts et une mission confiée par la ministre, portant sur la stabilisation et l'amélioration de la mise en œuvre opérationnelle des Campus existants et sur la mise en place d'un pilotage territorial. Nous ne serions pas à ce stade de développement des campus sans son action quasiment quotidienne, dans les territoires, et du travail formidable qu'il a conduit de dynamisation des sites, d'évaluation et d'entraînement de l'enseignement supérieur. Et je trouve particulièrement intéressant qu'ait été représentée lors de ce séminaire, la diversité des acteurs concernés par la politique de développement et de consolidation des Campus, et notamment les rectrices et recteurs, les représentants des régions et de Régions de France, ceux des différents ministères ainsi que les directeurs opérationnels, référents académiques et autres représentants de l'Etat, qui ont participé à cette journée de travail.

Où en sommes-nous ?

Aujourd'hui, nous comptons 77 Campus, qui ont pour point commun de fédérer des acteurs pour soutenir des projets de développement de formations et de parcours de formation, pour tous publics, à tous niveaux, en faveur du développement économique et social du territoire. La ministre a lancé un cinquième appel à projets qui permettra notamment de présenter les nombreux projets déjà en gestation.

Se construisent ainsi des cartes régionales et une carte nationale des Campus autour de différentes filières telles que l'aéronautique, les transports terrestres et maritimes, la transition énergétique, l'écoconstruction, l'hôtellerie-tourisme, la logistique. Se tissent également des réseaux régionaux ou thématiques de campus qui se rapprochent pour échanger leurs pratiques ou construire des projets communs.

Nous apprécions les premiers effets positifs des Campus, en matière d'offre de formations, de construction de parcours, « du CAP jusqu'au bac +5 », de renforcement du dialogue entre l'enseignement scolaire, l'enseignement supérieur et la recherche, d'association renforcée des partenaires du monde économique, et aussi sur la formation des enseignants ou l'orientation. Je vous renvoie à ce titre aux « bonnes pratiques » détectées et rassemblées sous la coordination du groupe animé par le recteur Bloch.

Mais ces dispositifs, encore adolescents, peuvent présenter des fragilités qui méritent toute notre attention : adhésion plus ou moins forte au réseau, lien enseignement scolaire/enseignement supérieur, organisation du pilotage. Le séminaire du 29 mars les a fait ressortir, tout autant que leurs succès – ce qui nous permet d'agir collectivement pour les surmonter. Car il s'agit en effet de pérenniser et de consolider les Campus.

Deux leviers peuvent pour cela être utilisés :

- Le premier levier est celui de leur organisation et de leur pilotage à tous les niveaux :
  - au niveau des Campus : la labellisation s'accompagne de la mise en place par les autorités académiques d'un directeur opérationnel. C'est un progrès qui doit être consolidé partout car comme l'attestent les rapports d'étape du groupe d'experts, c'est un vecteur essentiel pour les Campus et pour la dynamique de mise en réseau.
  - au niveau académique et régional se mettent en place des dispositifs de pilotage stratégique des Campus, avec à leur tête, les Recteurs et les Présidents de Région, et des référents Campus tant au sein des Régions qu'en celui des Académies. Il s'agit là également de l'un des résultats de l'action de Daniel Bloch dans ce qui fait l'objet de sa mission ministérielle. Il s'agit de les généraliser.
  - au niveau national, la création de la « Mission Campus », co-pilotée par la DGESCO et la DGESIP doit permettre d'animer les réseaux thématiques et de mener en concertation avec tous les acteurs des campus des métiers et des qualifications la réflexion sur les évolutions à conduire pour donner à ce réseau les moyens de son développement et de son ancrage dans les politiques interministérielles de développement des formations, de l'emploi et des atouts économiques de nos territoires.
- Le renouvellement des labels peut constituer un second levier de consolidation des Campus :

En mars 2019 – cela peut sembler loin, mais le rétroplanning montre qu'il faut s'en préoccuper dès à présent – les Campus des première et deuxième vagues devront constituer des dossiers en vue du renouvellement de leur label. La mission campus définira le cadre du renouvellement du label et mettra à disposition des campus les moyens d'accompagnement.

Ce sera, bien sûr, l'occasion, pour les campus, de se pencher sur ce qu'ils ont créé pendant leurs premières années de leur existence, en identifiant et en caractérisant leur valeur ajoutée propre, tant dans une démarche d'autoévaluation qu'à travers celle conduite par le groupe d'experts. Il est clair que le Conseil national éducation-économie (CNEE) qui intervient, par ses avis, dans le processus de labellisation, devra être étroitement associé à l'analyse globale de leur fonctionnement et à la réflexion portant sur leur avenir.

Une stratégie coordonnée Etat-Régions

Le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a fait du développement des Campus des métiers et des qualifications, un axe stratégique de la politique qu'il conduit en matière éducative et de formation. Cette stratégie portée par la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République de juillet 2013 a été conçue dès le départ pour être ouverte sur l'interministériel mais aussi sur les acteurs des territoires au premier rang desquels les régions mais aussi les milieux économiques et les acteurs de la formation. Les premières étapes franchies montrent que cette dynamique partenariale à tous les niveaux est la clé de la réussite d'un projet dans lequel chacun a et trouve sa place, au service de la jeunesse et du développement économique et social de nos territoires.

Les Campus des métiers et des qualifications s'inscrivent ainsi dans « une stratégie coordonnée entre l'Etat et les régions en matière de formation professionnelle », notamment traduite dans la plate-forme Etat-Régions signée en mars 2016. Cette stratégie coordonnée vise à garantir la cohérence des politiques publiques en proximité et de rendre l'action publique lisible, cohérente et efficace.

L'implication de tous pour mettre en place des projets, les accompagner dans leur développement et en faire un outil structurant pour le développement du territoire, font de ces Campus des métiers et des qualifications un outil original capable d'associer de manière complémentaire, les ambitions nationale, académique et régionale et les stratégies de développement économique et de formation.

C'est ainsi que les Campus constituent des outils porteurs d'avenir, avec des caractéristiques profondément innovantes, constituant tout à la fois, au niveau national, un label interministériel, et au niveau territorial, un dispositif copiloté par les Académies et les Régions. A chacun de s'en saisir, pour faciliter la réussite des jeunes, pour développer l'économie et l'emploi et pour contribuer à l'aménagement des territoires.

Chapitre 1

L’appui aux autorités académiques et régionales

Le groupe interministériel d'expertise et le guide des Campus

Éric Garnier

Délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue de l'académie de Limoges, membre du groupe Guide Campus

Philippe Grossemy

Chargé de missions auprès du recteur de la région académique Normandie, membre du groupe interministériel d'expertise des Campus, représentant le recteur de l'académie de Caen, membre du groupe Guide Campus et ancien DAET de l'académie de Caen

Francis Michard

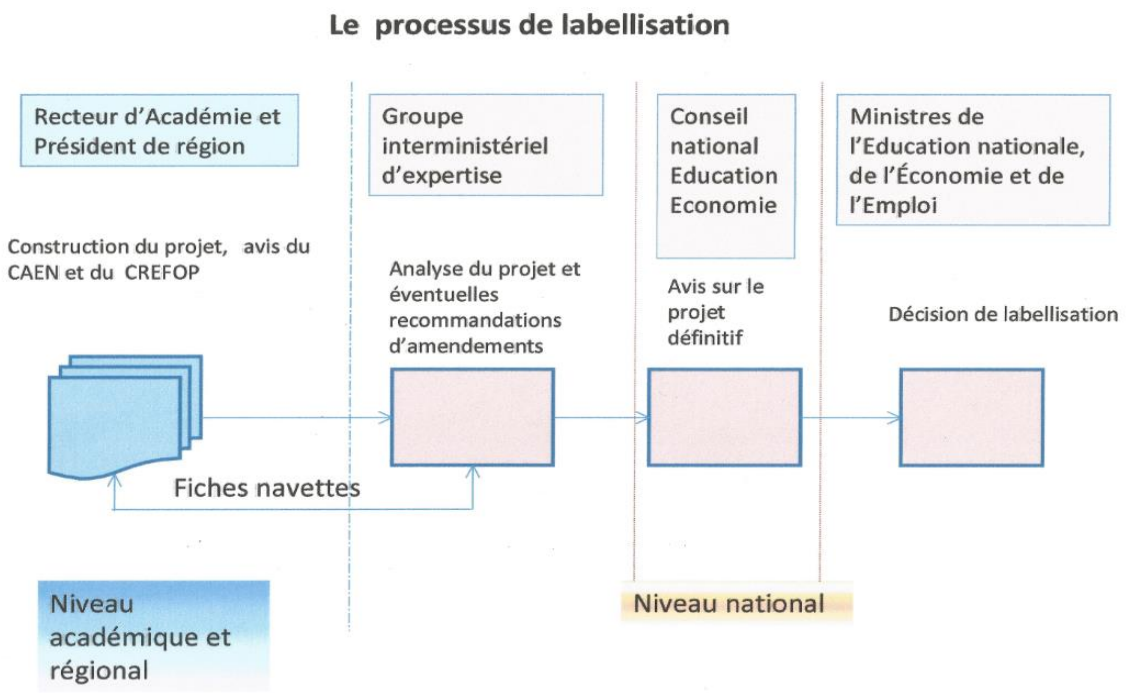
Délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue de l'académie de Clermont-Ferrand, membre du groupe Guide Campus

Le projet de création de « Campus des métiers » est inscrit dans l'Annexe à la loi du 8 juillet 2013, dite de refondation de l'École, qui indique : « il conviendra de faire émerger des Campus des métiers, pôles d'excellence offrant une gamme de formations professionnelles, technologiques et générales, dans un champ professionnel spécifique. Ces Campus pourront accueillir différentes modalités de formation (statut scolaire, apprentissage, formation continue, validation des acquis de l'expérience) et organiser des poursuites d'études supérieures et des conditions d'hébergement et de vie sociale ». La première génération de Campus, qui en comportait 13, a ainsi été labellisée suite à un premier appel à projets lancé par la DGESCO :
http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=71776

Avec une formulation reconsidérée en « Campus des métiers et des qualifications » et un délai de soumission au 24 juin 2013 et donc antérieur à la promulgation de la loi qui l'introduisait. Depuis lors, à travers les appels à projets successifs, leur nombre s'est accru de façon régulière. Il atteindra environ 100 à la fin de l'année en cours.

Le processus de labellisation

Ce n'est cependant qu'en 2014 que paraît le décret officialisant le concept de Campus, lui attribuant un caractère interministériel et précisant le processus de labellisation. Les projets sont établis au niveau académique et régional, soumis pour avis au CAEN et au CREFOP (comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle), analysés par un groupe interministériel d'expertise puis soumis à l'avis du Conseil national Éducation- Économie (CNEE) créé le 25 juin 2013 auprès du ministère en charge de l'éducation, avant que ne soit arrêtée, au niveau interministériel, la décision de labellisation. Celle-ci est attribuée pour une période de quatre années.



Ce processus s'est depuis lors enrichi, avec la production de rapports d'étape inscrite dans l'appel à projets 2014. Ceux-ci sont analysés par le groupe interministériel d'expertise, avec un mécanisme de navettes entre les autorités académiques et régionales et le groupe expert, portant notamment sur des recommandations ou préconisations suggérées pour leur évolution. Ce type de recommandations est émis tant à l'occasion de ces points d'étape pour les Campus déjà labellisés qu'à l'occasion de la mise au point des Campus projetés.

Les appels à projet et l'évolution du concept

Les appels à projets successifs, de 2013 à 2017, prennent largement en compte les propositions émises par le groupe expert, et notamment celles validées par le Conseil national éducation-économie.

http://www.cnee.fr/cid96124/14-recommandations-pour-renforcer-les-Campus-des-metiers.html

Il s'agit ainsi de 14 propositions portant sur la gouvernance locale des Campus, leur pilotage académique et national, le développement de leur identité et leur usage en tant que dispositif de R&D fonctionnant au bénéfice de l'enseignement technologique et professionnel. D'autres propositions ont été émises en prenant appui sur le « Guide des Campus » et le « Livret des bonnes pratiques », toutes propositions issues du groupe ayant notamment eu à sa charge de relever et d'analyser ces bonnes pratiques et de les diffuser.

http://multimedia.education.gouv.fr/guide_CMQ/
http://multimedia.education.gouv.fr/Livret_%20bonnes_pratiques_CMQ/

Dans tous les cas, et dès l'origine, les projets doivent respecter certains principes de base : reposer sur une analyse d'opportunité économique, avec des champs d'activités professionnelles définis en référence à la stratégie nationale de filières, avec une offre de formation et un projet pédagogique suffisamment riches, un partenariat établi avec le tissu économique et les laboratoires de recherche,

avec une organisation bien précisée, une ouverture européenne et internationale mais aussi prenant en compte la vie de Campus. Le concept de Campus se précise année après année, comme en témoignent les divers appels à projets successifs.

Ainsi l'appel à projets 2014 ouvre la possibilité de pilotage des Campus par des Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) et d'un portage au-delà d'un établissement public ou d'une association, par un GIP, afin notamment de donner aux Campus **l'assise nécessaire** pour candidater à des grands projets nationaux ou européens. Cet appel à projet est signé par les trois directions générales du Ministère : DGESCO, DGESIP et DGRI.

L'appel à projets 2015 ouvre la porte à des Campus inter académiques, régionaux ou interministériels, sur la nécessité de mieux associer les **enseignements supérieurs** à l'écriture même des projets puis à leur mise en œuvre, notamment en vue de développer leur capacité à l'innovation. Les dimensions transfrontalière, européenne ou internationale sont désormais susceptibles d'être inscrites dans l'intitulé du Campus. L'appel à projets est désormais signé par la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'appel à projets 2016 souligne le rôle potentiel des **DIRECCTE,** afin de faciliter la mise en cohérence des stratégies du Campus avec les stratégies publiques en matière d'accompagnement des mutations économiques et technologiques, afin également de bien souligner le caractère interministériel des Campus. Une autre innovation essentielle, introduite à la suite de l'analyse du fonctionnement des premiers Campus labellisés, à savoir l'intérêt qu'il y avait à doter chaque Campus d'une **direction opérationnelle,** faute de quoi la plupart des Campus n'apportaient qu'une très faible valeur ajoutée. Le comité interministériel d'expertise n'a plus donné d'avis favorable à la labellisation dès lors qu'un engagement n'était pas pris d'en fournir à chacun des Campus. Progressivement tous les Campus labellisés antérieurement, au titre des appels à projets 2013 et 2014, ont été conduits également à s'en doter, suite aux navettes réalisées à l'occasion de leurs rapports d'étape.

L'appel à projets 2017 souligne la nécessité de mieux prendre en compte les **champs d'activités** peu ou pas couverts par les Campus précédemment labellisés (santé, services à la personne, services aux entreprises). Il surligne l'importance à attribuer aux **formations continuées,** notamment en direction des adultes les plus vulnérables au regard de l'emploi et susceptibles de répondre aux besoins en compétences émergents. Il suggère de mieux associer les délégués régionaux à la recherche et à la technologie (**DRRT,** relevant de la DGRI) à l'écriture puis à la mise en œuvre des projets de Campus, et il met en avant la nécessité de situer chaque projet de Campus dans le cadre d'une **stratégie académique et régionale** de pilotage des Campus.

Le « Guide Campus » *http://multimedia.education.gouv.fr/guide_CMQ/*

Ce guide est le fruit d'un travail collectif et interministériel. Il a été élaboré autour de deux grands objectifs : proposer de nouveaux axes de développement aux équipes des Campus déjà labellisés et accompagner les concepteurs dans l'élaboration de nouveaux projets de Campus.

Il est construit en 3 parties :

- Renforcer les liens entre l'école et l'entreprise, en proposant une stratégie convergente école-entreprise et en la mettant en place avec des leviers appropriés
- Promouvoir l'enseignement et la formation professionnels, avec des Campus laboratoires d'innovations pédagogiques et en prenant notamment appui sur des rapprochements entre

les formations secondaires et les enseignements supérieurs, en y intégrant les activités de recherche, pour des parcours ouverts et complets de réussite pour les élèves et étudiants.

- Instaurer une gouvernance des Campus, sous ses deux aspects, académique et régional d'une part, et local de l'autre.

Le « Livret des bonnes pratiques »

http://multimedia.education.gouv.fr/Livret_%20bonnes_pratiques_CMQ/

La montée en puissance des Campus donne naissance à des actions de plus en plus nombreuses, déployées au service des ambitions annoncées. Il a été jugé utile de rassembler les « success stories » considérées comme les plus significatives dans un livret d'appui spécifique. Une « bonne pratique » est une pratique ou expérience réussie, (qui a donc été évaluée comme telle), qui peut constituer une source d'inspiration, car déclinable en tout ou en partie sur d'autres situations. Elle n'est en rien prescriptive, et ne se présente pas comme une « recette ».

L'organisation de ce livret permet aux acteurs des CMQ de puiser des idées selon 6 domaines : les Campus comme vecteurs du progrès économique, sociétal et environnemental, comme outils pour l'aménagement du territoire, comme laboratoires de l'innovation pédagogique, des Campus enrichis par l'enseignement supérieur et la recherche, des Campus offrant des parcours complets de réussite pour les jeunes et les adultes, des Campus à la source d'un nouveau partenariat entre les académies et les régions.

Le repérage et l'échange de « bonnes pratiques » est au cœur de l'inventivité à alimenter pour la construction du modèle novateur porté par les Campus. En retour, chacun saura témoigner de ses expériences réussies, pour les proposer au partage collectif… dans une prochaine édition.

Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)

Chantal Caritey

Cheffe de projet « Démarches territoriales » et référente développement numérique et impacts sur l'emploi à la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), membre du comité interministériel d'expertise des Campus

Jean-Jacques Nay et Thierry David

Chargés de mission au bureau de la formation et de l'emploi industriel à la direction générale des entreprises (DGE), membres du comité interministériel d'expertise des Campus

Les Campus des métiers et des qualifications (CMQ) sont nés de la volonté de créer des réseaux d'acteurs autour du monde de la formation, de l'entreprise et de la recherche. Mettre en avant un réseau ne suffit pas pour obtenir le label, une stratégie globale doit apparaître dans le projet impliquant les différents acteurs.

Les DIRECCTE ont un rôle à jouer par leur implication dans le monde économique et la sécurisation des emplois des actifs. Les CMQ sont un relais faisant preuve d'une grande réactivité et d'adaptabilité face aux préoccupations des branches et des filières.

Par leur organisation en pôle, les DIRECCTE sont le seul service de l'Etat disposant d'une triple approche économie/emploi/formation. Leur capacité d'expertise peut être davantage mobilisée dès la phase d'émergence du projet, notamment sur la pertinence et le choix du territoire. Elles disposent d'une cartographie de l'écosystème industriel (clusters, pôles de compétitivité, entreprises…) ainsi que d'une vision stratégique des projets susceptibles d'agir en complémentarité avec les CMQ, qu'ils soient portés par les branches ou par d'autres organismes ou groupements d'organismes (PIA par exemple).

Elles peuvent par ailleurs utilement se poser en relais des autres services de l'Etat relevant du préfet, notamment la DRAAF ou la DREAL.

Les DIRECCTE travaillent depuis de nombreuses années avec les branches professionnelles, soit au travers de contrats d'objectifs, soit dans le cadre d'engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) sur des sujets communs aux préoccupations des CMQ :

- Attractivité des métiers
- Impact des mutations économiques et des transitions, notamment numérique et écologique
- Evolution des formations

Actuellement, dans la majorité des cas, les DIRECCTE sont associées lors du montage du projet, dans la phase de préparation de la présentation en CREFOP. Elles sont assez rarement associées en amont, au niveau de l'émergence et de l'idée.

Elles sont ensuite assez peu associées sur le suivi des actions alors qu'une participation plus active des DIRECCTE dans le suivi et la gouvernance du projet serait de nature à apporter une valeur ajoutée pertinente aux CMQ en prenant notamment davantage en compte la dimension économique et l'articulation avec les autres instruments de la politique de l'emploi, notamment dans la sécurisation des parcours des jeunes et la compétitivité des entreprises.

L'ONISEP

Michel Quéré

Directeur de l'ONISEP, ancien directeur du CEREQ, ancien directeur de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) au ministère de l'éducation nationale et ancien recteur d'Académie

L'Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions (Onisep) est depuis plus de 40 ans un opérateur du MENESR, qui joue un rôle essentiel d'appui à la politique éducative par son action de production de ressources à des fins d'orientation. Par la pertinence et la disponibilité de l'information sur les formations et les métiers, l'Office est un outil utile dans la lutte contre les inégalités sociales et scolaires. Offrir au plus grand nombre de nos élèves et de nos étudiants - et à leurs familles - la capacité de réfléchir leur trajectoire scolaire pour les aider à se construire comme citoyen responsable et solidaire relève d'une ambition de service public portée par l'Onisep, aux côtés des équipes éducatives et de l'action d'une infrastructure locale repensée des centres d'information et d'orientation.

La qualité première de l'Onisep est d'être en étroite interaction avec l'ensemble des acteurs qui composent de près ou de loin la chaîne éducative : chefs d'établissements, professeurs principaux, conseillers principaux d'éducation, professeurs documentalistes, équipes pédagogiques plus largement, ainsi que les acteurs en appui du face à face pédagogique tels que les psychologues de l'éducation nationale par exemple. La plus-value de l'opérateur Onisep, c'est cette capacité à se positionner en appui de la politique éducative nationale d'orientation, et en synergie avec les établissements scolaires.

C'est pourquoi l'Onisep est intéressé à contribuer à l'accompagnement de la dynamique récemment installée au travers de la politique des Campus des métiers et des qualifications (CMQ) qui maillent aujourd'hui la quasi-totalité du territoire national. Les CMQ sont tout d'abord des lieux de promotion active de la relation formation-emploi, de par leur effet de composition et leurs structures de gouvernance. Ils sont ainsi des vecteurs modernes de la relation école-entreprise et, ce faisant, des facilitateurs, des têtes de pont de cette relation pour un ensemble de partenaires du monde éducatif tout autant que du monde professionnel. Aussi, il y a là pour l'Onisep un rôle de relais dans la diffusion de l'information sur ces projets et leur ambition qui rentre naturellement dans l'activité et la mission de l'établissement, en particulier parce que ces initiatives participent d'une territorialité de la relation formation-emploi qui doit se faire au bénéfice d'une insertion professionnelle réussie des jeunes.

En second lieu, les CMQ sont des lieux de mobilisation des acteurs de la formation, en particulier à l'interface de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur. Là encore, le rôle de l'Onisep est d'aider à cette transition complexe et à promouvoir les cohérences de parcours qui peuvent s'établir entre le second degré et l'enseignement supérieur. Ici, les CMQ sont des lieux d'expérimentation à suivre et à faire connaître dans leur environnement en tant que lieux et vecteurs d'innovation et d'expérimentation dans cette transition entre les formations scolaires et supérieures. La mise en réseau des acteurs de la formation permet ainsi des croisements heureux entre filières de formation et intervention des acteurs de l'action publique en territoires. Les CMQ sont ainsi à l'interface d'actions publiques, locales, métropolitaines, départementales, régionales et nationales qui pèsent sur leur dynamique et leur structuration et dont la bonne articulation est au cœur de leur réussite. Ici encore, aider, par la production et la diffusion d'information, à témoigner de l'originalité de ces outils, relève pleinement de la mission première de l'Onisep et contribue à faciliter la construction des parcours scolaires et de la découverte des métiers des jeunes.

En dernier lieu, l'Onisep est déjà largement engagé auprès des CMQ pour les accompagner dans leur structuration et leur développement. Un rapide recensement montre qu'environ 50 % des équipes académiques sont parties prenantes dans ces CMQ, soit pour contribuer à produire des éléments d'information permettant de mieux faire connaître leur rôle, soit pour participer à des groupes de travail permettant d'affirmer l'originalité des projets pédagogiques portées par ces CMQ. Ainsi, la problématique des CMQ est pour l'établissement le moyen de rappeler l'investissement d'ores et déjà réalisé mais c'est aussi une invitation à aller plus loin et à poursuivre plus systématiquement cet effort d'information et de diffusion d'informations contribuant au rayonnement et à la reconnaissance de l'utilité de ces Campus.

Les directeurs opérationnels

Sylvie Rossi

Directrice opérationnelle du campus « «Hôtellerie et Tourisme de montagne » de l'Académie de Grenoble, agrégée en économie gestion et titulaire d'un DEA en sciences de gestion, elle a enseigné en BTS et en licence et a occupé des postes de commercial marketing dans le secteur financier

Les Campus sont des entités dotées d'un double ancrage : sectoriel d'une part et territorial d'autre part. Ils s'appuient par ailleurs sur un établissement support, généralement choisi pour la qualité et/ou la multimodularité de ses formations, sa notoriété, son image, etc…

On pourrait donc imaginer que l'action des Campus puisse par conséquent reposer sur une « animation » exercée par les personnels (Chef d'établissement, DDFPT,…). En effet, de manière générale, les établissements-supports ont une expérience du développement des relations avec le monde professionnel. Mais cela ne suffit pas, et ce pour deux raisons. En effet, d'une part, une telle réalité suppose ce qui ressemblerait un « numéro d'équilibriste ». Non, que les personnes ci-dessus désignées n'aient pas les compétences pour cela, mais une telle stratégie s'avère antinomique avec les réalités sectorielles et territoriales auxquelles les campus sont confrontés. D'autre part, l'action des campus doit s'exercer avec un horizon plus ambitieux que la recherche de professionnels pour les épreuves d'examen ou la mise à disposition de stagiaires. Autrement dit, le rôle du Directeur opérationnel (DO) est - au - tridimensionnel.

De fait, l'existence même des campus repose sur la capacité à fédérer des établissements de formation multiples (FI et FC, du CAP au Doctorat). Il est donc indispensable que la lumière généralement portée sur l'établissement-porteur puisse également rayonner sur les autres établissements appartenant au Campus. On comprend aisément que confier la dynamisation d'un campus à l'établissement-porteur lui-même relève d'une gageure.

Le DO, lui en revanche, assume parfaitement cette fonction avec un maximum de neutralité. Par conséquent, le premier rôle du DO, à mon sens, est de créer une dynamique de territoire en fédérant les divers établissements de formation autour de projets communs. Il est donc un maillon indispensable entre les établissements. Il suscite les envies, il révèle les énergies qui souvent ne demandent qu'à s'exercer, mais qui, faute d'espace pour cela, s'étiolent dans une forme de désillusion ou de découragement au sein des équipes pédagogiques. (Exemple : des projets Erasmus + ou des projets « découverte région » construits entre plusieurs établissements de formation, des projets de formation « bicéphale » entre deux établissements à travers une mutualisation des compétences des formateurs engagés). Il peut donc contribuer, ce faisant, à une évolution des pratiques pédagogiques à travers des échanges de bonnes pratiques entre des équipes d'établissements différents. Dans tous les cas, il permet de valoriser des établissements de formation - qui se jugeaient jusque là comme étant secondaires – et qui, sous l'impulsion du DO, peuvent s'affirmer comme de réelles structures satellites et partenaires de l'établissement-porteur.

Il doit par ailleurs être force de proposition en matière de « carte des formations », afin d'opérer un maillage territorial propice à la sécurisation des parcours et à la montée en compétences des apprenants. Cette logique territoriale a un intérêt évident sur le plan sociétal. Elle peut permettre à des apprenants de rester sur un territoire tout en poursuivant une formation ; elle permet aussi de renforcer l'attractivité de certains territoires tout en contribuant au respect des contraintes économiques et budgétaires, en fonctionnant avec « raison ». Le DO s'affirme donc comme un

interlocuteur privilégié des collectivités et notamment des Régions par exemple lors de l'élaboration des « cartes des formations ».

Enfin, le DO doit s'affirmer comme une personne « de terrain » en prise avec les réalités opérationnelles des professionnels du secteur d'activité et même du tissu économique dans son ensemble, sur un territoire donné. A ce titre, il doit prôner un dialogue ouvert et sincère avec les professionnels et interlocuteurs de tous bords (associations locales, Pôle Emploi, etc.), afin d'une part de mesurer l'adéquation de l'offre de formation avec les souhaits (toujours très exigeants !) de la profession ; et d'autre part de faire des préconisations co-construites avec elle, l'amenant parfois à une auto-analyse très enrichissante pour tous les acteurs (réflexions liées par exemple à l'évolution des pratiques professionnelles).

Le DO est donc tout à la fois un initiateur, un animateur, un catalyseur, un « exhausteur »[1] *(je m'autorise cette analogie liée au secteur d'activité de mon campus !)*. Il insuffle son énergie à tous ses partenaires afin de les mobiliser autour de projets fédérateurs destinés à résoudre les problématiques économiques, sociales voire écologiques qui peuvent se poser sur un territoire. Néanmoins il doit s'affirmer souvent également comme un « fin négociateur » capable de mettre en oeuvre des projets dans le respect partagé des souhaits et contraintes des uns et des autres ! Sans DO, les campus restent de « belles endormies ». Du reste, le caractère « opérationnel » correspond à « *qui est capable d'être engagé en opération ».* Le DO est donc la pièce maîtresse, le rouage indispensable à la « réussite » des campus !

---

1 Un **exhausteur** de goût est une substance qui, sans avoir une saveur propre prononcée, ne modifie pas le goût mais augmente l'intensité de la perception olfacto-gustative (goût et/ou l'odeur) d'une denrée alimentaire.

Les référents académiques

Gwenaëlle Carnot

Coordonnatrice académique des Campus des pays de la Loire. Titulaire d'un doctorat es-Sciences et d'un Master en gestion et administration, elle a été directrice d'un centre de formation privé

Les fonctions du référent académique peuvent se résumer en 3 actions principales : prévoir, faire et rendre compte.

- **Prévoir :** Il s'agit d'aider à la mise en place et au déploiement des nouveaux Campus sur le territoire en accompagnant les différents campus dans leur démarche de labellisation et en anticipant à N-1 année les projets de Campus à labelliser.

  Exemples d'outils : un calendrier d'accompagnement à la labellisation (Etudes de la DIRECCTE du CARIF-OREF/ Réunions avec les différents partenaires/ Lettres d'accompagnement/ Passage devant le CREFOP et le CAEN…), un modèle de pilotage et de financement des Campus (Comité d'Orientations Stratégiques / Budget…), un calendrier de déploiement des actions sur une année (Plan de communication/ Présence sur les Salons/ Organisation d'évènements…).

- **Faire :** Il s'agit d'apporter de la cohérence académique et régionale en assurant l'animation, la synergie et l'accompagnement des différents campus des métiers et des qualifications de l'académie et en mutualisant les bonnes pratiques.

  Exemples d'actions transférables : la mobilité internationale (formation linguistique des enseignants…), la formation technique des enseignants (journées d'immersion en entreprises...), le placement des apprenants (calendrier des PFMP…), la communication (site internet…).

- **Rendre compte** en accompagnant les Campus dans les modalités d'évaluation et en aidant à la rédaction du bilan intermédiaire et à la demande de renouvellement de label.

  Exemples d'outils : le choix des indicateurs de performance, le choix des indicateurs de performance, l'uniformisation des documents (Compte-rendu de réunions et d'assemblée générale /Bilan annuel des actions)…

Chapitre 2

Les dispositifs académiques et régionaux

Les objectifs

Yves Guyot

Délégué académique aux enseignements techniques de l'académie de Grenoble, coordonnateur des stratégies académiques des Campus en Auvergne-Rhône-Alpes et membre du groupe Guide des Campus

Jean Rainaud

Conseiller éducation de Régions de France et membre du comité interministériel d'expertise des Campus

Au fil du temps, le rôle des régions comme ensemblier des formations sur leur territoire s'est fortement renforcé et élargi. En 2013, la loi de refondation de l'Ecole, en leur confiant la co-construction, avec les autorités académiques, de la carte des formations professionnelles initiales a permis une avancée qualitative décisive.

La loi du 7 aout 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République confie de nouvelles compétences aux régions et renforce notamment leur rôle en matière de développement économique, d'aménagement du territoire et de formation professionnelle. Afin de répondre à ce nouveau cadre, la loi du 16 janvier 2015 modifie le paysage des académies avec la création des régions académiques au 1er janvier 2016.

Si l'on y ajoute d'autres responsabilités récentes – service public régional de l'orientation, lutte contre le décrochage, transports scolaires- on voit bien que le nouveau cadre institutionnel a fait émerger un bloc cohérent de compétences, une chaîne éducation-formation-orientation-insertion-développement économique qui constitue le cœur de métier des Régions.

La création et le développement rapide des Campus des Métiers et des Qualifications ont apporté une dimension supplémentaire qui répond parfaitement aux attentes et axes de travail des Régions. Trois illustrations :

1. Le souci de **transversalité des voies et des systèmes de formation, de la mise en réseau** :
   - Voie scolaire et apprentissage : Régions de France prône la complémentarité entre lycées professionnels et CFA, et non l'opposition, la recherche de la mixité des parcours et des publics
   - Formations initiale et formation tout au long de la vie
   - Formations publiques et formations privées
   - Interministérialité : Education Nationale, Agriculture, Affaires maritimes, secteur sanitaire et social, ….

2. L'approche **longitudinale, par filière** : du CAP au bac +5, voire au-delà (et pas seulement du bac -3 + 3), c'est la notion de parcours qui est mise en valeur et aussi toute la préoccupation de l'orientation (au sens de la gestion des flux), de la liaison scolaire-supérieur, mais aussi collège-lycée. C'est enfin l'attractivité de l'enseignement professionnel qui est renforcée en mettant en évidence des filières, des métiers, plutôt que des formations prises isolément.

3. Le **lien fort avec les entreprises** et les milieux économiques, qui rencontre une autre compétence majeure des régions, le développement économique. Les Campus s'articulent naturellement aux schémas régionaux de développement économique de l'innovation et de l'internationalisation

(SRDEII), qui doivent insuffler aux régions de nouvelles dynamiques et proposer pour les territoires des orientations stratégiques d'avenir. En correspondance avec la structuration de l'économie régionale par grands secteurs (pôles de compétitivité, clusters), ils ont donc vocation à être l'expression de la dynamique de la formation professionnelle.

Les témoignages qui suivent montrent, chacun à leur manière, en quoi le cadre nouveau d'action a permis le développement rapide et pertinent des Campus. Ils sont aussi l'évidence rassurante de la force de l'intelligence collective et de la décentralisation.

La Région Hauts-de-France

François Bacon

Délégué académique aux enseignements techniques de l'académie de Lille

1. La genèse des CMQ dans la Région Hauts-de -France

La création des campus des métiers et des qualifications a toujours été le fruit d'une concertation entre les académies de Lille comme d'Amiens et le conseil régional des Hauts-de-France. Les Campus fédèrent autour de la Région académique, sur un territoire donné, un ensemble d'acteurs (État, région, EPLE, Lycées Privés sous contrat, établissements de l'enseignement supérieur, centres de formation d'apprentis, organismes de recherche, entreprises, territoires et réseaux professionnels en prenant notamment appui sur des pôles de compétitivité, des clusters, des plates-formes technologiques) en vue de la construction d'une offre de formation initiale et continue en lien avec une filière qui correspond à un enjeu économique régional.

Le développement des Campus des métiers et des qualifications a vocation à s'intégrer dans une stratégie coordonnée construite au niveau de la région académique et fondée sur les analyses prospectives nationales et régionales notamment celles déclinées dans les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, des contrats de plan de développement régionaux pour le développement de la formation et d'orientation professionnelles (CPRDFOP).

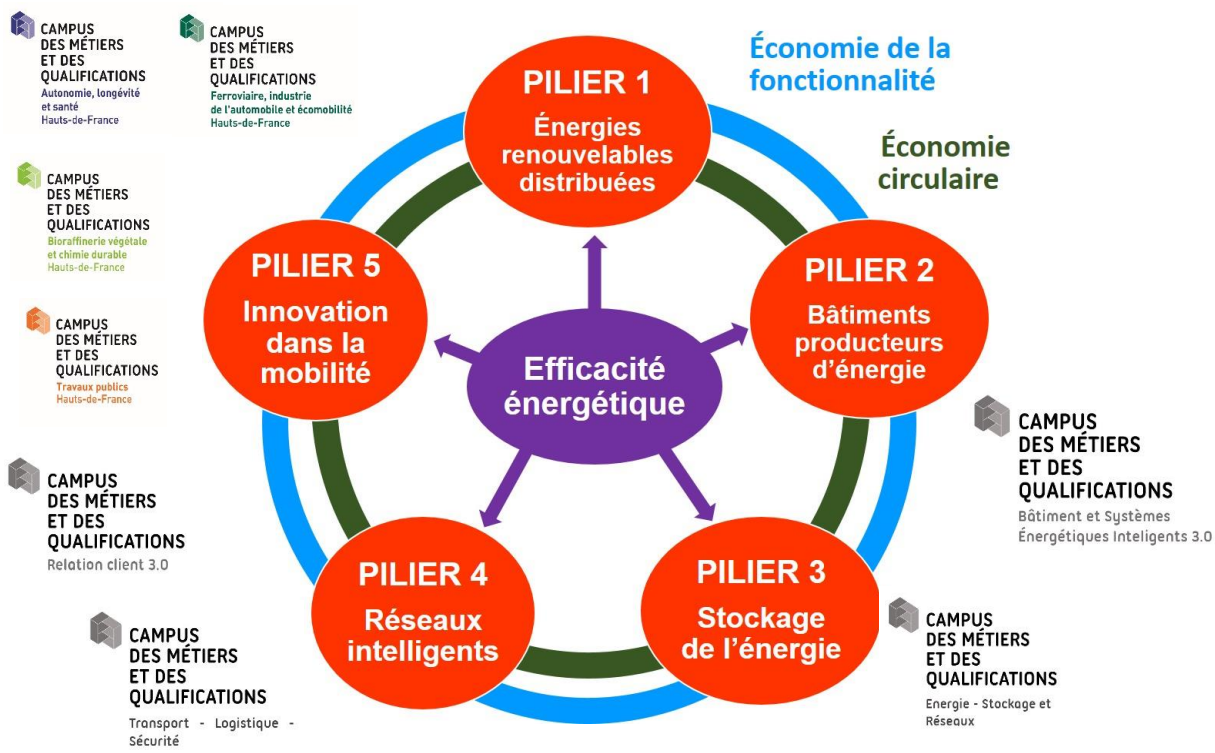
Cartographie des 7 Campus de la Région Hauts-de-France et projets 2017

Dès 2013, une prospective académique et régionale pour les premiers CMQ : Les CMQ des Travaux Publics et CMQ Métallurgie et Plasturgie labellisés en 2014, le CMQ Image Numérique Industries Créatives labellisé en 2015 et le CMQ Ferroviaire et Industrie Automobile et de l'Eco-Mobilité labellisé en 2016.

A partir de 2015, l'innovation est au cœur de la poursuite du plan de développement avec le CMQ Autonomie, Longévité et Santé et le CMQ Bio-raffinerie végétale et Chimie Durable labellisé en 2016.

En 2016, la dimension régionale « Hauts-de-France » est intégrée dans le plan de développement avec le premier Campus des Métiers et des Qualifications commun aux académies de Lille et d'Amiens, le **CMQ Tourisme et Innovation** (Lycée Hôtelier du Touquet) choisi autant pour les enjeux éducatifs d'un secteur en pleine mutation avec l'arrivée massive des technologies numériques et des services en ligne que pour les enjeux économiques pour un territoire au carrefour de l'Europe.

En 2017, la stratégie de développement s'inscrit **dans la dynamique régionale de la 3ème révolution industrielle (REV3). Quatre nouveaux projets** de CMQ (Bâtiment et systèmes énergétiques 3.0, Relation client 3.0, Energie-Energétique et réseaux et Transport logistique et sécurité) permettront de couvrir les 5 piliers REV3 Hauts-de-France.



Les CMQ se donnent pour objectif de faire rayonner la sphère éducative au sens large, l'emploi et l'accès à l'emploi. Ils deviennent tant pour l'académie que le conseil régional une base fondamentale dans la mise en œuvre de la carte des formations. Un maillage territorial des campus est fondamental et sera là aussi un atout pour le développement des formations en lien étroit avec le monde de l'entreprise.

Une synergie en Région Hauts-de-France est actuellement en cours de développement entre les CMQ et le développement d'espaces d'innovation partagés (ancien réseau des Fablab en Hauts-de-France) pour assurer des lieux physique de prototypage, co-working et parfois même incubation d'entreprises. Ces espaces implantés au cœur des lycées seront des lieux d'ouverture à l'innovation pédagogique ou formation initiale, formation continue côtoieront l'innovation de l'entreprise. La culture de l'entrepreneuriat et des mini-entreprises sera renforcée :

- Les espaces de coworking qui symbolisent également le pilier REV3 de la vision régionale de troisième révolution industrielle participeront activement au transfert de compétences et de connaissances entre les représentants du monde de l'entreprise et les apprenants.
- La mise en place d'une mini-entreprise par lycée voulue et soutenue par la collectivité régionale ayant également pour ambition de renforcer le pilier économique des campus.
- Enfin l'animation régionale, pilotée par la Région Hauts-de-France, de ces Espaces d'Innovation Partagée concourront avec l'aide de l'Académie à développer l'innovation pédagogique pour des apprenants ainsi mieux formés aux métiers d'avenir et répondant aux enjeux de besoins de qualifications et de compétences des employeurs du territoire.

2. Le pilotage et la gouvernance des CMQ en Région Hauts-de -France

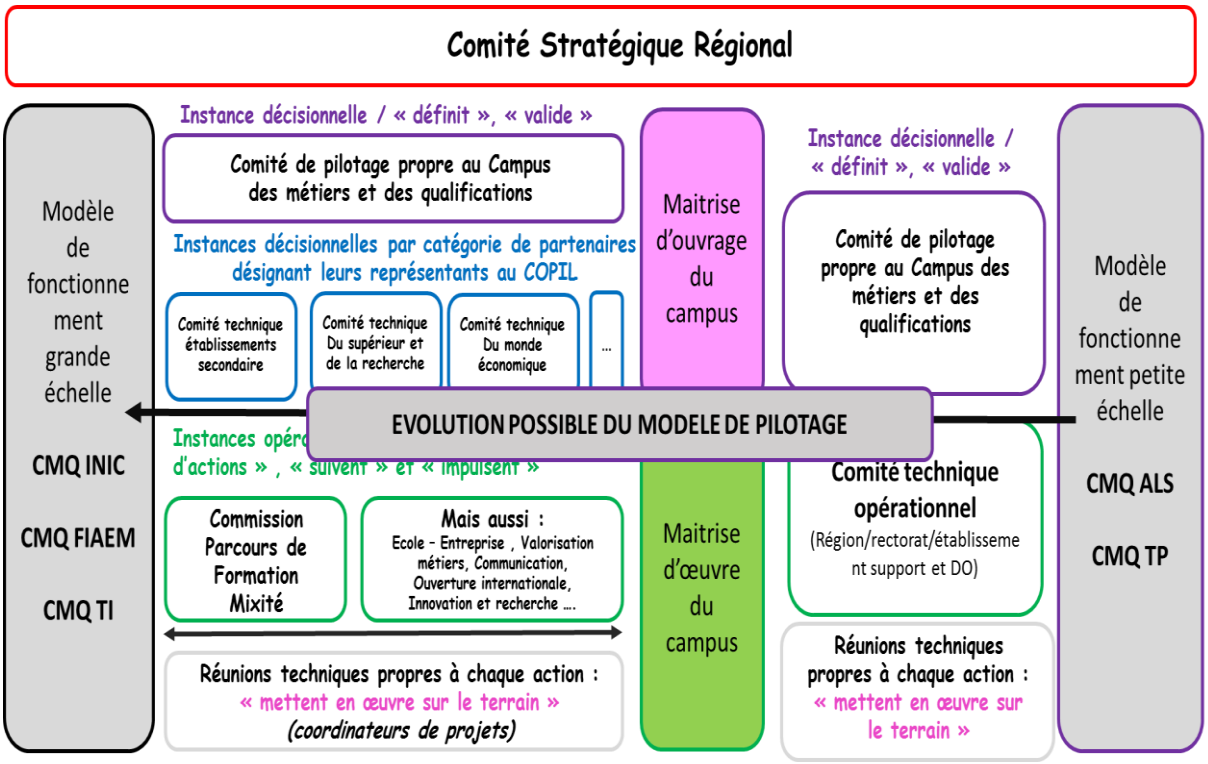
L'essence même d'un campus des métiers et des qualifications repose sur sa capacité d'adaptation.
Une politique de coordination des CMQ des délégations académiques aux enseignements techniques mise en place dès 2014, permet, au travers d'une évaluation-diagnostic permanente, de proposer des évolutions sur la stratégie académique de pilotage et le schéma de mise en opérationnalité du CMQ. Si les délégations académiques aux enseignements techniques et le conseil Régional des Hauts de France sont partie prenante du montage et dans la construction d'une méthodologie de mise en opérationnalité commune, chaque CMQ a néanmoins vocation à vivre et évoluer en autonomie.

La stratégie de pilotage est également adaptée aux besoins de chaque campus et évolutive (élargissement du périmètre, arrivée de nouveaux partenaires …). A ce jour, 2 modèles de fonctionnement adaptés au nombre de partenaires et au périmètre du CMQ sont en vigueur. Chaque CMQ dispose d'un comité de pilotage représentatif de l'ensemble des partenaires (TRYPTIQUE FORMATION et RECHERCHE/MONDE ECONOMIQUE/ TERRITOIRES).

Le besoin de structuration de 7 (projection 11) CMQ conduit à l'émergence **du comité stratégique régional des CMQ** se réunissant pour la première fois le 17 Mars 2017 :

- Instance nécessaire pour structurer la gouvernance et le fonctionnement des CMQ qui restent néanmoins autonomes avec chacun un schéma de gouvernance répondant à leurs objectifs opérationnels et un comité de pilotage représentatif du réseau des partenaires et acteurs fondateurs.
- Se réunissant au moins une fois par an avec pour objectifs de dresser un bilan annuel des actions menées et de donner les grandes lignes prospectives et stratégiques.
- S'attachant à proposer une **structure d'appui pour la gestion financière des CMQ** ainsi que de valider des indicateurs permettant de mesurer la plus-value effective de chacun campus.

Un plan d'actions annuel, indicatif et non exhaustif, pour l'année 2018 pour chacun des CMQ définissant l'ensemble des objectifs et le budget prévisionnel associé sera proposé par chaque comité de pilotage ainsi que des propositions de solutions de co-financement et une analyse d'opportunités sur la mobilisation des fonds européens.



Les CMQ sont adossés à des moyens de fonctionnement : 1 Directeur opérationnel par CMQ pris en charge par le rectorat ou l'Université et un financement des actions à hauteur de 200 000€ de fonds dédiés annuellement sur actions par le conseil régional Hauts-de-France.
Le recrutement des directeurs opérationnels pour les CMQ de l'académie de Lille est effectif depuis le début d'année 2017. Sous l'autorité du Chef d'établissement et en lien avec la Délégation Académique aux Enseignements Techniques, les directeurs opérationnels ont pour mission :

- La construction de l'architecture porteuse du Campus
- Le pilotage administratif de la structure
- Le pilotage pédagogique du réseau

3. Le volet communication

Une plateforme collaborative de travail, développée avec le soutien du conseil Régional via l'ENT SavoirsNumériques5962 est opérationnelle depuis février 2016 pour le CMQ INIC. Les autres Campus y seront rattachés dans les mois à venir. Cette plateforme qui est grand public, est également en accès restreint pour l'ensemble des partenaires et permet de proposer un calendrier et l'accès à l'ensemble des documents techniques (Composition du COPIL, Contacts, Comptes rendus de réunion, actions …).
Le rectorat a embauché une apprentie pour développer le volet communication des Campus de l'académie (1 an en formation Licence Pro e-marketing à l'IUT de Roubaix) et le conseil régional, un stagiaire de Master de Lille3, en charge dans les prochains mois de proposer une vitrine Web des CMQ.

4. Le suivi des CMQ. Indicateurs

Chaque campus dispose de quelques indicateurs permettant de définir le nombre d'apprenants par voie de formation, le nombre de partenaires, le nombre de formations concernées…. Une commission de travail mandatée par le comité stratégique est chargée d'établir, de proposer des outils mutualisés d'auto-évaluation fondés sur l'outil Qualeduc autour des cinq thématiques d'indicateurs suivants :

- Gouvernance du CMQ
- Innovation

- Relation Ecole-Entreprise
- Parcours de formation et élévation du niveau de qualification
- Culture et mobilité

Proposition d'indicateurs pour le premier item

GOUVERNANCE DU CMQ	INDICATEURS
Organisation de la gouvernance et du pilotage du CMQ	Nombre de réunions de COPIL Taux de participation des membres au COPIL Taux de satisfaction des membres
Qualité du fonctionnement du réseau des partenaires et mobilisation de moyens humains ou financiers	Nombre d'actions partenariales Nombre de demande de financement d'action Nombre d'actions non abouties (Cause) Nombre d'apprenants concernés par les actions (typologie d'apprenants) Convention de partenariat CMQ Taux de satisfaction Nombre de nouveaux partenaires
Visibilité du CMQ	Nombre de participations à des manifestations régionales ou nationales Support de documentation CMQ Site vitrine du CMQ et fréquentation Utilisation des Réseaux sociaux

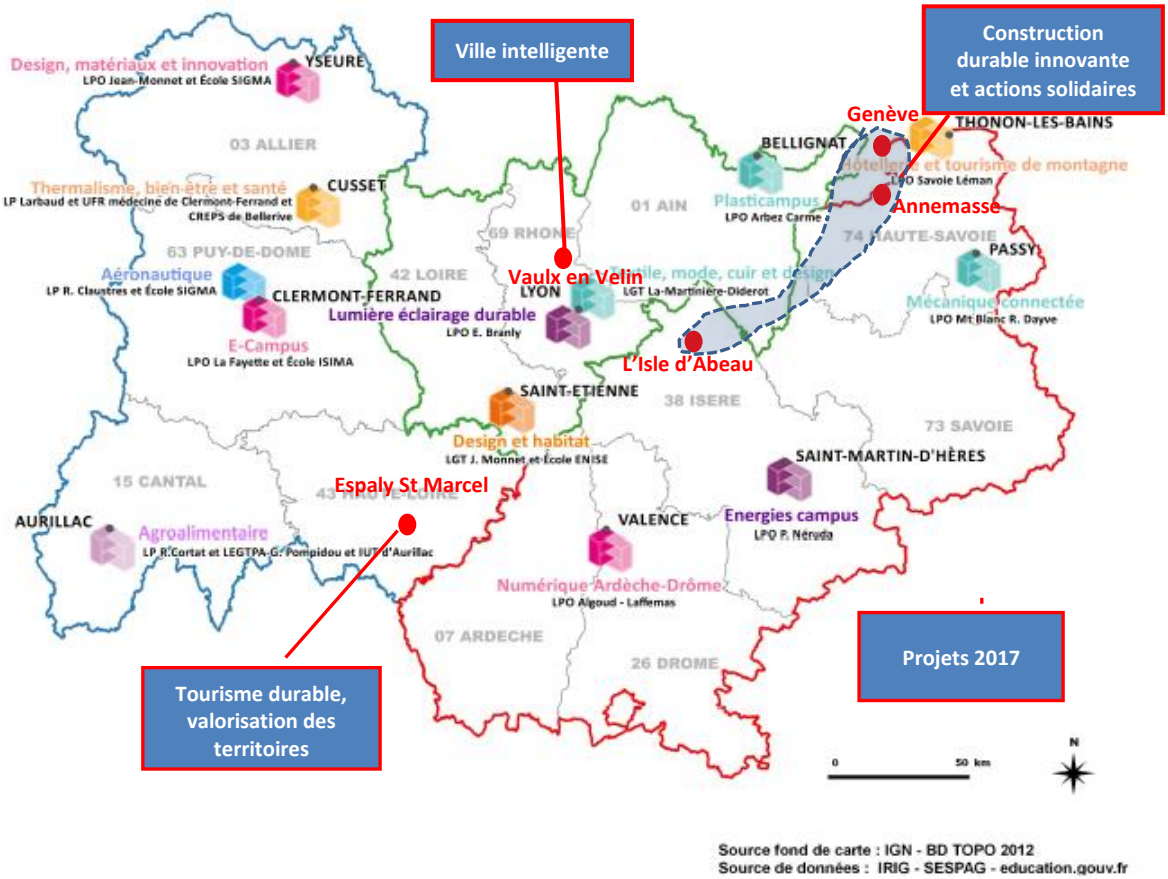
La Région Auvergne-Rhône-Alpes

Yves Guyot

Délégué académique aux enseignements techniques de l'académie de Grenoble, coordonnateur des stratégies académiques des Campus en Auvergne-Rhône-Alpes et membre du groupe Guide des Campus

La Région Auvergne-Rhône-Alpes, avec ses 3 académies et ses 13 départements, compte 13 Campus, 3 projets sont en cours de finalisation. La recherche d'un aménagement harmonieux et cohérent des territoires constitue l'un des enjeux fort dans la construction de l'offre de formation et dans le développement socio-économique territorial. La période actuelle de recomposition régionale oblige aussi à composer avec l'histoire et la culture de chacune des anciennes régions (par exemple existence d'un référent « Campus » identifié au conseil régional d'Auvergne mais plusieurs interlocuteurs en Rhône-Alpes).

Cartographie des 13 Campus en Région Auvergne-Rhône-Alpes et projets 2017



Dans le cadre de cette nouvelle organisation territoriale, la DIRECCTE, outre son référent régional, a désigné un correspondant pour chacun des 13 Campus labellisés et pour ceux en projets, renforçant ainsi sa participation tant dans la construction des projets que dans les instances de pilotage.

Avec le développement des Campus, des référents académiques ont été installés dans chaque académie afin d'aider au développement de ces dispositifs et à la coordination des campus déjà labellisés.

Cette évolution des organisations a aussi imposé au sein de la Région académique de désigner un coordinateur des campus des métiers et des qualifications et des réseaux d'établissements de formation professionnelle et technologique. Dans le cadre des orientations stratégiques arrêtées au sein du CoRéA, il est chargé de mener une réflexion concertée et proposer une stratégie régionale académique de déploiement.

La nécessité de créer une véritable synergie régionale entre les différents Campus a conduit à :

- Une organisation de l'expertise des projets de Campus et animation du groupe technique d'experts quadripartite régional pour avis au CREFOP.
- La mise en place d'un comité stratégique de région académique de coordination associant notamment la Région et la DIRECCTE pour développer les Campus, cartographie de déploiement…
- Un état des lieux actualisé des structures et des outils de pilotage mis en œuvre (harmonisation des pratiques, tableaux de bord…).
- La construction d'une convention « cadre » relative aux campus entre les maîtres d'ouvrage (Conseil Régional, Rectorats).
- La définition d'un cadre de collaboration permettant notamment de communiquer sur les CMQ (guide de présentation en lien avec l'ONISEP, « village des Campus » lors du mondial des métiers…), d'évaluer les actions et les plus-values….
- La mise en place d'une animation des Campus au sein de la région académique afin de favoriser les relations inter-campus (constitution d'un groupe de travail des directeurs opérationnels des Campus…).

La Région Nouvelle-Aquitaine

Philippe Mittet

Directeur général adjoint de la Région Nouvelle-Aquitaine : Education, Culture, Sports

Avant d'évoquer plus précisément les Campus des métiers et qualifications, il convient de rappeler que la région Nouvelle-Aquitaine se caractérise tout d'abord par sa taille, souvent mentionnée, mais aussi par sa ruralité et la grande diversité de son territoire.

Les campus des métiers et qualifications s'inscrivent dans la politique volontariste de la Région en direction de la jeunesse.

En Région Nouvelle-Aquitaine, la politique en faveur de la jeunesse est considérée comme une priorité majeure, avec une volonté forte que le Président exprime souvent sous la forme d'une formule qui pourrait être une définition des Campus des métiers et qualifications : « une orientation choisie, une formation réussie et une insertion facilitée ».

Un article du Monde de mars 2107 montre que les jeunes de notre région ne réussissent pas de manière homogène sur l'ensemble du territoire avec de très fortes disparités, notamment dans les zones rurales.

Pour traiter cette problématique majeure, dès les premiers mois de la création de la nouvelle Région, l'exécutif a choisi de travailler avec les trois Rectorats, le Ministère de l'agriculture et le Ministère des affaires maritimes pour établir un protocole d'élaboration de la carte des formations. Des principes forts ont été posés : la coresponsabilité, une approche solidaire dans la concertation, l'innovation économique, la cohérence territoriale, la mise en réseau des établissements, la fluidité et la mixité des parcours des jeunes et le continuum entre le lycée et le supérieur.

Ce protocole a conduit à structurer une carte des formations centrées autour des filières essentielles pour la région sur le plan du développement économique comme l'aéronautique, le bois, la chimie verte, la silver économie et d'autres, avec une attention toute particulière sur l'équilibre territorial.

Cette carte a été élaborée autour de quatre éléments pour déterminer les choix : le taux de pression à l'entrée en formation, le taux d'insertion et de poursuite d'étude, la mobilité et la faisabilité sur le plan de l'aménagement des établissements. S'agissant de l'aménagement du territoire, l'approche a conduit à établir, à partir de quatre grands groupes d'indicateurs (tissu économique, population, démographie et services présents), une caractérisation précise des territoires permettant d'identifier les espaces à prioriser.

Enfin, s'agissant des équipements, le choix des trois anciennes Régions a conduit à avoir un maillage territorial très fort au sein des 12 départements de plusieurs centaines d'établissements publics (lycées et CFA) auxquels s'ajoutent les établissements privés.

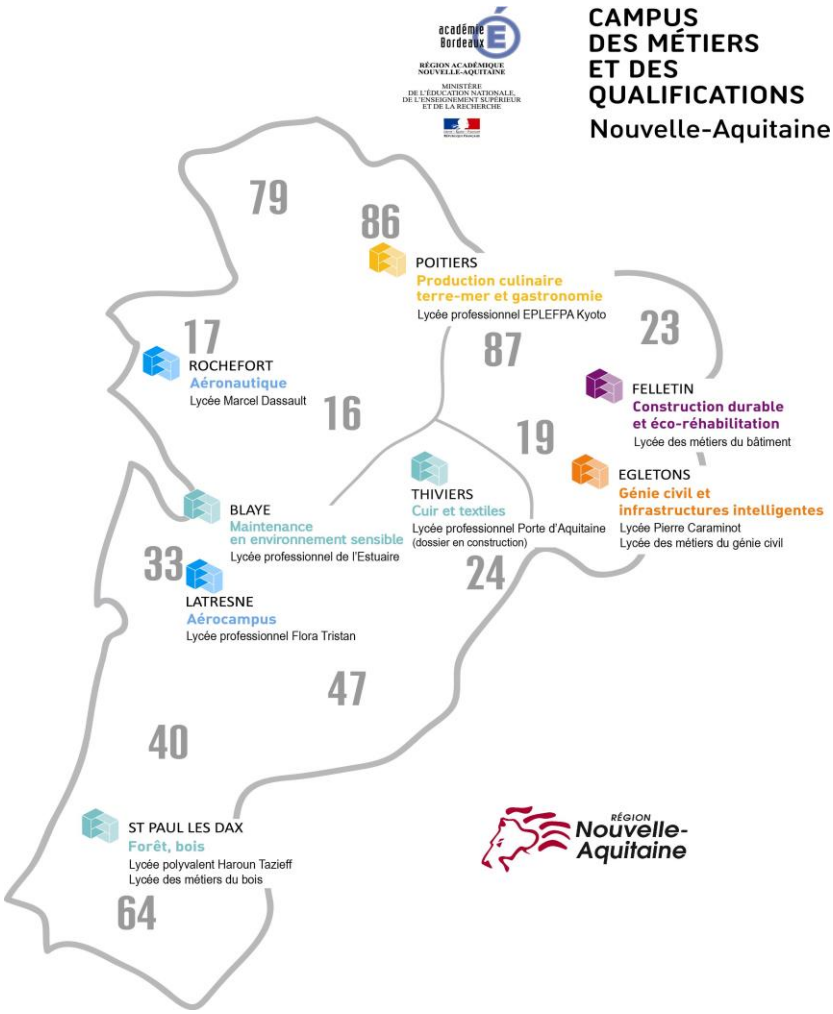
Ce choix confirmé par le Président et l'exécutif conduit à considérer ce domaine comme une composante importante de l'aménagement du territoire, qui est un enjeu essentiel pour une nouvelle région entre la façade atlantique en forte croissance démographique et le Limousin.

Des Campus des métiers et qualifications centrés sur les filières et territoires prioritaires

Le soutien de la région auprès des Campus des métiers et qualifications a été très clairement centré sur la volonté d'inscrire celui-ci dans la carte des formations et l'aménagement du territoire.

Cela s'est traduit depuis le début par un soutien vers les filières prioritaires et plus récemment à une prise en compte de territoires prioritaires permettant de soutenir et d'accompagner le développement d'établissements situés dans des zones fragiles. Actuellement, 8 campus sont en place autour de l'aéronautique, de la gastronomie, la construction durable et éco-réhabilitation, la forêt-bois, le génie civil et infrastructures intelligentes et la maintenance en milieu sensible. L'analyse croisée des filières prioritaires montre une convergence forte montrant comment les campus des métiers peuvent être des éléments structurants pour les évolutions de la carte des formations.

Cartographie des 8 Campus de la Région Nouvelle-Aquitaine



Nous devons maintenant travailler à accompagner le développement de certains projets impliquant un nombre important d'établissements, à approfondir les liens entre les campus et les territoires, sur le plan des relations avec le monde économique mais aussi universitaire, et à anticiper sur les nouveaux projets à venir.

Ces enjeux sont des leviers tout à fait importants pour la réussite des jeunes et pour la mise en cohérence de l'action de la Région dans le domaine de l'enseignement et plus spécifiquement de l'enseignement professionnel.

La Région Bourgogne-Franche-Comté

Olivier Chevillard, *Délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue de l'académie de Besançon.* **Axel Limacher**, *Directeur Général adjoint à la Région.* **Pascal Fornage**, *Directeur régional adjoint, DIRECCTE Bourgogne Franche-Comté, responsable du pôle Entreprises, Emploi et Économie.* **Hervé Perrin**, *Directeur opérationnel « Mobicampus » de l'académie de Besançon,* **Félix Smeyers**, *Délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue de l'académie de Dijon*

Le déploiement des Campus de la région Bourgogne Franche-Comté organisé sous l'autorité conjointe de la Présidente de région et des Recteurs des deux académies peut s'appuyer au niveau régional sur la DIRECCTE et au niveau territorial sur les coordonnateurs opérationnels (la dénomination de directeur opérationnel étant réservée en Bourgogne-Franche-Comté à une fonction en GRETA).

Félix Smeyers, Olivier Chevillard

Délégués académiques à la formation professionnelle initiale et continue (académies de Dijon et de Besançon)

1. Les Campus des métiers et des qualifications en Bourgogne-Franche-Comté

L'état des lieux de la mise en place des Campus des métiers et des qualifications intègre la position des anciennes régions sur ce dispositif :

- En Bourgogne, impossibilité d'obtenir le soutien du Conseil régional permettant de répondre aux 3 premiers appels à projet
- En Franche-Comté, proposition d'un CMQ autour de la mobilité du futur « MobiCampus » avec le soutien du Conseil régional de Franche-Comté

Depuis la nouvelle mandature Bourgogne-Franche-Comté, existe une volonté partagée par la Présidente de Région et les Recteurs de développer les Campus des métiers et des qualifications, à la dimension de la région académique. Cinq nouvelles thématiques ont ainsi été arrêtées : Maroquinerie et métiers d'art, Microtechnique, Industrie technologique innovante, Alimentation-goût-tourisme et Territoire intelligent

Cartographie des 6 Campus de la Région Bourgogne-Franche-Comté

2. La mise en œuvre des Campus des métiers et des qualifications

Une gouvernance partagée est en cours de définition et d'installation avec l'objectif d'un recrutement d'un Coordonnateur régional CMQ placé auprès du recteur de région académique en lien avec les DAFPIC, d'une mise en place d'un Conseil d'orientation de région académique FTLV qui pourrait inscrire son action dans le cadre du conseil académique éducation-économie et qui serait présidé par la Présidente de région et le Recteur de région académique ainsi que d'un Comité de pilotage opérationnel régional des CMQ réunissant les DAFPIC, le coordonnateur régional et les coordonnateurs opérationnels des CMQ.

Les CMQ sont inscrits dans la politique régionale de formation et d'orientation professionnelle avec une présentation en CREFOP et une communication régulière au sein des commissions, une Intégration au sein du CPRDFOP, et un apport attendu explicite au regard de l'évolution de l'offre de formation au sein de la lettre de cadrage Région – Autorités académiques. Un plan d'actions et des indicateurs de suivi sont en cours d'élaboration.

Les académies vont financer les postes de coordonnateurs opérationnels. Une recherche de financement est en cours, pour leur fonctionnement avec notamment un travail mené avec la DIRECCTE pour l'étude de l'éligibilité des CMQ au cofinancement FSE.

3. Les CMQ, une stratégie appuyée par le Conseil régional

Axel Limacher

Directeur général adjoint à la Région

Pour la Région, Le Campus doit s'intégrer aux outils de planification régionaux : SRDEII, SRDAET, CPRDFOP, Schéma régional sup/recherche, constituer un outil structurant dont il faut partager la gouvernance, et appelle à une certaine vigilance pour bien articuler la place des pôles d'excellence qu'il faut conforter et celle des petits lycées professionnels pluridisciplinaires, qui ont un rôle d'aménagement du territoire, notamment en milieu rural.

4. L'appui de la DIRECCTE

Pascal Fornage

Directeur régional adjoint, DIRECCTE Bourgogne-Franche-Comté, responsable du pôle Entreprises, Emploi et Économie

La DIRECCTE Bourgogne-Franche-Comté a tenu à apporter pleinement son concours. La pertinence des formations offertes dans la région et leur articulation avec les besoins des entreprises constitue un facteur majeur conditionnant le devenir et le développement des filières économiques. La thématique du recrutement est ainsi devenue ces dernières années une préoccupation centrale des entreprises industrielles que la DIRECCTE rencontre, singulièrement dans le contexte de reprise qui s'amorce. U travail collaboratif entre l'Etat (DIRECCTE et Rectorat) et la Région a pu être engagé avec une réelle mobilisation de la DIRECCTE : 5 référents filières (Chargés de missions développement économique de la DIRECCTE), 1 correspondant emploi et compétence de la DIRECCTE, 1 référent campus.

La DIRECCTE Bourgogne-Franche-Comté estime que le CMQ, avec son rôle d'incubateur de formations innovantes, avec ce rôle charnière qu'il devrait occuper au niveau de la mise en relation entre offre et demande d'emploi des futurs diplômés, constitue un atout en vue de renforcer les partenariats et les réseaux autour du lien entreprises-formation-emploi. Pour ce faire, le CMQ doit savoir associer l'ensemble des acteurs locaux que sont les entreprises, les clusters, les écoles et centres de formation,

le milieu de la recherche et le service public de l'emploi (APEC, Pôle Emploi. Les CMQ ont vrai rôle à jouer pour faire converger les formations initiales avec les perspectives de l'industrie du futur, mais aussi pour renforcer l'excellence technique des jeunes, requise par les filières, notamment industrielles, dans le champ de certaines compétences plus traditionnelles.

A travers sa connaissance du tissu économique et en synergie avec les pôles de compétitivité et les clusters régionaux, la DIRECCTE s'efforcera d'aider les CMQ à donner de la lisibilité à des parcours de formation, à rapprocher le monde de l'entreprise et celui de la formation dans toutes ses composantes, à consolider l'employabilité des jeunes.

La DIRECCTE suggère également quelques points de vigilance/progrès en vue d'une pleine réussite de la démarche. En complément des compétences des CARIF-OREF que peut solliciter la DIRECCTE (et la Région), il pourrait ponctuellement être utile de créer de nouveaux outils pour dresser un diagnostic des besoins de main d'œuvre de long terme par filière et grand bassin d'emploi afin d'analyser les écarts entre le besoin et la disponibilité de main-d'œuvre et pour tracer la pertinence des formations proposées à travers le suivi des jeunes à l'issu de ces formations (insertion dans l'emploi, salaire, etc…).

5. L'apport du Directeur opérationnel

Hervé Perrin

Coordonnateur opérationnel « Mobicampus » (portage Académie de Besançon) implanté à Montbéliard, il est titulaire d'une maîtrise EEA (électrotechnique, électronique, automatique). Etait auparavant professeur certifié en électrotechnique puis électronique, après avoir exercé pendant 4 années à Alsthom et une année à Cummins Wartsila

Le/la coordonnateur-trice opérationnel-le, en plus d'être un catalyseur, joue aussi le rôle de liant (produit servant à agglomérer des matières) entre l'école et l'entreprise, entre l'enseignement secondaire et le supérieur. Il a pour responsabilité de mettre en relation et d'informer les différents acteurs du réseau avec lesquels il a su créer une relation partenariale. Il est l'ambassadeur d'un système éducatif qu'il maîtrise dans sa globalité, qu'il sait représenter et mettre en valeur notamment lors de forums, salons, conférences et dans tout autre lieu propice à l'échange.

Les documents d'accompagnement (le Livret des bonnes pratiques et le Guide des Campus), fournis par le Ministère, sont d'une réelle utilité pour la construction, la mise en œuvre et l'animation du CMQ et chaque directeur-trice opérationnel-le saura les apprécier tant par leur qualité de présentation que par la pertinence de leur contenu.

Il serait toutefois intéressant d'avoir quelques exemples de documents afin d'élaborer une stratégie de communication commune à tous les campus (brochures, flyers …), en complément de ces deux excellentes brochures. Il n'est pas souhaitable que les CMQ naissent par clonage mais une base de documentation commune serait bienvenue. La mutualisation des pratiques étant très constructive, il faut encourager l'utilisation de la plate-forme collaborative.

La Région Ile-de-France

Bernard Larcher

Délégué académique aux enseignements techniques de l'académie de Versailles

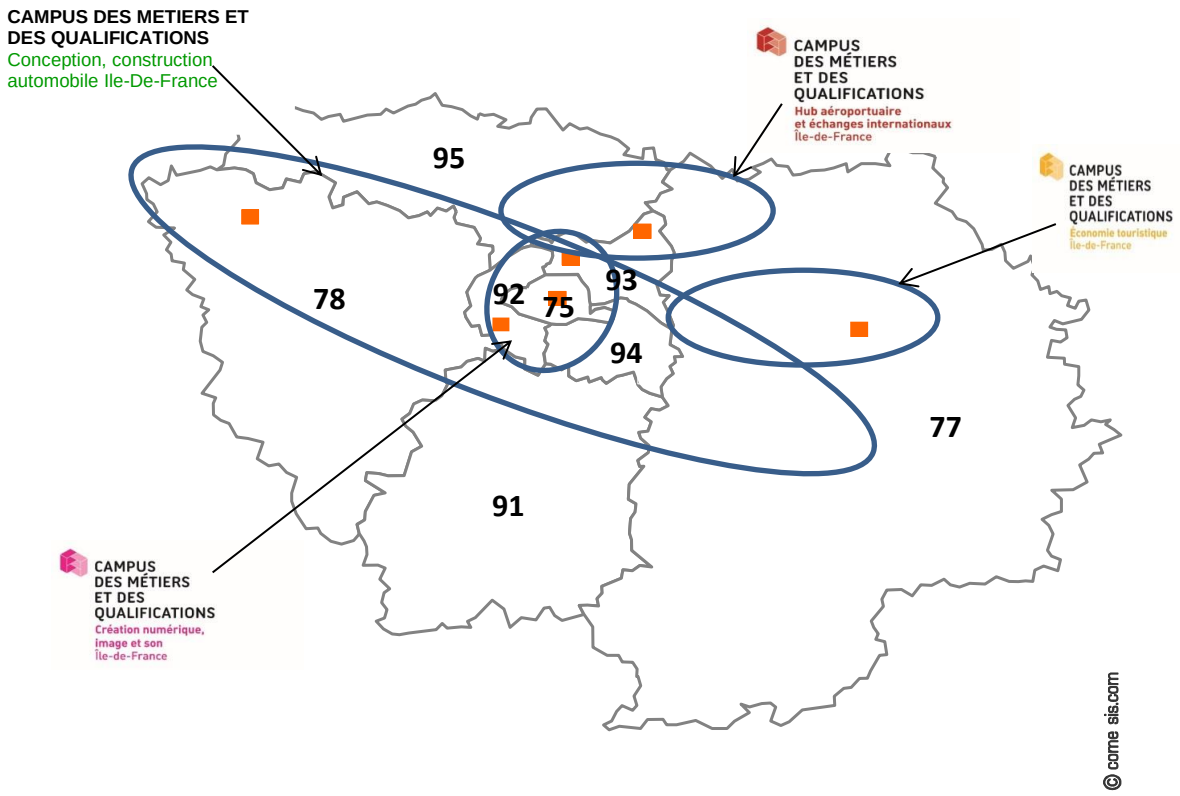
La construction des projets

Dans chaque académie, les DAFPIC/DAET sont pilotes. Des chargés de mission peuvent également compléter l'équipe de pilotage (à noter, pour l'académie de Créteil, une chargée de mission directement rattachée au cabinet de Madame la rectrice).

Pour la région, une organisation se met progressivement en place, avec notamment une élue déléguée par la Présidente de région, chargée de piloter le dossier campus des métiers et des qualifications et un pôle au sein des services du conseil régional chargé d'assurer la coordination des différents services concernés. La DIRECCTE est associée à l'élaboration de chaque projet, particulièrement pour l'étude d'opportunité.

Une organisation stratégique associant l'Etat et la région est en cours d'élaboration pour caler une organisation globale, avec une méthode de travail commune entre les académies et la région et définir un plan de développement et les filières prioritaires concernées par les CMQ en Ile-de-France. Sauf cas particulier, les projets de CMQ sont conçus dans une approche régionale, donc inter académique et non académie par académie.

Cartographie des 4 Campus de la Région Ile-de-France



1. **La prise en compte des éléments contextuels territoriaux**

Actuellement, quatre campus sont labellisés en Ile-de-France. Pour au moins deux sur quatre, ce sont des acteurs territoriaux ou professionnels qui ont sollicité les académies pour l'élaboration d'un projet de CMQ :

- Le CMQ du Grand Roissy – Le Bourget « Hub aéroportuaire et échanges internationaux ». Les acteurs, tant politiques (collectivités locales) qu'économiques et sociaux de ce territoire, constatant le décalage entre le développement économique de cette zone aéroportuaire et l'accès des populations locales à l'emploi, ont souhaité examiner avec l'éducation nationale les possibilités offertes par un CMQ pour concevoir une approche globale permettant de mieux lier offre de formation du territoire et accès à l'emploi des populations (jeunes et moins jeunes) en tenant compte des activités économiques dominantes de la zone, donc un projet de CMQ multi-filières.

- Le CMQ de la conception / construction automobiles : là, c'est la plate-forme automobile, représentant les constructeurs et équipementiers automobiles qui a souhaité examiner avec l'éducation nationale et la région, comment concevoir un projet de CMQ sur un territoire où l'industrie automobile est particulièrement implantée (on citera par exemple, les centres de production et de recherche de PSA et de Renault sur les Yvelines).

2. L'organisation globale

Les académies et la région ont décidé de mettre en place une véritable stratégie commune de développement des CMQ dans une perspective à moyen et long terme. Elle implique un comité de pilotage régional composé des trois recteurs d'Ile-de-France et de la Présidente de région se réunira une fois l'an pour analyser le bilan de l'ensemble des CMQ et arrêter le plan de développement ainsi qu'une cellule régionale composée des DAFPIC/DAET / chargés de mission CMQ des trois académies, des représentants du conseil régional (unité développement) et des directeurs opérationnels qui se réunira trois fois l'an (février, mai et octobre). La première réunion s'est tenue le 10 mars dernier. Cette cellule régionale disposera d'un espace partagé pour accéder à tous les dossiers concernant les CMQ.

Au sein de la région, une organisation interne a été mise en place avec un pilotage au sein d'un pôle, intitulé TRESOR, qui associe le pôle enseignement supérieur, le pôle lycée, le pôle affaires européennes et internationales… sous le pilotage politique d'une élue déléguée spéciale de la Présidente **:** Madame Baelde.

L'organisation et les instances de fonctionnement des CMQ sont harmonisés avec pour chacun Un comité d'orientation stratégique qui réunit les porteurs de projet, la DIRECCTE, les représentants du monde professionnel et qui se réunit deux fois l'an, une présidence de ces comités tournante, entre la région et les académies ainsi que des comités techniques et des groupes de travail.

Chaque CMQ disposera d'un directeur opérationnel. Ces directeurs opérationnels sont recrutés après la signature d'une convention-cadre entre les porteurs du projet et l'établissement support.

La convention précise les engagements financiers initiaux des signataires. Actuellement, un directeur opérationnel a été recruté : celui du CMQ de l'économie touristique.

Le rôle et la place de l'enseignement supérieur sont clairement affirmés puisque pour les quatre CMQ actuellement labellisés, trois ont un établissement d'enseignement supérieur comme support.

La Région des Pays de la Loire

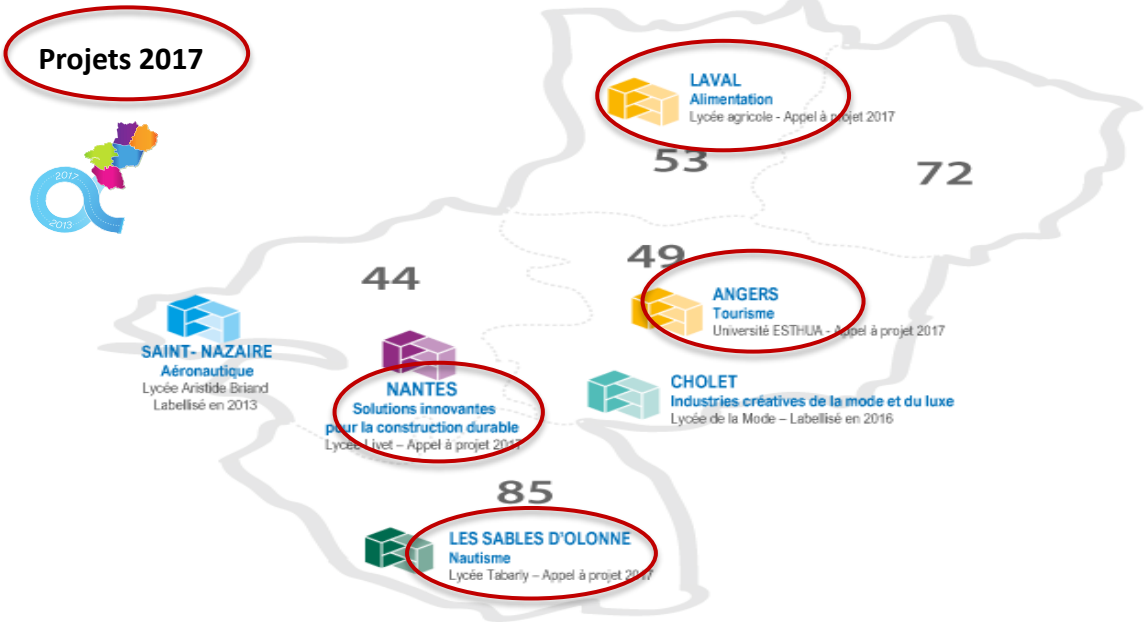
Jean-Pierre Moreau

Délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue de l'académie de Nantes

La modeste expérience acquise depuis 2013, date de la première labellisation d'un campus des métiers et des qualifications en pays de la Loire, CMQ de l'Aéronautique amène à attirer l'attention sur quatre points essentiels pour favoriser la réussite de ce remarquable écosystème :

1. L'engagement important du DAFPIC et de son service qui, par définition regroupe toutes les composantes de la formation tout au long de la vie et qui se trouve à l'articulation de la construction et de la réalisation de partenariats avec tous les acteurs de la formation et du milieu économique.
2. La volonté de créer les conditions favorables à la construction d'une synergie du durable dans la réalisation du dossier de labellisation, et au bon fonctionnement au plus prêt de là où se réalisent les actions, les établissements de formation.

Cartographie des 2 Campus de la Région Pays de la Loire et projets 2017



3. Un apport méthodologie en s'appuyant sur la démarche structurante de l'auto évaluation apporté par exemple par la démarche QualEduc.
4. Animer et apporter de la cohérence au niveau de l'académie de Région par la nomination d'un référent académique auprès du DAFPIC qui pourra animer, conseiller, accompagner, participer à la diffusion des pratiques vertueuses et harmoniser les modalités d'évaluation.

Chapitre 3

Le déploiement des Campus : regards croisés

Donner du temps au temps

Odile Lantz

Directrice opérationnelle de « Grenoble énergies campus ». Docteur d'état en biologie moléculaire et biochimie, elle a été chargée de mission recherche et innovation à la Région Auvergne-Rhône-Alpes, cheffe de projets réseaux au pôle de compétitivité Tenerrdis et à l'Institut Carnot Energie

De par la richesse des intervenants et des participants, cette journée de séminaire interministérielle sur le déploiement académique et régional des Campus des Métiers et des qualifications a bien mis l'accent sur la nécessité pour une réussite de ces Campus, d'avoir une véritable co-construction entre les Académies et les territoires. En élaborant leurs stratégies régionales de développement économique, les Régions définissent des domaines d'excellence pour leur intervention, les campus étant décisifs pour créer une dynamique d'accompagnement du déploiement de ces politiques. Il y a avec près de 77 Campus labellisés à ce jour, un intérêt national autour de ces réseaux par filière.

L'importance de l'évolution des appels à projets depuis 2013 pour la labellisation des Campus confirme, pour ces nouveaux outils, le grand intérêt d'un grand nombre d'acteurs pour favoriser la transversalité emploi, formation, économie et territoire. Les Campus sont un véritable atout pour porter la logique de continuité de parcours de formation comme un vecteur de progrès et d'innovation.

A l'issue de cette journée, trois réflexions peuvent être dégagées :

- **La dimension de la temporalité** est très différente entre les partenaires concernés par les Campus entre les besoins en compétences ou en emplois à court terme des entreprises et le temps de réactivité de l'éducation nationale pour faire évoluer des référentiels pédagogiques nationaux ou encore entre la nécessité d'élaborer des stratégies et des schémas de développement territorial et le calendrier politique des élections d'élus. Les Campus doivent être des lieux d'expérimentation et d'innovation pédagogique. Il serait nécessaire de pouvoir développer des dispositifs sur les territoires qui permettraient de financer ces expérimentations innovantes de formation pilotes, notamment lorsque ces formations élaborent des maquettes pédagogiques inscrivant les compétences nouvelles qui seront nécessaires demain dans l'évolution des métiers.

- **La méconnaissance, souvent constatée, entre les différentes communautés** composant les Campus engendre parfois des méfiances ou des réticences à vouloir engager des projets collectifs que ce soit entre le système éducatif du secondaire et celui de l'enseignement supérieur ou entre le système éducatif et l'entreprise. Certains directeurs opérationnels de Campus ont bien précisé qu'il faut un certain temps - au moins deux ans à partir de la création d'un campus - pour permettre aux acteurs de construire des projets communs issus de l'animation des Campus. C'est donc un long processus qui pourrait être comparable à celui de mise en place des Pôles de Compétitivité. Il a fallu presque 10 ans pour créer et consolider des communautés d'acteurs de recherche et développement et obtenir des résultats de produits innovants commercialisables.

- **La nécessité d'avoir une très bonne connaissance de l'écosystème** qui constitue le Campus est essentielle. Les Campus sont des réseaux complexes qui rassemblent une multitude d'acteurs du territoire sur une thématique ou une filière donnée. Pour être efficient, le Campus doit rapidement trouver sa valeur ajoutée face à de multiples strates de projets et de dispositifs mis en place à des échelons différents du territoire tout en répondant à des politiques nationales.

Diversité, démarche projets et autonomie

Bernard Saint-Girons

Groupe Guide des Campus, ancien recteur et Président d'Université, ancien directeur des enseignements supérieurs et délégué interministériel à l'orientation

Les présentations et les échanges de la journée révèlent la diversité et la richesse des expériences déployées sur le terrain dans les champs les plus variés. Elles suggèrent quelques pistes de réflexion en forme à la fois de synthèse et de perspectives à venir.

- **Préserver la diversité** qui est aussi la richesse d'un processus issu du terrain et inscrit dans une logique bottom-up. Prétendre imposer un modèle unique serait méconnaître la réalité des territoires et la variété des acteurs économiques et de leurs attentes. Aucun cadre ne s'impose a priori, ni la forme du GIP ni celle de l'association ni même la nécessité d'une personnalité juridique.

  L'enjeu est de travailler autrement dans un dialogue permanent, de sortir d'un fonctionnement en silo du côté de l'Etat comme des régions, de repenser la méthodologie du tracé de la carte des formations. A cette fin, le campus ne doit pas ajouter une couche supplémentaire dans un paysage administratif qui en compte suffisamment et dont l'unique effet serait de déplacer les problèmes, non de les dépasser.

- **Promouvoir la démarche projet** pour que le campus soit un levier de changement et de progrès, un incubateur d'innovation sur le plan technologique comme sur le plan pédagogique. C'est former autrement et inscrire la formation dans sa dimension tout au long de la vie quel que soit le niveau de qualification initial atteint à la sortie du système éducatif. C'est aussi former les formateurs au changement, les former aux métiers émergents et aux nouvelles conditions d'exercice de métiers plus installés mais affectés par exemple par le développement des usages du numérique. Rien ne pourra se faire dans la durée qui n'inclurait pas un volet formation des formateurs.

- **Cultiver l'autonomie des campus** pour qu'ils soient en situation de répondre à la variété des contextes territoriaux et sectoriels. C'est affirmer l'autonomie des EPLE engagés dans un campus et en assurer l'arrimage pertinent aux établissements d'enseignement supérieur qui en sont partenaires pour donner une réalité et une visibilité aux parcours des niveaux 5 à 1 même si tous n'en suivront pas immédiatement l'intégralité.

  C'est aussi en contrepartie, affirmer une culture partagée de l'évaluation et en promouvoir la pratique. L'évaluation à mi-parcours prévue lors de la labellisation en constitue le premier jalon et celle préalable au renouvellement du label le second ; l'un et l'autre doivent être construits à partir d'indicateurs clairs, partagés et appliqués sans complaisance. Contrepartie de l'autonomie et de la confiance faite aux directeurs opérationnels, l'évaluation est indispensable à la confiance faite aux acteurs qui structurent le campus et son action.

- **Associer la recherche et la recherche-développement** pour que le campus soit un théâtre gagnant. La recherche et le transfert sur l'objet même d'intervention du campus mais aussi dans le champ pédagogique pour initier des pratiques expérimentales dont l'évaluation positive pourra légitimer l'extension.

Pour une refondation durable de l'enseignement professionnel

Emmanuel Ethis

Recteur de l'académie de Nice, Chancelier des universités, Vice-président du Haut Conseil de l'Éducation Artistique et Culturelle, Président de l'institut Supérieur des Techniques du Spectacle, Professeur des universités à l'Université d'Avignon

La Loi de Refondation de l'école a permis à nos élèves, avec l'installation des parcours « avenir » à l'entrée du collège, de réfléchir très tôt à leur avenir professionnel. C'est cette réflexion qui permet, n'en doutons pas, de se bâtir dès le plus jeune âge, un portefeuille de compétences, d'agilités, de dextérités, mais aussi d'envies et de désirs d'avenirs pluriels.

Elle permet aussi de mieux travailler sur le repérage des talents et, par conséquent, de nous penser dans une société moderne où il n'y a pas d'un côté le monde de l'éducation et de l'autre le monde socio-économique, mais un seul et même monde commun, partagé, intégré qui, loin de toute opposition stérile et stérilisante, est susceptible d'envisager demain les attendus d'une France conquérante et ouverte propre à penser dans un creuset unique la formation des élites, des esprits critiques et de professionnels performants.

Pour ne pas en rester au stade d'un projet toujours à venir ou des mièvres utopies programmatiques, c'est bien en appréhendant la conduite et la force du pilotage des Campus des Métiers et des Qualifications que l'on se peut se situer désormais dans l'opérationnalité concrète de la refondation de l'enseignement professionnel et donc, de l'enseignement.

Maintenant qu'une carte nationale des compétences thématiques est établie et que notre pays a su mettre en évidence que c'est en s'appuyant sur l'originalité, la richesse et donc la reconnaissance de chaque territoire comme détenteur de spécificités socio-économiques réputées, le sens d'une politique nationale de refondation consiste, de fait, à faire confiance à chaque région, à chaque académie, à chaque établissement, à chaque secteur professionnel concerné pour définir le cadre d'un pilotage agile et réactif de nos campus qui constitueront sous peu, n'en doutons pas, le terreau de véritables universités du territoire.

Rayonnements national et international, recherches fondamentale et appliquée, plateformes technologiques partagées, communications lisible et visible sur la renommée de chaque secteur revendiqué en région, simplification et valorisation de l'idée d'excellence professionnelle, périmètres d'actions efficaces, le défi du pilotage devra prendre le risque de bousculer encore un peu le paysage mais inscrira l'orientation définitive de nos campus des métiers et des qualifications pour qu'ils deviennent ces fabriques d'avenir(s) auxquelles nous devons aspirer, ces authentiques universités du présent par lesquelles l'enseignement professionnel en lien avec les politiques de l'économie et de l'emploi régionalisées deviendront, non seulement efficientes, mais installeront, de manière durable et efficace, le sens de l'attractivité des territoires.

Conclusion : à la prochaine rentrée scolaire partout – ou presque – des dispositifs de copilotage académiques et régionaux des Campus

Daniel Bloch

Le séminaire qui s'est tenu le 29 mars 2017 avait rassemblé autour du groupe interministériel d'expertise des Campus des représentants tant des Régions que des Académies. Il a permis de constater à quel point le concept de Campus se précise, année après année, en même temps que leur nombre s'accroît. S'il demeure un label au niveau national, –et un label extrêmement original, en ce sens qu'il est interministériel - il se constitue progressivement en tant que structure aux niveaux académique et régional. Cette structure dispose de deux co-pilotes, le président de région et le recteur d'académie. De nouvelles fonctions apparaissent à leurs côtés comme celle constituée par le couple animateur - référent académique et animateur- référent régional. Par ailleurs tous les Campus sont désormais dotés d'une direction opérationnelle.

La cohérence nationale des Campus est assurée, chaque année, par un appel à projets qui précise les grandes lignes de ce qui est attendu: la mixité des publics et des types d'établissements, une co-construction du projet entre les enseignements secondaires et supérieurs afin d'élaborer de nouveaux parcours de réussites tant pour les élèves, les apprentis, les étudiants que pour les stagiaires de la formation continue...Le comité interministériel d'expertise des Campus contribue à cette mise en cohérence nationale, par sa double fonction, celle d'analyse des projets et celle d'appui à leur construction et à leur mise en œuvre qui se traduit notamment par des « navettes » avec les promoteurs des projets tant au cours de leur élaboration qu'au cours de leur développement avec des points d'étape régulièrement effectués.

A cet égard le mode de fonctionnement du comité interministériel d'expertise est proche de celui qui caractérise la commission du titre d'ingénieur. Il comporte de multiples avantages, avec notamment la capacité à mobiliser des Inspecteurs généraux de l'éducation nationale au titre de personnalités qualifiées alors qu'institutionnellement ces Inspecteurs n'ont pas compétence pour traiter du versant universitaire des campus. Le Conseil National Education - Economie est également associé de façon essentielle à cette démarche de labellisation nationale en lui permettant d'être éclairée par l'avis des sociaux-professionnels concernés.

Le séminaire du 29 mars avait clairement établi l'intérêt que présente un tel dispositif largement décentralisé et déconcentré : le système éducatif constitue en effet un « réseau complexe » qui, à la différence des systèmes linéaires, n'est stable et mobilisable que sous réserve d'une décentralisation et d'une décentralisation permettant à chaque nœud du réseau d'agir en fonction de son propre environnement. Ce séminaire avait également démontré l'apport considérable de ces hommes et de ces femmes qui ont été introduits, dans chaque Campus, sous l'intitulé de directeur ou de directrice opérationnelle. Le secondaire était prêt à collaborer de façon plus étroite avec le supérieur, l'école avec l'entreprise, et cela dans un cadre permettant de mieux prendre en compte les questions relatives à l'aménagement du territoire. Le campus est là pour assurer les chaînons manquant, dans un ensemble où les directeurs opérationnels agissent en tant que catalyseurs.

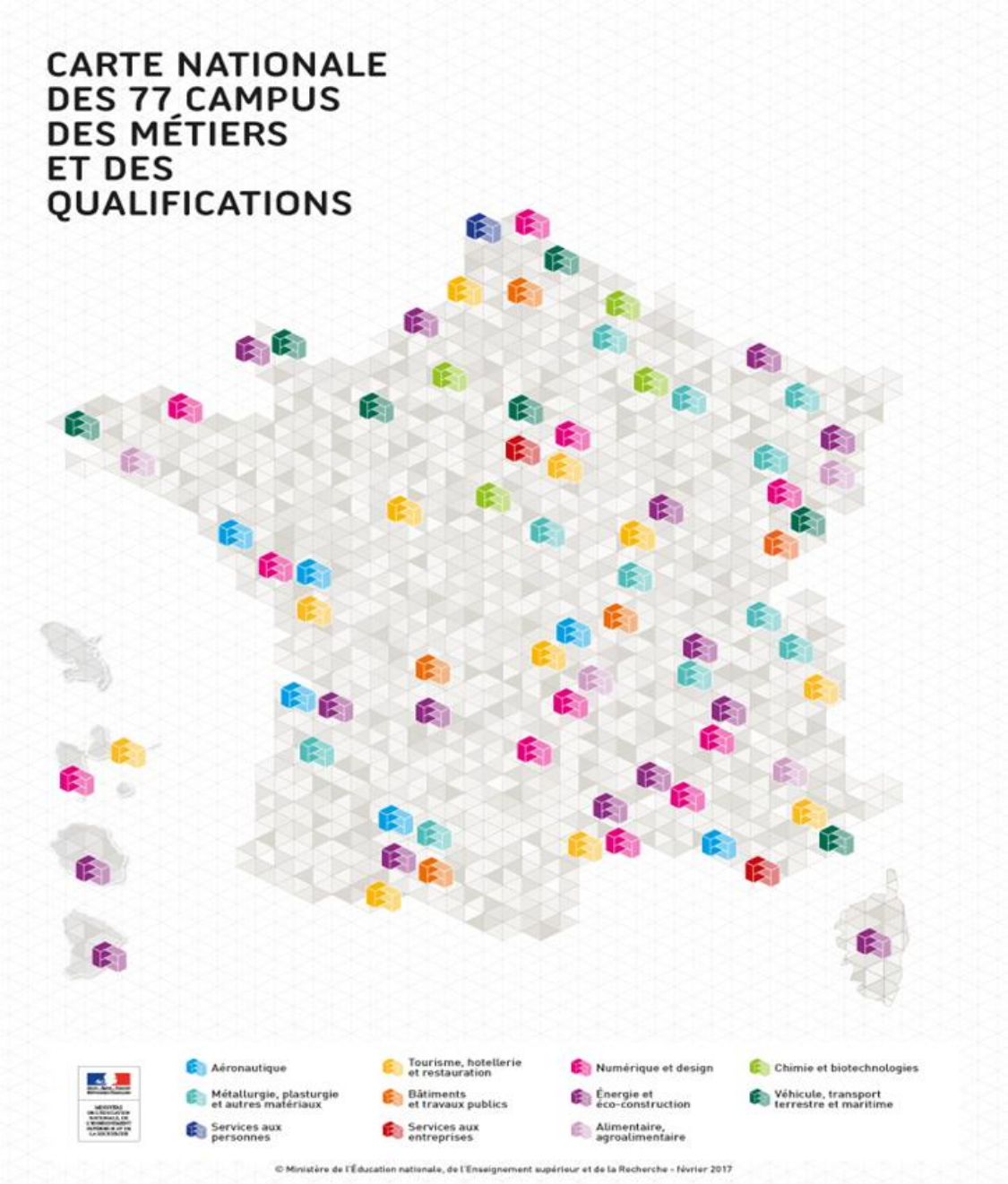
Aujourd'hui, l'objectif est bien désigné : faire en sorte qu'à la prochaine rentrée scolaire les dispositifs de copilotage académiques et régionaux soient partout - ou presque - mis en place. Ce séminaire avait permis de faire sur ce thème un point d'étape, que résume ce Livret. Il avait également facilité les échanges entre les différentes régions et académies concernées. C'est pourquoi Régions de France

l'avait parrainé, aux côtés des trois ministères impliqués dans le processus de labellisation.

Il n'y a pas en matière de copilotage assuré par le Recteur et le Président de Région, de modèle unique, même s'il existe des convergences entre les dispositifs proposés. Ce copilotage implique notamment des établissements d'enseignement supérieurs et des représentants des branches économiques, mais aussi des représentants territoriaux des ministères de l'économie et de l'emploi.

En matière budgétaire, il conduit le plus souvent à un financement des emplois de directeurs opérationnels par les Académies, équilibré par des crédits de fonctionnement régionaux. Cependant l'essentiel de leur budget est associé à des réponses à des appels à projet, régionaux, nationaux ou européens.

Chaque campus doit être capable, au regard des moyens qui lui sont attribués, de mettre en avant la valeur ajoutée qu'il apporte. On note également le caractère prioritaire souvent attribué par l'Académie comme par la Région, aux propositions en provenance des Campus, tant en terme d'évolution des cartes scolaires qu'en investissements pour des plateaux techniques. Un caractère prioritaire parce que répondant à des besoins exprimés de façon collective.


CARTE NATIONALE DES 77 CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS
Aéronautique
Métallurgie, plasturgie et autres matériaux
Services aux personnes
Tourisme, hotellerie 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
© Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - Février 2017