

Patrice Caro et Agnès Checcaglini (dir.)

## Territoires et parcours. De nouvelles trajectoires d'emploi et de formation à l'épreuve des territoires ? XXVIII<sup>èmes</sup> journées du longitudinal, 14-15 juin 2023, Caen

Céreq

---

# De « l'excellence » territoriale en général et en particulier. Les campus des métiers et des qualifications de l'action « Territoires d'innovation pédagogique »

Nicolas Bouvet, Catherine Galli et Dominique Maillard

---

Éditeur : Céreq  
Lieu d'édition : Marseille  
Année d'édition : 2023  
Date de mise en ligne : 27 juin 2023  
Collection : Céreq Échanges  
EAN électronique : 9782111519473



<http://books.openedition.org>

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2023

### Référence électronique

BOUVET, Nicolas ; GALLI, Catherine ; et MAILLARD, Dominique. *De « l'excellence » territoriale en général et en particulier. Les campus des métiers et des qualifications de l'action « Territoires d'innovation pédagogique »* In : *Territoires et parcours. De nouvelles trajectoires d'emploi et de formation à l'épreuve des territoires ? XXVIII<sup>èmes</sup> journées du longitudinal, 14-15 juin 2023, Caen* [en ligne]. Marseille : Céreq, 2023 (généré le 27 juin 2023). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/cereq/2983>>.

---

# De « l'excellence » territoriale en général et en particulier. Les campus des métiers et des qualifications de l'action « Territoires d'innovation pédagogique »

Nicolas Bouvet\*, Catherine Galli\*, Dominique Maillard\*

## Introduction

Créé dans le cadre de la Loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République du 8 juillet 2013, le campus des métiers et des qualifications (CMQ) est un label qui, selon la définition du ministère de l'Éducation nationale, « permet d'identifier, sur un territoire donné, un réseau d'acteurs qui interviennent en partenariat pour développer une large gamme de formations professionnelles, technologiques et générales, relevant de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur, ainsi que de la formation initiale ou continue, centrées sur des filières spécifiques et sur un secteur d'activité correspondant à un enjeu économique national ou régional ».

On voit par-là que le « territoire » est central, voire consubstantiel au label des CMQ, jouant *a priori* comme un principe renouvelé d'efficacité des politiques d'éducation et de formation ; le label est d'ailleurs porté et piloté conjointement par l'État et la Région<sup>1</sup>. Pour autant, le « territoire » reste une entité floue et méconnue, fonctionnant surtout comme ressource ou comme espace d'avènement de pratiques vertueuses dans les relations entre formation et emploi.

En 2019, l'appel à projets « Campus des métiers et des qualifications » inscrit dans l'action « Territoires d'innovation pédagogique » (TIP) du Programme d'investissement d'avenir 3 (PIA3) marque une séquence particulière dans le fonctionnement des campus. Dotée d'un financement de 80 millions d'euros, l'action TIP vise à donner aux CMQ jugés les plus innovants « les moyens de conforter leur rôle d'accélérateur des actions engagées pour répondre aux besoins de compétences des territoires » (texte de l'AP). Il s'agit là, à travers un renforcement financier du label des campus, de démontrer le bien-fondé du principe territorial dans les politiques éducatives<sup>2</sup>.

À la demande du Secrétariat général pour l'investissement, qui assure la cohérence et le suivi de la politique d'investissement de l'État à travers le déploiement du plan France 2030, le Céreq conduit actuellement un travail d'évaluation (Effipia) visant à apprécier les effets de ce financement supplémentaire sur les 32 campus lauréats de l'action. Dans ce cadre, des entretiens ont été réalisés au sein des campus et une enquête quantitative a été conduite sur différents aspects de leurs fonctionnements auprès de l'ensemble des catégories de partenaires. Ce matériau original permet d'éclairer un aspect des nouvelles actions publiques territorialisées à partir des formes complexes que prennent les « territoires » dans le cadre des campus. Cet éclairage sera réalisé à travers deux focales différentes. La première s'attachera à la morphologie particulière des campus de l'action TIP à travers un panorama d'ensemble. La seconde présentera, par l'analyse ethnographique d'un « territoire » donné, les modalités concrètes et innovantes produites pour mieux articuler formation, emploi et travail.

---

\* Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Département Formation et Certifications.

<sup>1</sup> L'attribution est décidée par une commission composée de représentants des collectivités régionales, des recteurs, de « Régions de France », des inspections générales du ministère de l'Éducation nationale, des directions du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, et du ministère de l'Économie.

<sup>2</sup> Le manque de ressources financières des campus avait été pointé par un rapport des inspections générales comme un frein majeur à leur action (Caraglio, 2017).

## 1. Les formes spécifiques des campus « Territoires d'innovation pédagogique »

Après la création en 2018 d'une mention « excellence », reconnaissance des campus prétendant répondre à des enjeux plus particulièrement stratégiques en lien avec « *les métiers d'avenir et les filières d'excellence* »<sup>3</sup>, l'action TIP constitue en quelque sorte une sélection dans la sélection.

En fixant de nouvelles normes aux campus (ouverture à l'enseignement supérieur, développement d'activités internationales, montage d'accords de consortium pour le financement des projets, etc.), l'excellence remodèle les contours et les contenus des territoires. Le principe de la sélection tend à réduire localement le nombre des expérimentations mais à construire des « écosystèmes » dans lesquels les partenariats sont plus diversifiés et les relations plus intenses. C'est ce que nous allons apprécier dans cette partie.

### 1.1. Un accent sur l'industrie, une prime aux campus « expérimentés »

Les 32 projets lauréats du PIA3 ont été sélectionnés à la suite de cinq campagnes réalisées de 2019 à 2021. Les projets retenus sont de natures très différentes, certains s'inscrivant sur des objets de niche comme la maintenance en milieu sensible, d'autres sur des sujets plus traditionnels de l'aéronautique<sup>4</sup>. Si la structuration autour des douze filières dites « *d'activités dynamiques et porteuses d'emplois* » ne distingue pas fondamentalement les campus PIA des autres campus, on constate une importance prépondérante des filières à caractère industriel. La mise en œuvre à partir du milieu des années 2010 de politiques de reconquête industrielle avec le programme « Industrie du futur » puis en 2018 avec l'initiative « Territoires d'industrie » explique sans doute l'importance dans les premières vagues de sélection des campus spécialisés autour de ces activités. On citera ainsi à titre d'exemple les campus Mobilités et transports du futur autour de la filière automobile et des enjeux énergétiques, industrie du futur de la Mecanic Vallée (Aveyron et Lot) et industrie du futur Sud, ou encore le Smart Energy Systems Campus en réponse aux orientations du Comité national stratégique des filières « Industries des nouveaux systèmes énergétiques ».

La filière dite « Mobilité, aéronautique, transports terrestres et maritimes » est surreprésentée dans les projets PIA, c'est aussi le cas de la filière « Infrastructures, bâtiment, éco-construction ».

De manière logique, le tertiaire est donc moins représenté dans l'ensemble des projets PIA. Les filières « création et design » ou « tourisme et gastronomie » sont aussi présentes dans le PIA qu'elles le sont au niveau national. En revanche, les services aux personnes ou aux entreprises sont très minoritaires. Les projets, retenus plus tardivement dans le processus de sélection, sont en nombre réduit avec deux projets seulement, l'un concernant les métiers de la dépendance et du grand âge « Santé, autonomie, bien-vieillir », l'autre relatif aux métiers de la sécurité.

On soulignera également que la plus grande partie des campus retenus dispose déjà d'une certaine expérience ; certains ont démarré dès la création du label, plus du tiers a obtenu sa mention « excellence » en 2019 et seuls quelques-uns démarrent leur activité avec les fonds d'amorçage du PIA. Ce constat n'est pas étonnant compte tenu des exigences fixées par le SGPI et la Caisse des dépôts pour la constitution des dossiers ; les campus doivent faire la preuve qu'ils s'engagent sur des idées prometteuses en termes de développement de filière mais les paris doivent rester mesurés et forts d'un soutien collectif ayant déjà fait ses preuves (présence fédératrice d'une grosse entreprise, soutien d'une organisation professionnelle, impulsion de la Région par exemple).

<sup>3</sup> Arrêté du 26 septembre 2019 relatif au cahier des charges national pour l'obtention ou le renouvellement du label « campus des métiers et des qualifications ».

<sup>4</sup> <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/investissements-d-avenir-action-territoires-d-innovation-pedagogique-annonce-des-laureats-de-l-appel-47177>

En ce qui concerne la répartition géographique (Illustration 1), la structure des campus PIA est quelque peu différente des implantations sur l'ensemble du territoire. Trois régions (AURA, Île-de-France, Occitanie) réunissent cinq PIA, mais ce nombre ne représente pas une proportion équivalente à leur poids dans l'ensemble national des campus. Comme l'Île-de-France ou l'Occitanie, la Bretagne ou le Centre-Val de Loire sont davantage représentés au sein des campus PIA, contrairement aux Pays de la Loire ou aux Hauts-de-France. Quant à la Normandie, c'est la seule région métropolitaine dont les campus ne sont pas inscrits dans le cadre de l'action TIP. Ces quelques remarques signalent que la donne institutionnelle de l'excellence et du PIA s'est traduite de manière variable à l'échelle régionale et que les Régions, acteurs essentiels du label campus, ont eu vraisemblablement des stratégies différentes vis-à-vis de ces nouveaux enjeux.

**Illustration 1 • Répartition des campus PIA par filière d'activité**



Source : ministère de l'Éducation nationale, exploitation Céréq.

## 1.2. Partenariats et relations entre les partenaires des campus

L'action TIP suppose une configuration particulière des partenariats au sein des campus des métiers et des qualifications. Pour accélérer les réalisations attendues, des collaborations doivent se mettre en place pour fédérer durablement la diversité d'opérateurs consubstantielle du « label campus » : universités, lycées, CFA ou organismes de formation, entreprises, etc. L'enquête par questionnaire (Encadré 1) a permis de caractériser le réseau des partenaires à partir des informations communiquées par chacun des directeurs opérationnels.

### Encadré 1 • L'enquête « unique » auprès des partenaires des campus

L'enquête statistique constitue un des trois volets prévus dans le cadre du dispositif d'évaluation Effipia. L'objectif de l'enquête « unique » est de s'attacher aux configurations partenariales des campus et de documenter les points de vue des partenaires des campus sur les différents enjeux de fonctionnement. L'enquête est dite « unique » dans la mesure où l'ensemble des structures ont été sollicitées au cours de l'automne 2022 pour répondre à un bloc de questions communes ou spécifiques suivant la catégorie à laquelle ils appartiennent. Pour cette première vague d'évaluation, quatre questionnaires spécifiques ont été conçus pour les grandes catégories de partenaires présents au sein du partenariat : les établissements de l'enseignement secondaire, les établissements de l'enseignement supérieur et les laboratoires de recherche, les organismes de formation, les entreprises. De plus, pour tous les autres partenaires, un questionnaire allégé a été proposé qui s'attache surtout au dénombrement des actions réalisées par le campus, à la qualité du partenariat et à la perception des effets du financement PIA3 sur le fonctionnement du campus. Au total, 1 455 structures ont été interrogées, 668 ont répondu.

Dans l'ensemble des campus, les partenaires au sein des lycées constituent 21 % de tous les partenaires, ceux du supérieur 18 %. Les entreprises constituent 20 % des partenaires et les CFA et organismes de formation 10 %. Les acteurs de l'intermédiation (organisations professionnelles, pôles de compétitivité, clusters, etc.) sont présents dans des proportions similaires. Les associations constituent 5 % de l'ensemble des partenaires, tandis que la proportion des acteurs publics (représentants de l'État, des Régions ou d'autres collectivités locales) est de 15 %. Cette structure moyenne est très variable suivant les campus, les principales variations portant sur la part de lycées ou d'entreprises au sein du partenariat. Ces variations se retrouvent davantage encore dans la constitution des consortiums. En effet, dans le cadre du PIA, la diversité originelle du partenariat des campus a été renforcée par la création de consortium. Celui-ci est l'ensemble des partenaires réunis par un accord qui les engage à piloter ou à participer à des actions du campus ou encore à soutenir financièrement le projet sans participer directement à la réalisation des actions. C'est dans le consortium que réside le pouvoir de décision et le leadership du projet. Le nombre de membres dans les consortiums fluctue entre 4 et 33, la moyenne est de 7 membres. On peut supposer que ces configurations de partenariat produiront des types d'organisation et de fonctionnements internes relativement différenciés.

L'enquête s'est intéressée aux différentes relations nouées entre les partenaires d'un même campus. Chaque répondant pouvait sélectionner parmi une liste de 16 types de partenaires différents ceux avec lesquels il était en relation au sein du campus, en répondant à la question suivante :

#### « Avec quels types de partenaires avez-vous noué des relations au sein du campus ? »

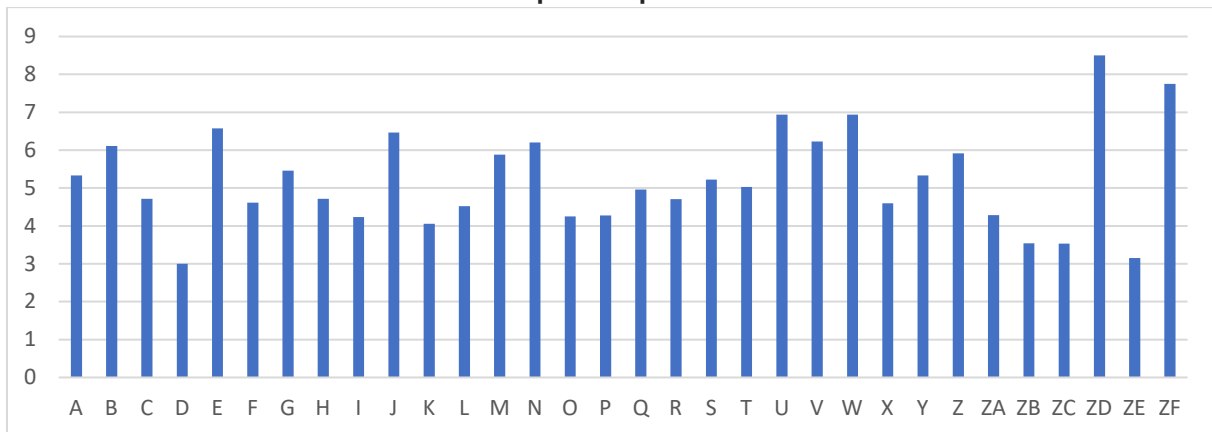
Plusieurs réponses possibles

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Établissements d'enseignement secondaire | <input type="checkbox"/> Organisations professionnelles |
| <input type="checkbox"/> Centre de formation d'apprentis (CFA)    | <input type="checkbox"/> Opérateur de compétence (OPCO) |
| <input type="checkbox"/> Établissements d'enseignement supérieur  | <input type="checkbox"/> Pôles de compétitivité         |
| <input type="checkbox"/> Organismes de formation                  | <input type="checkbox"/> Cluster                        |
| <input type="checkbox"/> Laboratoires de recherche                | <input type="checkbox"/> Directeurs opérationnels       |
| <input type="checkbox"/> Entreprises                              | <input type="checkbox"/> Rectorat                       |
| <input type="checkbox"/> Associations                             | <input type="checkbox"/> Régions                        |
| <input type="checkbox"/> Établissements publics                   | et 1 autre(s)   |

En moyenne, un partenaire (tout campus confondu) déclare nouer des relations avec cinq catégories différentes de partenaires. On peut ainsi considérer que les relations ainsi nouées dépassent le cercle originel des quatre principales catégories d'acteurs concernés par les campus (établissements du secondaire, établissements du supérieur, organismes de formation, entreprises).

Les campus ZD et ZF (Illustration 2) semblent être les campus avec la plus grande diversité dans leurs relations entre partenaires. Les structures de ces campus ont environ huit types de partenaires différents dans leurs relations contre seulement 3 pour les campus D, X ou ZE.

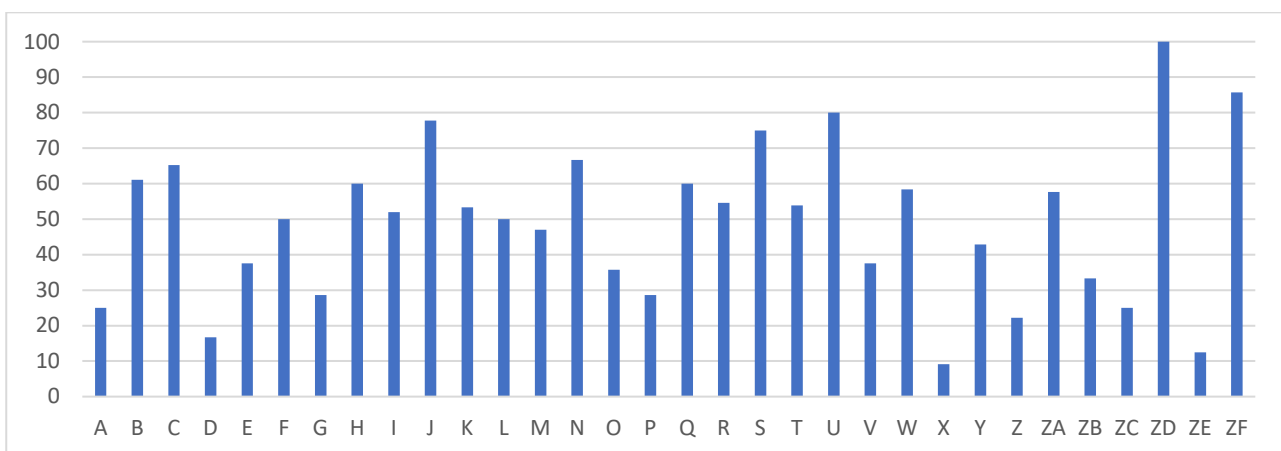
**Illustration 2 • Nombre moyen de relations nouées avec des catégories différentes de partenaires par campus**



Lecture : en moyenne, les partenaires du campus ZD déclarent avoir des relations au sein du campus avec huit catégories différentes de partenaires parmi les 16 proposées  
 Source : enquête Effipia

La participation au réseau d'un campus est une opportunité pour de nombreuses structures de développer des relations avec de nouveaux partenaires. Ce constat général vient étayer la volonté de mettre en relation des partenaires mais recouvre des disparités entre les différents campus. Quand plus de 80 % des structures au sein des campus ZD et ZF expriment avoir noué des relations avec des nouveaux types de partenaires, cette proportion est inférieure à 20 % pour les campus D, X ou ZE.

**Illustration 3 • Proportion de partenaires ayant noué de nouveaux types de relations grâce au campus**



Lecture : 60 % des partenaires du campus B estiment avoir noués des relations avec des nouveaux types de partenaire grâce à leur intégration dans le campus.  
 Source : enquête Effipia

L'ensemble des relations nouées entre les différentes catégories se caractérise par une certaine dissymétrie. Les établissements de l'enseignement supérieur sont plus nombreux à déclarer des interactions avec les différentes catégories de partenaires (au premier chef les établissements du secondaire, d'autres établissements du supérieur et les entreprises). Les lycées déclarent des relations avec d'autres lycées, avec le supérieur ou les entreprises mais évoquent assez peu d'autres relations. En revanche, les entreprises, très souvent citées, sont beaucoup moins nombreuses à déclarer spontanément qu'elles entretiennent des relations avec d'autres partenaires ; moins de 20 % d'entre elles font état de relations avec des lycées ou des établissements du supérieur.

### 1.3. Perception des ressources des campus

Un autre aspect caractérisant l'action TIP concerne les ressources financières allouées aux campus. Pour autant, nous avons considéré que le campus devait disposer pour fonctionner de ressources de différentes natures que le partenariat était susceptible de lui fournir. Les partenaires ont ainsi été sollicités pour estimer le niveau de certaines ressources, à travers la question suivante :

**Selon vous, quel est le niveau des différentes ressources évoquées ci-dessous au regard des besoins nécessaires pour réaliser les objectifs ?**

	Totalement satisfaisant	Globalement satisfaisant	Globalement insuffisant	Totalement insuffisant	Ne sait pas
Compétences et expertise (leadership, administration, formation, organisation interne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Données et informations (statistiques, données de cadrage, études d'opinions sur les différents objectifs du campus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconnaissance, légitimité, influence suffisante pour obtenir des résultats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressources financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaces physiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres types de ressources matérielles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'analyse univariée des 6 modalités (en excluant dans un premier temps les non-réponses et les réponses « ne sait pas ») permet d'observer un taux de satisfaction de plus 70 % pour l'ensemble des modalités. Les ressources qui caractérisent le fonctionnement collectif en termes de compétence, d'expertise et d'administration sont considérées comme satisfaisantes par 87 % des partenaires des campus. Le niveau des ressources de légitimité est également jugé très satisfaisant et ces deux volets suggèrent un niveau élevé de capacités internes à réussir (Tableau 1). En revanche, le niveau de satisfaction des ressources financières est légèrement inférieur.

**Tableau 1 • Jugement sur le niveau des différentes ressources du campus**

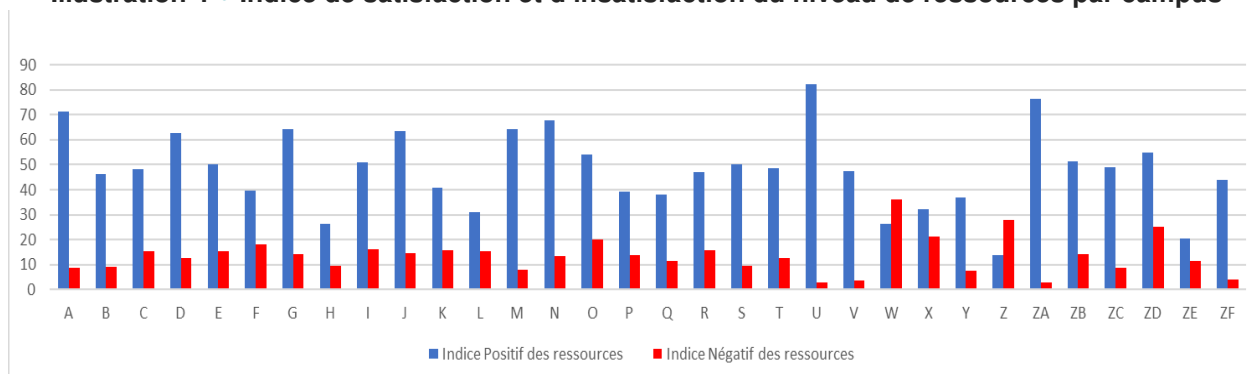
Modalités	Réponses			
	Insuffisant		Satisfaisant	
Compétences et expertise (leadership, administration, formation, organisation interne)	60	13 %	392	87 %
Données et informations (statistiques, données de cadrage, études d'opinions sur les différents objectifs du campus)	91	23 %	299	77 %
Reconnaissance, légitimité, influence suffisante pour obtenir des résultats	78	19 %	341	81 %
Ressources financières	110	29 %	269	71 %
Espaces physiques	91	23 %	297	77 %
Autres types de ressources matérielles	52	21 %	192	79 %

Source : enquête Effipia.

Deux indicateurs conçus à partir de ces 6 modalités nous permettent de visualiser une tendance globale concernant la satisfaction des ressources par campus. L'indice de satisfaction positif peut être caractérisé comme la probabilité que le partenaire d'un campus réponde positivement à une modalité. De la même manière, l'indice de satisfaction négatif peut être caractérisé comme la probabilité qu'un partenaire réponde négativement à une modalité. L'abstention et la non-réponse viennent s'ajouter à l'addition des deux indicateurs.

Nous observons une réelle disparité pour ces deux indicateurs selon les campus (Illustration 4). Ainsi, les partenaires des campus U et ZA semblent être particulièrement satisfaits des ressources au sein du campus, tandis qu'un mécontentement important est visible pour les campus W, Z et ZD.

**Illustration 4 • Indice de satisfaction et d'insatisfaction du niveau de ressources par campus**



Lecture : les partenaires du campus A ont 70 % de chances d'être satisfaits par les ressources mises à leur disposition.

Source : Enquête Effpia.

La classification ascendante hiérarchique est un algorithme de machine Learning de la catégorie non supervisée. Cette méthode a été appliquée aux 600 répondants exploitables et nous a permis de regrouper les structures avec un avis similaire sur les niveaux des ressources au sein de leur campus. La classification a permis de distinguer 5 classes différentes caractérisées de la manière suivante :

- Classe 1 : individus ayant répondu partiellement au module ou n'ayant pas répondu aux 6 modalités (16 %).
- Classe 2 : individus ayant répondu majoritairement « Ne sait pas » aux 6 modalités (14 %).
- Classe 3 : structures exprimant une totale satisfaction dans les 5 premières modalités (17 %).
- Classe 4 : structures affichant une insatisfaction dans plusieurs domaines et principalement pour les 3 premières modalités (18 %).
- Classe 5 : structures « globalement satisfaites » pour l'ensemble des modalités (35 %).

Plus de 50 % des enquêtés ont une vision positive du niveau des ressources disponibles. Seulement 18 % des structures ne semblent pas satisfaites par ces ressources. Il existe une répartition inégale des campus dans les différentes classes (Tableau 2). Les classes 1 et 2 ont un statut particulier ; elles n'informent pas directement sur le niveau de satisfaction des ressources à disposition et parmi les non-répondants se trouvent certainement des individus n'étant pas en mesure de répondre, ce qui signale peut-être avant tout un manque d'implication des partenaires au campus. Les campus H et Y sont surreprésentés dans la classe des non-répondants : plus de 55 % de leurs partenaires sont dans cette situation. Les campus ZE, Q, ZC, X ou encore P sont surreprésentés dans la classe « Ne sait pas ».

Par ailleurs, ZA, N, M, U et C sont les campus où la proportion de répondants « *totale*ment satisfaits » est sensiblement supérieure à la moyenne (de 33 à 55 % contre 17 % en moyenne). À l'inverse, les partenaires des campus W, Z, F et ZD ont davantage communiqué leur insatisfaction des différentes ressources disponibles.



Tableau 2 • Distribution des classes par campus

Campus	Proportions en ligne				
	Classe1	Classe2	Classe3	Classe4	Classe5
A	8,3	8,3	33,3	0,0	50,0
B	17,9	17,9	10,7	7,1	46,4
C	20,6	8,8	35,3	23,5	11,8
D	12,5	0,0	0,0	25,0	62,5
E	14,3	7,1	0,0	28,6	50,0
F	15,4	23,1	7,7	30,8	23,1
G	15,4	0,0	23,1	15,4	46,2
H	57,1	0,0	0,0	14,3	28,6
I	13,3	10,0	20,0	23,3	33,3
J	13,3	6,7	26,7	13,3	40,0
K	22,2	16,7	0,0	22,2	38,9
L	27,3	22,7	4,5	18,2	27,3
M	8,8	8,8	38,2	11,8	32,4
N	6,7	0,0	40,0	20,0	33,3
O	8,3	8,3	20,8	29,2	33,3
P	16,0	24,0	4,0	16,0	40,0
Q	20,0	28,0	8,0	20,0	24,0
R	11,8	17,6	17,6	29,4	23,5
S	12,8	20,5	5,1	10,3	51,3
T	18,4	15,8	18,4	10,5	36,8
U	0,0	5,9	35,3	0,0	58,8
V	23,1	23,1	0,0	0,0	53,8
W	17,6	11,8	11,8	47,1	11,8
X	20,0	26,7	0,0	13,3	40,0
Y	55,6	0,0	0,0	11,1	33,3
Z	25,0	25,0	0,0	41,7	8,3
ZA	7,4	0,0	55,6	11,1	25,9
ZB	15,4	15,4	7,7	7,7	53,8
ZC	20,0	26,7	6,7	6,7	40,0
ZD	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0
ZE	23,1	38,5	7,7	23,1	7,7
ZF	25,0	12,5	0,0	25,0	37,5
<b>Ensemble</b>	16,3	14,3	16,8	17,5	35,0

Source : enquête Effipia.

## 1.4. Réalisations des campus

Les partenaires ont été sollicités pour signaler parmi un ensemble d'actions et de démarches caractéristiques des différents projets du PIA3 celles qui ont été réalisées au sein de leur campus.

La proportion de réponses positives est exposée ci-dessous sur une sélection de campus et de type d'actions (Tableau 3). Il existe une inégalité des connaissances des actions ou plus généralement des réalisations d'actions selon les campus. La création d'un lieu d'incarnation semble être connue de la majorité des structures du Campus ZA avec 73 %. Avec 5 % de réponses favorables pour le Campus Q, nous pouvons envisager que ce campus n'a pas créé un tel lieu. Les actions d'orientation semblent être plus généralisées pour les campus I et C que pour les Campus Q, T et ZA.

**Tableau 3 • Réalisations d'actions au sein de certains campus**

**À votre connaissance, les actions suivantes ont-elles été réalisées par le campus ?**  
Proportions de réponses positives

Types d'actions	Campus				
	C	I	Q	T	ZA
Création d'un lieu d'incarnation dédié	65	64	5	46	73
Actions d'orientation	65	76	40	43	50
Actions d'information autour des métiers	87	88	55	81	46
Élaboration d'une nouvelle offre de formation	50	53	27	43	32
Développement de pédagogies innovantes	45	71	40	57	68
Formations des enseignants	30	59	13	81	73
Développement des mobilités des élèves à l'international	30	24	7	14	27

Source : enquête Effipia

On voit ainsi à travers l'enquête par questionnaire qu'il existe des disparités marquées entre les campus et ces différences nécessitent d'être interprétées par des analyses contextualisées des situations.

## 2. Dans la complexité territoriale des campus : l'exemple du CMQ Économie de la mer

À partir d'une enquête réalisée au sein du CMQ Économie de la mer dans le cadre de l'évaluation de son label excellence, nous allons à présent exposer la manière dont les spécificités régionales sous-tendent les démarches, le périmètre et les enjeux d'un campus, détailler quelques-unes des actions et caractériser la nature de son partenariat.

### 2.1. Le campus au service de la politique régionale de développement de la filière maritime

La création et le développement du CMQ d'excellence Économie de la mer se comprend au regard des choix adoptés par le nouvel exécutif régional en 2016 dans le cadre de la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République) de 2015 et d'une réflexion sur ses grands schémas régionaux. La Région décide avec les opérations d'intérêt régional (OIR) une approche visant à structurer des filières stratégiques. Parmi les huit filières identifiées figure l'économie de la mer.

La logique des OIR orientée vers l'enseignement supérieur converge avec les nouveaux standards associés à la mention excellence que le ministère de l'Éducation nationale souhaite mettre en œuvre à la même période pour permettre aux campus de conduire des projets d'envergure, en particulier des projets internationaux. Ceci explique que l'université de Toulon soit devenue au moment de la création du campus en 2017

l'établissement support du campus, tandis que jusqu'alors les campus de la région étaient portés par des établissements de l'enseignement secondaire.

Durant ses deux premières années, le campus fonctionne de manière assez isolée dans une logique de guichet qui se comprend en grande partie par des moyens humains insuffisants et une très grande hétérogénéité des objets à traiter.

La nouvelle donne institutionnelle des campus (mention excellence et perspective du PIA) se traduit localement de la manière suivante : la Région incite le campus à renforcer son action, l'université lui assure son soutien par l'allocation de ressources, une nouvelle équipe expérimentée et disposant de compétences sur la double dimension du domaine maritime et de la formation, prend la direction du campus. L'appel à projet du PIA TIP Territoires d'innovations pédagogiques sera l'occasion de mettre en œuvre ses nouvelles ambitions.

L'axe développé dans ce cadre est celui des transformations des métiers du naval et de grande plaisance en insistant sur l'enjeu de la digitalisation. Le choix du périmètre de ce projet répond à la nécessité de délimiter un projet structurant qui puisse s'accompagner d'une mise en œuvre opérationnelle rapide. Le périmètre d'activité ainsi défini est perçu comme un investissement, les résultats escomptés avec ce premier choix devant permettre l'extension de nouveaux projets dans les autres secteurs de l'économie maritime concernés par les questions de la numérisation. Un second axe, le verdissement de l'économie maritime, sera proposé au PIA4 « compétences et métiers d'avenir » et sera également lauréat de la commission de sélection.

## 2.2. La digitalisation, promesse d'une réponse aux questions d'attractivité et de qualité de l'offre de formation

Les réalisations du CMQ économie de la mer se sont structurées autour de trois dimensions : l'attractivité des métiers, la construction d'une offre de formation de qualité et la prise en compte de la diversité des publics. L'attractivité des métiers semble une priorité pour le monde maritime qui peine à recruter ; cet aspect a été largement investi par le campus en mobilisant des technologies issues de la digitalisation, en sensibilisant des publics les plus éloignés de l'emploi, ou encore en équipant des lycées de la région. Nous reviendrons ici sur quatre réalisations significatives du projet 4MED, lauréat du PIA3.

La réalisation « phare » semble être la création d'une « base totem », réalisation perçue comme emblématique par les partenaires au titre des innovations pédagogiques. Ce lieu d'incarnation du campus propose une approche qui se veut innovante pour sensibiliser le public par le recours aux nouvelles technologies (tables traçantes, tables immersives, réalité virtuelle). La valorisation du site intègre également une dimension culturelle : des expositions sont prévues qui pourront attirer un public large, mettre en lumière les métiers maritimes et présenter l'activité des partenaires du campus. L'attractivité est également réalisée à partir d'une action spécifique auprès des publics les plus éloignés de l'emploi et de la formation, en leur proposant des parcours de qualification vers les métiers de la construction navale.

Un autre exemple d'effort de digitalisation en faveur de l'orientation est le partenariat avec le CNAM autour de l'action *Immersive Learning Lab*, dont l'objectif est d'accompagner des professionnels de la formation et des ressources humaines à l'ingénierie liée aux technologies immersives (réalité virtuelle). Après une phase de définition des besoins par les partenaires du campus, des formations d'enseignants de BAC pro et BTS dans les spécialités du projet 4Med ont été réalisées.

Enfin, l'investissement dans les plateaux techniques et autres équipements innovants pour les établissements scolaires, a constitué dès la création du CMQ un enjeu important pour assurer la qualité de l'offre de formation. L'effort conjoint de l'IUMM et de la Région pour rénover les plateaux techniques des lycées professionnels porte certes sur l'industrie navale mais ces équipements seront mutualisés pour d'autres industries, permettant aux établissements d'accroître ainsi l'attractivité des filières professionnelles.

## 2.3. Un partenariat diversifié fonctionnant entre collaboration et compétition

En lien avec les attendus du label et du PIA, on observe que depuis l'obtention du label en 2020, le partenariat du campus s'est nettement recomposé et structuré avec l'extension de son périmètre géographique. L'une des spécificités de ce campus réside dans un réseau partenarial plus étendu qu'il ne l'est en moyenne nationale, notamment si l'on considère le nombre des opérateurs de formation, les acteurs de l'intermédiation ou les partenaires territoriaux. Cette situation se comprend à la fois du point de vue de la complexité institutionnelle de la filière maritime et par la mise en commun des réseaux des différents partenaires.

Avec son consortium, le campus a fait des choix « *d'équilibre* » dans la mesure où chacune des grandes catégories structurantes des campus sont représentées ; le consortium réunit ainsi 18 partenaires aux statuts, tailles ou types d'activité très variables : deux établissements d'enseignement supérieur, deux établissements publics dont un lycée et une chambre consulaire, six entreprises (trois du domaine maritime et trois entreprises spécialisées dans le traitement logiciel des données), un OPCO, sept structures associatives opérant dans des champs d'activité très diversifiés (organisme de formation, un réseau thématique national autour de l'emploi, de la formation et des compétences de la filière des industries de la mer, un cluster, un think tank, une structure du champ de l'insertion, une association de gestion).

Concernant les relations entre les partenaires au sein du campus et leurs liens, les réponses à l'enquête révèlent une hétérogénéité et une multiplicité de relations nouées par les partenaires du CMQ Économie de la mer. Certains partenaires estiment avoir des relations avec plus des deux tiers des types de partenaires différents. À l'opposé, certaines structures ont un réseau de relation beaucoup moins varié : certains lycées, le pôle de compétitivité ou un syndicat professionnel déclarent avoir noué des relations avec moins de trois types de partenaires. Dans le jeu des relations, certains partenaires occupent une place centrale. Ainsi, plus de la moitié des répondants estiment entretenir des relations avec la Région, avec au moins un établissement secondaire, un établissement supérieur et un organisme de formation. Cependant, chaque structure semble avoir noué des relations qui lui sont propres en fonction de son implication dans le campus et de son secteur d'activité sans prédispositions à créer des relations avec un type de partenaire en particulier. Il n'a pas été observé de types de partenaires réellement isolés, hormis le cluster. Les laboratoires de recherche semblent également être moins en interactions avec les autres partenaires. Une corrélation peut être envisagée entre la diversité des relations noués et les réponses concernant le jugement porté sur la qualité du partenariat.

D'une manière générale l'enquête souligne un large consensus sur l'ensemble des composantes caractérisant un partenariat de qualité. Les réponses caractérisant la dynamique du partenariat soulignent tout d'abord une communauté de points de vue sur l'objet même du partenariat puisqu'ils sont trois sur quatre à répondre positivement à la question « *les partenaires sont-ils en capacité à développer des objectifs largement compris et partagés ?* ».

Dans des proportions presque équivalentes, ils partagent le constat que collectivement le campus dispose d'une capacité à proposer des voies pertinentes pour résoudre des problèmes. Concernant les éventuelles difficultés que peut rencontrer le campus (trouver des solutions à l'extérieur, transcender les intérêts particuliers ou intégrer des points de vue divergents), ils ne sont plus que deux tiers à penser que le partenariat a la capacité de les surmonter et à trouver collectivement des ressources afin de les surmonter. Interrogés sur l'ensemble des ressources dont peut se prévaloir le campus pour réaliser ses objectifs, les partenaires se retrouvent très largement sur deux types de ressources : les compétences et l'expertise d'une part, la légitimité et l'influence d'autre part (plus de trois quarts de réponses).

Concernant les ressources financières, les espaces physiques ou d'autres types de ressources matérielles, un consensus de même ampleur se dessine, mais pour estimer que le niveau n'est que globalement satisfaisant. Le bilan de l'activité collective est également jugé très positif quel que soit l'indicateur adopté pour l'apprécier.

Plus de huit répondants sur dix s'estiment satisfaits, à la fois de la manière dont les personnes ou structures travaillent au sein du campus, et du rôle qu'ils jouent au sein du campus. Dans les mêmes proportions, ils expriment que le campus a la capacité à réaliser ses objectifs. À la question « *êtes-vous satisfait de la manière*

dont le campus met en œuvre ses projets ? », les réponses positives sont légèrement moins nombreuses. Les campus sont des constructions partenariales en recomposition permanente, fondée sur des objectifs communs mais éprouvés régulièrement à travers les différentes actions et missions inscrites dans la feuille de route des campus. Les principes de fonctionnement impliquent des relations *a priori* coopératives et non hiérarchiques mais non dénuées des dimensions économiques ou financières propres aux champs d'intervention spécifiques des différents acteurs parties prenantes. L'analyse de la composition du partenariat du CMQ d'excellence Économie de la mer a pointé qu'il reposait pour certaines de ses actions, sur des formes mixtes de collaboration et de compétition entre les partenaires, ce qui n'est pas surprenant compte tenu des différents marchés concurrentiels que le « label » « campus des métiers et des qualifications » est amené à faire cohabiter en son sein.

## Conclusion

L'exemple des campus des métiers et des qualifications fournit des éléments supplémentaires sur les formes prises par les politiques du label (Bergeron *et alii*, 2014). Dans le domaine de la formation comme dans d'autres secteurs, on observe que l'énoncé général d'une question d'intérêt public s'accompagne d'un discours sur la liberté laissée aux acteurs concernés de choisir, voire d'inventer, les voies vertueuses pour arriver aux objectifs fixés. L'histoire relativement courte des CMQ montre néanmoins qu'en l'espace de dix ans des standards complémentaires sont venus s'ajouter qui créent des espaces d'opportunités mais imposent également des normes que les pratiques antérieures ont sans doute contribué à créer. Ainsi, dans le cadre de l'action « Territoires d'innovation pédagogique », un accent supplémentaire a été mis sur le partenariat. Ce nouveau standard a effectivement produit des configurations nouvelles qui se révèlent extrêmement complexes compte tenu du nombre et de la variété des partenaires qu'elles regroupent. L'objectif *a priori* partagé par tous les partenaires de travailler sur un périmètre donné au rapprochement de la formation aux besoins productifs rencontre inévitablement la question des intérêts particuliers, par exemple entre offre privée et offre publique de formation, mais aussi au sein même de l'Éducation nationale entre les lycées professionnels. Le label, qui suppose un principe de sélection et d'élection, se traduit par des relations de solidarité ou d'interdépendance entre les partenaires au sein du campus, alors même qu'ils sont en compétition ou en situation de concurrence sur dans leur champ d'activité. Ainsi, la définition même de la carte des formations au sein du territoire d'un campus peut-elle apparaître dans certains cas comme une opération très sensible et saturée d'enjeux. Les dynamiques collectives et locales des campus, encouragées par la force symbolique de l'innovation, rencontrent également les phénomènes de dépendance de sentier inscrites dans le champ des relations de la formation et de l'emploi. L'ampleur des transformations escomptées nécessite une énergie institutionnelle qui devra être regardée dans la durée : les projets du PIA3 se déroulant sur des périodes de cinq et dix ans, les « territoires d'innovation pédagogique » n'en sont encore qu'au début de leur construction.

## Bibliographie

- Bergeron, H., Castel, P. & Dubuisson-Quellier, S., (2014). Gouverner par les labels : une comparaison des politiques de l'obésité et de la consommation durable. *Gouvernement et action publique*, 3, 7-31.
- Caraglio M. & alii, (2017), *Premier bilan des campus des métiers et des qualifications. Rapport*. Inspection générale des Affaires sociales, Inspection de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, Inspection de l'Éducation nationale.