



# Projet d'aménagement de la Cour des Douanes

---

Étude de préfiguration pour la mise en place  
d'un pôle dédié aux compétences

Avril 2023

# Table des matières

<b>1. La commande</b>	<b>3</b>
A. Contexte	3
B. Le projet de pôle de compétences	3
C. Méthodologie	4
D. Précautions liminaires	4
<b>2. Réception du projet et analyse des besoins</b>	<b>5</b>
A. Etat des lieux des préoccupations des acteurs locaux	5
B. Quelles lignes directrices pour le projet ?	6
<b>3. Retour d'expérience du travail de benchmark</b>	<b>7</b>
A. Objectif du travail de benchmark	7
B. Présentation des terrains d'investigation	7
C. Typologie des initiatives territoriales observées	8
D. Que retenir ?	10
→ Des espaces physiques sous la forme de lieu totem pour un secteur ou une communauté d'entreprises	10
→ Des parcours de découverte des métiers à vocation ludique et immersive	11
→ Des parcours qui peuvent s'organiser également dans les entreprises et s'inscrire dans des ingénieries plus complexes au service de leurs besoins en compétences	12
→ Des ingénieries tournées vers la sensibilisation aux compétences psychosociales et aux codes de l'entreprise	14
→ Des initiatives qui entendent contribuer aux enjeux de société	14
→ Des initiatives qui s'inscrivent dans des offres de services plus larges	15
<b>4. Périmètre et positionnement du pôle de compétences</b>	<b>16</b>
A. Positionnement du lieu	16
B. Périmètre du lieu	16
C. Activités et missions	17
D. Cible du lieu	18
<b>5. Synthèse générale : sur quelles orientations structurantes capitaliser pour aller plus loin ?</b>	<b>20</b>
<b>6. Conclusion</b>	<b>23</b>
<b>Annexes</b>	<b>24</b>

## A. Contexte

L'Eurométropole de Strasbourg s'inscrit au cœur d'un vaste espace métropolitain transfrontalier, riche de 1 million d'habitants, appelé à un développement important.

Projet structurant du développement urbain de Strasbourg, Deux-Rives traduit l'ouverture de la ville sur le Rhin et vers l'Allemagne. Depuis sa genèse, le projet illustre la volonté de faire de cet espace transfrontalier un espace urbain continu, à la mesure du renforcement des relations franco-allemandes et de l'affirmation de Strasbourg comme capitale européenne.

Dans le cadre de ce projet exceptionnel, la SPL Deux-Rives a lancé en 2019 un appel à projet pour le site de l'ancienne Cour des Douanes, situé le long des Rives du Rhin, face à la ville allemande de Kehl-am-Rhein et à proximité du quartier prioritaire du Port du Rhin.

L'objectif est de transformer ce site en un lieu de vie métropolitain. Le projet doit aboutir à la création d'un ensemble de 300 logements accompagnés d'une promenade, de services de proximité, de commerces, d'une médiathèque, etc...

Pour conduire ce projet, un groupement d'opérateurs a été retenu composé de Bouygues Immobilier et Linkcity associés à d'autres partenaires.

## B. Le projet de pôle de compétences

Dans la perspective de préfigurer le projet de pôle de compétences, la Maison de l'emploi et de la formation de Strasbourg a été mandatée par Eurométropole, SPL Deux-Rives et Groupement des Usagers des Ports de Strasbourg pour conduire l'étude de préfiguration.

Afin d'analyser les besoins du territoire et d'apprécier les enjeux des acteurs du territoire franco-allemand (métropole de Strasbourg, Ortenau), la Maison de l'emploi et de la formation a engagé une large consultation des acteurs économiques, de l'emploi, de la formation initiale, continue, supérieure, et de l'insertion professionnelle potentiellement concernés par le développement d'un lieu dédié aux compétences sur le territoire portuaire.

L'objectif de cette consultation était de procéder à l'écriture du cahier des charges d'un futur lieu en termes de positionnement, de missions, d'activités, de gouvernance, etc., tout en respectant plusieurs orientations préalables :

- Matérialiser le partenariat franco-allemand autour de l'aménagement de la Cour des Douanes et du développement des activités portuaires,
- S'inscrire dans l'écosystème métropolitain emploi/formation,
- Proposer une offre de service qui puisse soutenir le développement des connaissances et des compétences de tous les actifs franco-allemands,
- Apporter des ressources et des réponses aux grands enjeux du marché local de l'emploi, en particulier en lien avec les besoins des entreprises de la zone portuaire,
- Proposer des solutions intégrées permettant de combiner les enjeux de promotion des métiers, d'orientation professionnelle continue et de développement des compétences,
- Être un laboratoire d'innovation sur la formation professionnelle continue.

## C. Méthodologie

Le tableau ci-dessous détaille les différentes étapes de la méthodologie mise en œuvre par la Maison de l'emploi et de la formation pour produire l'étude de préfiguration.

● <b>Avril-Octobre 2022</b>	— Consultation des acteurs clés franco-allemands pour apprécier l'opportunité de mettre en place un lieu dédié aux compétences dans le cadre du projet immobilier de la Cour des Douanes. <i>Une quarantaine d'acteurs rencontrés dans le cadre d'entretiens en bilatéral (cf liste en annexe)</i>
● <b>23 novembre 2022</b>	— Workshop au siège des Ports de Strasbourg pour restituer la synthèse des entretiens, élargir le cercle des acteurs engagés dans la réflexion et tracer les grandes orientations du projet. <i>34 participants</i>
● <b>13 et 19 janvier 2023</b>	— Workshops 2 pour affiner les principaux paramètres du projet devant servir de cahier des charges pour la programmation de l'espace par la SPL Deux-Rives. <i>13 participants sur 2 temps de travail (format resserré).</i>
● <b>18 janvier 2023</b>	— Workshop 3 avec les entreprises adhérentes du Groupement des Usagers des Ports (GUP) de Strasbourg pour apprécier leurs besoins en matière d'appui à la gestion de leurs ressources humaines. <i>11 participants</i>
● <b>Décembre-Mars 2023</b>	— Réalisation d'un travail de benchmark autour de neuf initiatives territoriales se rapprochant des axes de travail validés le 23 novembre 2023. <i>8 entretiens réalisés</i> Travail avec un assistant à maîtrise d'ouvrage (WPI) pour déterminer les premiers éléments programmatiques en vue de l'élaboration de la fiche de lot.

## D. Précautions liminaires

Ce rapport présente la synthèse des travaux conduits par la Maison de l'emploi et de la formation de Strasbourg et décline un certain nombre de réflexions et de propositions pour esquisser les contours du projet de la Cour des Douanes.

A ce titre, face à la diversité des positionnements et des enjeux des acteurs du territoire, il entend proposer au groupe-projet une vision du projet, indépendante des positions des diverses parties prenantes des travaux, à replacer dans le contexte des enjeux structurants du marché de l'emploi mais aussi dans le cadre stratégique des politiques publiques de l'orientation, de l'insertion, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Une étude de faisabilité devra être réalisée dans sa continuité pour affiner les scénarii envisageables, les modalités de fonctionnement et d'exploitation du lieu.

Le document est structuré en 3 parties :

1. L'analyse de la réception par les acteurs locaux du projet de pôle de compétences et des besoins qui ont émergé à l'issue de la première étape de la consultation (entretiens bilatéraux + workshop 1).
2. Un retour d'expérience en provenance d'autres initiatives territoriales faisant écho aux préoccupations des acteurs locaux.
3. Une série de propositions pour affiner les contours du projet de Centre de compétences reposant à la fois sur l'approfondissement de la consultation locale et les enseignements des initiatives observées sur d'autres territoires.

## 2. Réception du projet et analyse des besoins

### A. Etat des lieux des préoccupations des acteurs locaux

Il convient de démarrer ce rapport par l'accueil réservé par les acteurs locaux au projet d'aménagement de la Cour des Douanes et à la perspective d'un lieu dédié aux compétences en son sein.

La quasi-totalité des acteurs rencontrés a exprimé son intérêt pour la mise en place d'un tel équipement. Néanmoins, si l'opportunité du projet leur a semblé évidente (nulle réserve de principe exprimée), les entretiens puis les temps de travail successifs ont traduit des niveaux de préoccupation assez hétérogènes selon les acteurs, leur positionnement, leurs missions et offres de services.

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des thématiques abordées par les acteurs sollicités lors de la première étape de consultation pour justifier leur intérêt pour le projet :

Centres d'intérêt	
<b>Par métiers de la zone portuaire</b>	Question-clé : → Comment répondre aux besoins de main d'œuvre sur les métiers suivants ? Métiers ciblés : électricien, automaticien, soudeur, mécanicien, meunier, opérateur, menuisier, couvreur, métiers de la logistique et des transports.
<b>Par activités économiques</b>	- Activités portuaires - Secteur du bâtiment - Pharmacie/biotechnologie
<b>Par problématiques transversales</b>	→ Comment accompagner la transition écologique et énergétique ? → Comment développer l'économie circulaire ? → Comment répondre aux besoins en compétences linguistiques des deux côtés du Rhin ? → Comment favoriser l'implication des entreprises dans la réponse à leurs besoins en main d'œuvre et dans le développement des compétences dont elles ont besoin ?
<b>Par logique de dispositifs, d'équipements ou d'établissements</b>	→ Quelles opportunités pourrait offrir la Cour des Douanes en termes d'accueil de nouveaux dispositifs, de nouveaux équipements ou établissements ? Exemples : Académie de la transition énergétique, espace ressource sur l'offre de formation, école de production, CFA interprofessionnel, tiers-lieux, etc.
<b>Par publics</b>	→ Quels publics pourraient être ciblés ? Salariés, demandeurs d'emploi, publics résidant sur un quartier prioritaire (QPV), personnes en reconversion, étudiants décrocheurs, publics mixtes.
<b>Par nature de services offerts</b>	→ Proposer des formations courtes visant l'employabilité (blocs de compétences) → Proposer des formations au plus près des entreprises (actions hors-les-murs d'organismes de formation)
<b>Par l'ambition du lieu</b>	Raconter une histoire, valoriser la mémoire du Port

Dans le même temps, les acteurs ont mis en exergue la limite de l'entrée par la thématique « formation » pour appréhender les besoins du marché de l'emploi. Ainsi, un constat a été rapidement posé sur le fait que les difficultés des entreprises pour répondre à leurs besoins de main d'œuvre reposaient sur leurs difficultés à trouver les compétences dont elles ont besoin mais questionnaient également :

- **D'une part, l'attractivité des métiers, des postes et des entreprises.**
- **D'autre part, le niveau d'éloignement des publics des prérequis attendus en entreprises**, à savoir des publics pouvant manquer d'autonomie, ne maîtrisant pas toujours les savoirs de base, les codes de l'entreprise et présentant parfois des problèmes de comportements (exprimés comme un manque de « savoir-être » par les différents interlocuteurs, en particulier les entreprises).

A ce titre, au-delà de la question de l'offre de formation, ces besoins/difficultés interrogent des enjeux en matière :

- De promotion/découverte des métiers,
- D'orientation professionnelle,
- De préparation des publics,
- Et, au sein des entreprises, l'organisation du travail, de management et d'intégration/fidélisation des nouveaux arrivants.

## B. Quelles lignes directrices pour le projet ?

En synthèse de la première phase des travaux, sept grandes idées/objectifs ont été synthétisés et validés par le collectif pour caractériser le projet de pôle de compétences :

- Le projet doit permettre de « se réinventer » face aux tensions du marché de l'emploi, à l'essoufflement des modalités d'intervention classiques, au manque d'attractivité des métiers et aux besoins de main d'œuvre des entreprises.
- Il doit proposer une offre de services souple, réactive et évolutive pour s'adapter à la diversité des besoins.
- Il doit s'inscrire en complémentarité avec l'offre de service du territoire.
- Il doit favoriser le décroisement en réinscrivant la formation dans une chaîne d'intervention plus large incluant la découverte des métiers, l'orientation professionnelle, le développement des compétences, l'accès à l'emploi, l'intégration dans l'entreprise, la fidélisation des salariés.
- Il doit favoriser l'innovation dans les modalités de formation et plus largement d'intervention sur toute la chaîne décrite.
- Il questionne l'implication des entreprises et leur contribution à l'analyse de besoins, en passant par leur volonté de transformation de leurs organisations et de leur mode de management.
- Il doit accompagner des évolutions plus structurelles liées à l'évolution des besoins des entreprises, des actifs, de l'économie, de la société.

C'est sur cette base qu'un travail de benchmark a été engagé afin de repérer des initiatives territoriales originales reprenant les différents attendus des contributeurs du projet de la Cour des Douanes et s'organisant sous la forme d'un lieu physique.

## 3. Retour d'expérience du travail de benchmark

### A. Objectif du travail de benchmark

Le travail de benchmark a été conduit avec 3 objectifs :

- **Repérer des initiatives territoriales originales** apportant des réponses aux enjeux soulevés *supra* et s'organisant sous la forme d'un lieu physique,
- **Collecter des informations sur les modalités de mise en œuvre** (impulsion, gouvernance, montage financier, objectifs, modalités pratiques de réalisation, difficultés rencontrées, etc.),
- **Tirer des enseignements sur leur mise en œuvre** pour alimenter le projet de Centre de Compétences.

Le repérage des initiatives a lui-même obéi à plusieurs enjeux :

- **Traduire la diversité des initiatives prises (principalement) dans le secteur industriel** pour répondre aux enjeux de promotion des métiers et de développement des compétences nécessaires aux entreprises,
- **Repérer des projets s'inscrivant dans une logique public-privé** avec une implication des entreprises ou d'acteurs les représentant,
- **Prospecter des réalités territoriales diversifiées.**

### B. Présentation des terrains d'investigation

Le tableau ci-dessous présente les différentes initiatives territoriales qui ont fait l'objet d'investigations en détaillant le ou les secteur(s) d'activité ciblé(s), les caractéristiques de l'initiateur ou du porteur, ainsi que le territoire concerné.

On note que ces initiatives se caractérisent :

- Soit par un portage assumé par un acteur économique ou représentant les intérêts d'une communauté d'entreprises,
- Soit dans le cadre d'un groupement, d'un consortium ou d'un partenariat resserré rassemblant des acteurs publics et des acteurs privés, en premier lieu des entreprises ou des réseaux d'entreprises (de type pôle de compétitivité, cluster, etc.).

S'ils ne sont pas mentionnés dans la gouvernance opérationnelle des différentes initiatives, les services de l'Etat ou des Régions sont, le plus souvent, dans le tour de table des financeurs.

Cf page suivante.

Initiatives	Secteurs d'activité	Initiateurs / Porteurs	Territoires concernés
<b>La Galerie des Métiers</b>	Métallurgie	Pôle formation de l'UIMM Grand Ouest Normandie	Cherbourg Dépt : Manche
<b>Le Navire des Métiers</b>	Industries de la mer (industrie navale, nautisme, offshore, énergies marines renouvelables)	Campus des Industries NAVales (CINav) fondé par 5 industriels (Naval Group, Chantiers de l'Atlantique, etc.)	Brest Dépt : Finistère
<b>Le salon SMILE (Salon des Métiers Industriels et de L'Entreprise)</b>	Décolletage + essaimage du concept sur d'autres secteurs industriels	Syndicat National du Décolletage (organisation professionnelle)	Vallée de l'Arve Dépt : Haute-Savoie
<b>Le salon « La Voie des Talents – L'orientation par l'expérience »</b>	Industries agroalimentaires, Métiers de services dans la restauration	CREATIV' (maison de l'emploi de Dijon Métropole) en partenariat avec Vitagora (association professionnelle de la filière agroalimentaire) et l'UMIH	Dijon Dépt : Côte d'Or
<b>Le Tiers-lieu de compétences (TLC)</b>	Filière aéronautique	GIP FTLV (Rectorat) porteur d'un consortium regroupant 17 acteurs (entreprises, organismes de formation, acteurs institutionnels)	Déols/Coings Dépt : Indre
<b>Le Hall 32</b>	Industrie	2ARAMI (Association Auvergne-Rhône-Alpes pour les métiers de l'industrie) dans le cadre d'un partenariat public-privé (Michelin, Limagrain, Banque de France, pôle de compétitivité CIMES, AKTO, Rectorat)	Clermont-Ferrand Dépt : Puy-de-Dôme
<b>La Fabrik de l'Orientation</b>	Tout secteur	CCI Métropole de Bourgogne	Dijon Dépt : Côte d'Or
<b>Des parcours innovants d'accès à l'emploi</b>	Industrie automobile	Région Haut-de-France, Pôle emploi en partenariat avec Renault, Stellantis et Toyota	Douai, Maubeuge, Valenciennes Dépt : Nord
<b>Expérimentation AFEST en apprentissage</b>	Artisanat	Chambre de Métiers et de l'Artisanat Régionale	Région Rhône-Alpes

### C. Typologie des initiatives territoriales observées

Afin d'approfondir l'analyse de ces différentes initiatives, le tableau suivant en propose une analyse graduée en détaillant principalement les modalités de mise en œuvre, ainsi que la combinaison de services proposés autour de quatre grandes catégories.

- **Les initiatives de promotion des métiers avec information sur l'offre de formation,**
- **Les initiatives de promotion des métiers destinées à mettre en valeur certaines formations en particulier,** soit proposées sur le même lieu, soit mises en réseau et/ou labellisées autour du lieu (et ce, quel que soit le périmètre géographique),



- **Les initiatives de promotion des métiers s'inscrivant dans une logique de parcours** et pouvant être combinées à des actions de remobilisation (suivant la typologie des publics), des actions de préqualification, voire de qualification.
- **Les initiatives de promotion se rattachant à une offre de services plus large**, incluant une offre de formation mais visant plus largement le renforcement d'une communauté d'entreprises autour de projets collaboratifs en s'appuyant sur la mise à disposition de ressources, de machines ou de technologie au service de projets innovants. Dans ce dernier cas, le volet formation du lieu devient tout à la fois un support de découverte, de pratique, de qualification mais aussi de projets collaboratifs et innovants au service du développement des entreprises.

Initiatives	Réalisation	Modalités d'organisation	Missions principales	Publics
<b>La Fabrik de l'orientation</b>	2022	Lieu physique permanent	- Promotion des métiers - Information/conseil sur l'offre de formation	Jeunes +++ DE +
<b>La salon « La Voie des Talents »</b>	2021 (1 <sup>ère</sup> édition)	Format évènementiel	- Promotion des métiers - Information/conseil sur l'offre de formation - Offre de stages	Jeunes III DE +
<b>Le salon SMILE (Salon des Métiers Industriels et de L'Entreprise)</b>	- 2008 (1 <sup>ère</sup> édition)  - 2023 (ouverture du lieu physique)	- Format évènementiel récurrent (+ essaimage du concept)  - Lieu physique permanent (Open Smile)	- Parcours de découverte des métiers - Promotion de l'offre de formation	Jeunes +++ DE +
<b>Le Navire des Métiers</b>	Mars 2020	Lieu physique permanent + version mobile France entière	- Parcours de découverte des métiers + actions en mode évènementiel - Ingénierie pour la coloration maritime des formations - Labellisation et promotion de l'offre de formation - Information/conseil - Intermédiation pour le placement des jeunes en stages ou en emploi en sortie des formations labellisées - Animation d'une GPEC de filière.	Jeunes +++ De +
<b>La Galerie des Métiers</b>	Octobre 2022	Lieu physique permanent présent dans le nouveau pôle de formation de l'UIMM	- Parcours de découverte des métiers industriels - Promotion de l'offre de formation - Information/conseil - Formations en alternance et continue	Jeunes +++ DE ++
<b>Le Tiers-lieu de compétences</b>	2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Lieu physique permanent (ouverture prévue en cours d'année 2023)	- Parcours de découverte des métiers - Information/conseil - Formation initiale et continue - Espace de coworking - Location d'espaces de formation - Soutien au développement des entreprises (mutualisation de ressources et matériels high tech, soutien aux projets innovants)	Jeunes +++ DE +++

<b>Le Hall 32</b>	2019	Lieu physique permanent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion des métiers (événements, interventions)</li> <li>- Formations sous statut scolaire, en apprentissage et en formation continue</li> <li>- Accompagnement des jeunes sur le volet social (logement, mobilité, restauration)</li> <li>- Soutien au développement des entreprises (prototypage, accompagnement au changement)</li> </ul>	Jeunes +++ DE +
<b>Des parcours innovants d'accès à l'emploi dans l'industrie automobile (Hauts-de-France)</b>	2022	Projet expérimental déployé à partir d'une ingénierie ad hoc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours combinant découverte des métiers, remobilisation, préqualification, qualification et accès à l'emploi durable en direction de publics fragiles (bRSA, résidents quartiers prioritaires)</li> </ul>	DE +++
<b>Expérimentation AFEST en apprentissage (CMAR Rhône-Alpes)</b>	2022	Projet expérimental avec un apprentissage réalisé en immersion complète dans les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation d'un CAP en un an dans les métiers de la restauration, de l'alimentation, de l'automobile, de la vente, etc.</li> </ul> <p>Expérimentation réalisée avec une promotion de 24 jeunes pour traiter simultanément la réponse aux besoins des entreprises, les problèmes de mobilité et de logement.</p>	Jeunes +++

## D. Que retenir ?

### → Des espaces physiques sous la forme de lieu totem pour un secteur ou une communauté d'entreprises

Les initiatives territoriales se caractérisent, pour la majorité d'entre elles, par le recours à la mise en place d'un lieu dédié, au moins pour partie, à la promotion des métiers et des activités d'un secteur d'activité, voire d'une communauté d'entreprises.

En cela, la matérialisation du lieu et son caractère permanent sont l'une des réponses apportées au caractère trop peu structurant des actions montées le plus souvent en mode événementiel, à leur efficacité jugée faible pour susciter l'intérêt des publics et faire émerger un questionnement, voire un projet d'orientation.

Néanmoins, on observe que dans certains territoires les lieux physiques ont dépassé la dimension informative et de découverte des métiers pour devenir de véritables lieux totem pour tout un secteur d'activité, voire une communauté d'entreprises.

Ainsi, le Hall 32 (à Clermont-Ferrand) s'est défini comme le « lieu totem de l'industrie en mouvement ». C'est également cette dénomination qui est utilisée par le consortium d'acteurs de la filière aéronautique pour qualifier le bâtiment 690 de la zone aéroportuaire de Déols qui va accueillir le Tiers-lieu de compétences.

A ce titre, le lieu d'implantation s'avère particulièrement symbolique pour accueillir ce type d'équipement. C'est ainsi que le Navire des Métiers est installé, à Brest, sur l'emplacement des anciens ateliers des Capucins, cédés par l' Arsenal de Brest à Brest Métropole. Dans un autre cadre, le salon permanent Open Smile est installé dans les nouveaux locaux du CETIM (Centre d'expertise mécanique français) à Cluses.

#### *Extrait du site internet du CINav (Campus des Industries Navales)*

L'année 2021 a en outre été marquée par la reconfiguration du bâtiment Totem, le Navire des Métiers l'Expo inauguré en 2019, siège social de l'association et véritable vitrine destinée à valoriser les métiers et accueillir des événements à destination de tous publics. Cet espace est le premier lieu d'incarnation physique de la filière ; une dizaine d'autres lieux d'incarnation dans les territoires littoraux verront le jour comme l'identifie le contrat stratégique de filière des industriels de la mer.

## → Des parcours de découverte des métiers à vocation ludique et immersive

Ces initiatives territoriales reposent sur le même enjeu, à savoir renouveler les outils et les modes de médiation en direction des jeunes et des demandeurs d'emploi.

Ainsi, les différents parcours obéissent à 4 grands objectifs :

- Développer une expérience immersive dans la réalité des métiers<sup>1</sup>,
- Favoriser la découverte par le jeu,
- Permettre aux publics de se projeter sur les finalités des activités et des métiers,
- Proposer une animation collective et des conseils personnalisés.

Ces 4 objectifs se déclinent de manière assez similaire dans les différentes initiatives observées et l'on retrouve ainsi 4 points de passage qui se déclinent dans l'organisation de l'espace ou bien dans l'animation proposée :

### Accueil / Préparation de la visite

Pour chaque visiteur, l'objectif est de mieux se connaître et de débiter une réflexion sur sa propre personnalité, ses forces et ses axes de progrès. Un test de personnalité est souvent proposé en amont ou en début de visite. Il permet d'amener les visiteurs à se questionner sur ce qu'ils aiment, ce qui les stimule, les valeurs qui sont les leurs, les compétences qu'ils ont pu développer, etc.

Les résultats de ce test vont souvent servir de fil conducteur à la visite pour faire le lien avec les qualités attendues sur tel ou tel métier. Cette dimension est structurante dans l'organisation du parcours SMILE (Cluses) et se retrouve également dans le salon La Voie des Talents (Dijon) ou au sein de la Galerie des métiers (Cherbourg).

### Déambulation dans le parcours

C'est le cœur du parcours dédié à la découverte des métiers en privilégiant la découverte et la mise en situation par différents canaux :

- Sur la base d'un cas pratique pour simuler des actes métiers (notamment dans les métiers de services),
- Par le biais d'un casque de réalité virtuelle pour s'immerger dans la découverte d'une situation de travail ou d'une entreprise,
- Par le biais de ressources audios, vidéos accessibles dans un îlot, une douche sonore, consacrées à tel ou tel métier (témoignages d'apprentis, de professionnels),
- Par le biais d'activités pratiques et ludiques ou bien d'escape game pour réaliser des activités « métier », tester les réactions des visiteurs, leurs compétences (la communication, le travail en équipe, etc.), leurs aptitudes (la dextérité par exemple),
- Par l'accès à des QR code pour accéder à plus d'activités (des quizz) mais aussi des informations sur les métiers, les voies d'accès, l'offre de formation, etc.,
- Par la visite de plateaux techniques quand ils sont accessibles dans le même lieu,
- Par la rencontre avec un conseiller en formation ou un professionnel de l'orientation.

De manière croissante, ces ressources privilégient le recours à des supports digitaux et peuvent être accompagnées par un avatar ou un hologramme.

### Espace showroom

Découverte des produits auxquels aboutissent les activités présentées (un vélo électrique, la représentation des différentes productions issues de l'industrie locale à l'image d'un sous-marin ou d'une éolienne, une recette, etc.)

### Espace information / orientation

Information sur l'offre de formation

Echange avec un conseiller sur les différentes opportunités, les prérequis à l'entrée en formation, les conditions d'emploi et de travail.

<sup>1</sup> Cette dimension immersive est également l'un des enjeux principaux des parcours de découverte réalisés en dehors d'un lieu physique. Ainsi, quelle que soit la nature des parcours, on observe dans la découverte des métiers comme dans les actions de préqualification et de qualification, un recours croissant à l'immersion en milieu professionnel réel ou virtuel.

Quelle que soit l'ingénierie proposée, l'ensemble de ces parcours s'inscrit dans le cadre de visites accompagnées par un professionnel (chargé de communication, formateur, professionnel de l'orientation) et sur rendez-vous. Dans le cadre de SMILE, la version événementielle a été construite en impliquant des professionnels (chefs d'entreprise et salariés) à toutes les étapes du parcours de découverte des métiers.

Les différents espaces sont organisés dans des surfaces allant de 120 à 350 m<sup>2</sup> :

- Fabrik de l'Orientation à Dijon: 120 m<sup>2</sup> (surface jugée trop limitée)
- Galerie des Métiers à Cherbourg : 200 m<sup>2</sup>
- Navire des Métiers à Brest : 250 m<sup>2</sup>
- Open Smile à Cluses : 350 m<sup>2</sup>

A ce titre, une surface comprise entre 200 et 300 m<sup>2</sup> semblent satisfaisante pour répondre aux objectifs poursuivis.

Pour concevoir la majorité des parcours, les porteurs de projet ont souvent fait appel à un scénographe (70 K€ pour la Galerie des Métiers de Cherbourg).

De manière générale, la découverte des parcours s'étale sur un parcours d'1h30 maximum (Open Smile par groupe de 5).

*Pour plus d'information sur les lieux et salons :*

<https://www.dd-pardi.com/reference/open-smile-exposition-cluses/>

<https://www.youtube.com/watch?v=rGI4uH5xGWw>

<https://www.youtube.com/watch?v=hsFDcwLYvF8>

## → Des parcours qui peuvent s'organiser également dans les entreprises et s'inscrire dans des ingénieries plus complexes au service de leurs besoins en compétences

Si les initiatives repérées ciblent de manière générale tous les publics (jeunes en formation initiale et demandeurs d'emploi), les échanges mettent en exergue le caractère particulièrement attractif de ces parcours pour les publics jeunes et l'intérêt parfois plus fort des adultes pour une confrontation directe avec le travail réel et des situations professionnelles.

Pour ces raisons, le travail de benchmark s'est intéressé à plusieurs initiatives organisées dans les Hauts-de-France visant à la fois des publics variés (jeunes, demandeurs d'emploi) mais ciblant plus particulièrement des publics en difficulté (habitants des quartiers prioritaires, bénéficiaires du RSA). Elles présentaient également l'intérêt de proposer un autre cadre de découverte des métiers tout en travaillant la remobilisation des publics fragiles.

En effet, la caractéristique de ces initiatives est de proposer dans un même parcours des actions traditionnellement distinctes de découverte des métiers, de remobilisation, de préqualification/qualification tout en s'inscrivant dans une perspective d'accès ou de retour rapide à l'emploi.

### **Stellantis**

Sourcing : Quartier politique de la ville de Valenciennes et Saint-Saulve.

Organisation d'un parcours en 3 temps :

1 - Sas de préparation : session de 15 jours avec, entre autres, des exercices de réveil musculaire et de remise en forme.

Objectif : travailler le savoir-être et le savoir-faire des personnes. Une formation accélérée au permis de conduire de 3 mois peut aussi être proposée en parallèle.

2 - Parcours qualifiant rémunéré (durée : 10 semaines) :

- 5 semaines au sein d'un organisme de formation avec 20 % de théorie et 80 % de pratique sur des plateaux techniques,
- 2 semaines d'apprentissage des gestes professionnels dans l'école interne du groupe
- 3 semaines de tutorat.

NB : Le département du Nord maintient le RSA pendant les 10 semaines de formation pour permettre aux personnes concernées de régler leurs éventuels problèmes de mobilité ou de garde d'enfants.

En cas de succès, les stagiaires signent un contrat de professionnalisation de 12 mois rémunéré au Smic pour préparer le CQPM «conduite d'installations et de machines automatisées» ou le CQPM «équiper autonome de production industrielle».

### Toyota

Sourcing : bénéficiaires du RSA

Toyota propose «un retour à l'emploi rapide et durable» aux allocataires du RSA, en les dispensant de passer par un contrat intérimaire.

Organisation du parcours :

- 1 semaine de formation préalable au sein de l'AFPI,
- 3 semaines dans le centre de formation de l'entreprise pour une découverte accélérée des gestes fondamentaux et du jargon du métier.
- Au bout de cinq jours, les candidats les plus à l'aise se voient proposer une embauche en CDD (six mois, renouvelable une fois), sous la forme d'un Contrat Initiative Emploi, avec une perspective de CDI. La formation se poursuit sur le poste de travail, avec un suivi par des salariés expérimentés et l'apprentissage progressif de nouveaux process pour développer la polyvalence.

Si elles ne sont pas détaillées de manière exhaustive, les quatre initiatives territoriales organisées dans le cadre d'un partenariat entre la Région Hauts-de-France, Pôle emploi et quatre entreprises emblématiques de la filière automobile partagent plusieurs points communs :

- Elles illustrent la nécessité de renouveler les modalités d'information et de communication en direction de ces publics pour réussir le travail de sourcing.
- Elles démontrent que toutes les catégories de publics sont employables pour peu que les ingénieries et les moyens mobilisés soient adaptés.
- Elles traduisent l'impératif de sécurisation des parcours pour « motiver » des publics en situation de précarité.
- Elles sont une forme d'expression concrète de ce que l'on nomme la marque employeur qui se traduit à la fois par la chance donnée à tous les publics mais aussi par l'implication de l'entreprise dans l'accueil, dans l'intégration et dans l'inclusion des personnes fragiles.
- Elles mettent en exergue la plus-value de la formation en situation de travail tant du point de vue des personnes -potentiellement réfractaires aux formes classiques de formation- que du point de vue des entreprises pour le caractère opérationnelle et efficace de la formation.

Aussi, au regard des attentes de plusieurs acteurs strasbourgeois en matière de raccourcissement des formations ou bien de renforcement de l'efficacité de celle-ci, le benchmark s'est intéressé à une expérimentation mise en place en Rhône-Alpes sur la formation en situation de travail (AFEST), initiée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Régionale (CMAR).

En cours, cette expérimentation vise à former des apprentis en CAP dans le cadre d'un apprentissage effectué à 100% en AFEST. Elle a pour objectif de répondre aux besoins de employeurs, y compris en zones très rurales éloignées des centres de formation tout en contournant les problématiques liées au logement et à la mobilité.

Dans ce cadre, le CFA de la CMAR, situé à Bourgoin-Jallieu délègue sa responsabilité pédagogique aux entreprises et met en place une fonction d'appui pour maintenir une relation et un contrôle pédagogique destinés à sécuriser la relation.

A ce jour, 10 jeunes sont en contrat d'apprentissage dans ce cadre, au sein d'entreprises artisanales (réparation automobile, alimentation, coiffure, etc.).

## → Des ingénieries tournées vers la sensibilisation aux compétences psychosociales et aux codes de l'entreprise

La motivation et le savoir-être ont été fortement relayés par les acteurs consultés comme étant la principale attente des entreprises. Et si ces notions peuvent prêter à confusion, voire être contestées, elles constituent un point d'ancrage pour les différentes initiatives territoriales qui tentent d'apporter des réponses à ces enjeux.

C'est notamment par le biais des compétences psychosociales que le sujet est appréhendé à la fois pour aider les visiteurs à prendre conscience de leur mode de fonctionnement mais aussi pour créer des passerelles avec les compétences attendues des professionnels sur telle ou telle catégorie de métiers (SMILE, La Voie des Talents, la Galerie des Métiers).

### Détail des compétences psychosociales selon Santé Publique France

#### **Compétences cognitives :**

Avoir conscience de soi - Capacité de maîtrise de soi - Prendre des décisions constructives

#### **Compétences émotionnelles :**

Avoir conscience de ses émotions et de son stress - Réguler ses émotions - Gérer son stress

#### **Compétences sociales :**

Communiquer de façon constructive - Développer des relations constructives - Résoudre des difficultés

Pour aller plus loin, certains lieux proposent des activités complémentaires dédiées à la question du savoir-être, à l'image du Navire des Métiers (dans le cadre d'un jeu de carte ou bien d'un escape game).

Le Hall 32 propose, quant à lui, des ateliers de coaching et du mentorat entre élèves. Il organise également des conférences sur les thématiques « hard ou soft skills » et développe ses activités en mode projet pour favoriser l'esprit d'équipe au travers d'organisation d'événements ou de projets collectifs.

#### *Extrait du site internet du Hall 32*

Si nous transmettons nos savoir-faire, nous savons que les compétences techniques ne suffisent pas à décrocher un premier emploi. Savoir, savoir-faire, savoir-être sont aujourd'hui indissociables. La méthode Hall 32 englobe aussi les compétences humaines recherchées sur le marché du travail. Nous formons des jeunes, des talents, mais aussi des citoyens et leur donnons, au-delà des outils dont ils ont besoin, les codes de l'entreprise.

## → Des initiatives qui entendent contribuer aux enjeux de société

### → La transition écologique et énergétique

Sur les différents territoires, il apparaît que le discours sur les métiers va de pair avec le renouvellement des représentations mais aussi avec la promotion d'une industrie en phase avec la transition écologique et énergétique de la société.

Par là-même, c'est le sujet de l'engagement au travail qui est soulevé, au service des causes susceptibles de motiver les publics jeunes notamment.

Le message envoyé est d'autant plus fort lorsque le parcours de découverte se tient dans un lieu dédié à l'innovation collaborative.

Initiatives territoriales	Détail
<b>Tiers-lieux de Compétences</b>	Pour Pierrick James, Pdg de So Air Tech et Vice-Président du TLC (Déols), le TLC agira comme « un lieu de mutualisation des ressources et de matériels high tech où les PME pourront développer leurs idées, expérimenter en commun et construire des projets ensemble pour faire face au défi de l’aviation Zéro carbone.»
<b>Hall 32</b>	Le Hall 32 s’est, quant à lui, engagé dans un projet d’école pour former « aux métiers fondamentaux et nouveaux métiers industriels. ». Exemples : -Bac Pro « Métiers de l’Electricité et de ses Environnements Connectés (MELEC) : Le ou la technicienne contribue à la performance énergétique des bâtiments et des installations. Il réalise les installations électriques dans le respect des normes, de la réglementation. Il est également en charge de la relation clients/fournisseurs. Véritable métier polyvalent, c’est le mix parfait entre travail terrain, expertise et relation commerciale. -BTS « Conception de Produits Industriels (CPI) : Le ou la dessinatrice industrielle travaille au sein d’un bureau d’études, dans des secteurs variés : construction mécanique, chaudronnerie, bâtiment, automobile, aéronautique. Il ou elle participe à la conception et à la définition de nouveaux produits. Modélisation 3D, édition de plans, le livrable de son travail est le point de départ de toute la fabrication.
<b>Open Smile</b>	Le parcours permanent Open Smile a été conçu en partenariat avec le groupe Savoy qui concourt, au sein d’un consortium, à industrialiser la production d’un vélo électrique à boîte de vitesse automatique dans la Vallée de l’Arve.
<b>Le Navire des Métiers</b>	En complément de ses deux premières missions (renforcer l’attractivité des métiers et développer de nouvelles ingénieries pour la coloration maritime des formations), le CINav s’est engagé dans un 3ème axe de développement dédié « à la préparation de l’avenir ». Dans ce cadre, l’association élabore désormais chaque année une GPEC de filière, détaillée par région, pour les métiers les plus en tension. En parallèle, en mode collaboratif, le CINav développe des projets innovants sur les compétences d’avenir. En 2023, ces coopérations vont se poursuivre avec des entreprises du numérique pour expérimenter des technologies de e-learning adaptatif. Enfin, le CINav est l’initiateur d’un vaste projet pour la transition écoénergétique des industries de la mer qu’il souhaite lancer avant la fin 2023.

#### → La place des femmes dans l’industrie

Tous les acteurs interrogés se sont exprimés sur cette priorité.

Le Hall 32 se montre en particulier soucieux d’accroître la présence des femmes dans l’industrie (30% en 2021) :  
« Nous nous mobilisons en faveur de la mixité pour convaincre les filles de rejoindre l’industrie. Ce sont les stéréotypes qu’il faut briser et les codes qu’il faut casser. Nous allons ainsi à la rencontre des jeunes et des jeunes filles : interventions dans les collèges, stages d’immersion... Nous les aidons à découvrir la variété des métiers. Nous souhaitons accueillir et former autant de filles que de garçons. »

#### → Des initiatives qui s’inscrivent dans des offres de services plus larges

Comme on a pu l’évoquer en amont au travers de la typologie des actions existantes, le volet de promotion des métiers s’inscrit dans une offre de services variable suivant les territoires.

Au-delà même de la connexion avec le plateau technique d’un centre de formation, on note une diversité de services complémentaires :

- Location d’espaces de formation ou de salles de réunion,
- Espace de coworking,
- Fablab,
- Services d’accompagnement des entreprises à la fois dans leur projet innovant mais aussi dans l’accompagnement au changement de leur organisation.

## 4. Périmètre et positionnement du pôle de compétences

Cette dernière partie formule une série de propositions pour définir les contours du projet de Centre de Compétences à la croisée des attentes exprimées par les acteurs locaux et des enseignements du travail de benchmark.

### A. Positionnement du lieu

La consultation a permis, en premier lieu, de préciser le positionnement du lieu en modifiant sa dénomination.

Initialement qualifié de « Pôle de formation », le projet de la Cour des Douanes s'oriente vers un « Centre de Compétences » dans une perspective plus dynamique (vs une logique de catalogue/offre de formation), davantage centrée sur la participation directe des entreprises au développement des compétences de demain.

La notion de Centre de Compétences permet ainsi d'élargir le périmètre du projet en réponse aux besoins des entreprises, des actifs, de la société et de proposer un lieu transfrontalier pour le développement des compétences.

Le développement de ces compétences dépend de 4 composantes :

- **Donner de la visibilité à la réalité du travail et à ses évolutions** sur la zone portuaire et au-delà (territoire de l'Eurométropole et de l'Ortenau), sous les effets de la transition écologique et des évolutions de la société,
- **Créer les conditions pour préparer la main d'œuvre franco-allemande** aux attentes des entreprises, dans ce contexte de tension sur le marché de l'emploi et de mutations économiques profondes. Autrement dit, il s'agit de proposer aux candidats une première marche de formation qui leur permettrait de déverrouiller leur accès à un parcours complet et progressif de développement de compétences, un parcours modulable construit en fonction des capacités de chacun.
- **Enrichir l'offre de formation du territoire franco-allemand** et tester de nouvelles modalités pédagogiques pour accompagner l'émergence des compétences de demain,
- **Favoriser les mobilités transfrontalières** pour fluidifier le marché de l'emploi et dépasser les freins linguistiques, ainsi que les problématiques de certifications.

### B. Périmètre du lieu

Parmi les 4000 m<sup>2</sup> réservés à un projet de pôle formation de la Cour des Douanes, il est apparu très rapidement qu'environ 2000 m<sup>2</sup> serait suffisant pour héberger les actions qui s'esquissent dans la configuration de Centre de Compétences.

En parallèle, l'Ecole de la 2<sup>ème</sup> chance, actuellement installée dans un bâtiment de 2000 m<sup>2</sup> dans le quartier de la Meinau à Strasbourg, nous confirmait sa volonté de rejoindre le quartier du Port du Rhin, afin notamment de développer leur dimension transfrontalière. Animée par l'organisme de formation L'Atelier, c'est un acteur local de l'insertion incontournable à Strasbourg, dont les actions et les parcours proposés peuvent être connectés à la future offre de services du centre de compétences.

Nous avons donc intégré les 2000 m<sup>2</sup> de l'installation de l'Ecole de la 2<sup>ème</sup> chance à nos projections de surfaces et avons imaginé le déploiement d'un futur Centre de Compétences autour d'une superficie de 2000 m<sup>2</sup>.



## C. Activités et missions

La consultation a également permis de débattre de l'activité et des missions du lieu et de les recentrer autour de deux grands piliers :

- **Un lieu totem dédié à l'accueil, à l'information et la promotion des métiers** des Ports de Strasbourg et de Kehl, des métiers en tension et des métiers de demain, en direction des jeunes en formation initiale, des demandeurs d'emploi, des personnes en transition professionnelle de l'Eurométropole et de l'Ortenau.
- **Un lieu dédié à la préparation et au développement des compétences** articulé autour de :
  - L'innovation dans les parcours pour proposer des parcours modulaires de préparation aux métiers de la zone portuaires et d'autres secteurs d'activité intéressés.
  - L'innovation en formation dans le cadre d'un fablab des compétences tourné vers les métiers de demain.

Détail des missions envisageables :

### → Un lieu totem d'accueil, d'information et de promotion des métiers

Dans cette perspective, le Centre de Compétences jouerait une fonction de représentation des intérêts et enjeux RH des entreprises associées au projet, ainsi qu'une fonction de facilitateur pour développer les relations entre les entreprises et les établissements franco-allemands de formation initiale et continue, en associant les acteurs du service public de l'emploi et leurs homologues allemands.

Missions	Modalités
<b>Proposer un espace physique de découverte des métiers</b>	Déambulation dans le cadre d'un parcours scénarisé et ludique de découverte des métiers.
<b>Organiser des visites d'entreprises</b>	Découverte des métiers et des organisations du travail in situ.
<b>Favoriser la réalisation de stages de découverte en entreprises</b>	Immersion en milieu professionnel pour découvrir un métier, une entreprise, tester ses compétences.
<b>Faciliter l'intervention de dirigeants et de professionnels dans les établissements et organismes de formation du territoire</b>	Témoignages « métiers » des professionnels

### → Un lieu dédié à la préparation et au développement des compétences

Dans cette perspective, le Centre de Compétences serait positionné comme la ressource externe des entreprises ciblées pour enrichir l'action des services RH et des managers avec l'objectif d'anticiper et de réussir l'intégration des futurs collaborateurs français et allemands.

Missions	Modalités
<b>Proposer des sas de préparation aux métiers de la zone portuaire et autres secteurs d'activité en tension</b>	Montage et animation de parcours à la carte intervenant en amont de la qualification et mixant savoirs de base, remise à niveau contextualisée, compétences douces, mises en situation professionnelles, etc.
<b>Développer une capacité d'ingénierie de formation et pédagogique pour développer de nouvelles solutions de développement des compétences</b>	Fonction fablab du centre pour développer de nouveaux programmes de formation en réponse aux besoins des entreprises, des métiers en tension et des métiers de demain.

<b>Conseiller et accompagner les entreprises dans le développement de nouvelles modalités de repérage, d'intégration et de développement des compétences dont elles ont besoin</b>	Appui à leur stratégie de sourcing, mise en relation avec les bons acteurs publics, mobilisation des dispositifs d'appui aux entreprises, appui conseil pour développer de nouvelles ingénieries de formation et d'intégration en entreprises.
<b>Accueillir de nouveaux acteurs de la formation en réponse aux besoins non couverts sur le territoire</b>	Ex avec l'Académie de la rénovation énergétique
<b>Proposer des espaces de formation, en proximité des entreprises portuaires</b>	Location d'espaces modulables de formation
<b>Etudier la faisabilité de toute action collective permettant de renforcer la visibilité des entreprises et des emplois des Ports de Strasbourg et de Kehl</b>	Ex : journées portes ouvertes, job dating, etc.

## D. Cible du lieu

Dans le cadre d'une étude de préfiguration, les travaux de concertation et d'analyse des besoins doivent permettre de préciser l'objet du lieu ou du projet, puis ensuite de décliner les missions et l'offre de services.

Or, dans le cadre du projet de la Cour des Douanes, si la démarche a permis de clarifier le positionnement possible du nouvel équipement par rapport à des problématiques structurelles du marché de l'emploi, des choix doivent être tranchés.

La vocation transfrontière du lieu ainsi que l'élargissement de la consultation à une diversité d'acteurs ont en effet fait naître des besoins potentiellement de nature différente.

En synthèse, l'approfondissement du projet passe par la prise en compte et des arbitrages au carrefour de trois paramètres :

- **Le territoire concerné** : les territoires portuaires franco-allemands ou bien un territoire plus large à l'échelle de l'Eurométropole et de l'Ortenau.
- **Les activités ciblées** : les activités portuaires essentiellement industrielles et/ou d'autres activités comme le secteur du bâtiment avec de fortes attentes en matière de transition énergétique.
- **La gouvernance** : dans le cadre d'une gouvernance publique-privée associant les entreprises, celle-ci doit-elle être recentrée sur les entreprises portuaires et leurs représentants ou bien doit-elle intégrer d'autres entreprises et, si oui, lesquelles et par quel type de représentation ?

Ainsi, à l'aune des échanges en cours, les scénarii suivants pourraient se dégager :

### → Scénario 1 : Le Centre de Compétences est un lieu dédié aux besoins en emplois et en compétences des entreprises portuaires

Dans ce scénario, le Centre de Compétences propose un parcours de découverte des métiers portuaires (à dominante industrielle), associé à une offre de préparation et de formation aux compétences de base contextualisées aux besoins des entreprises ciblées (en français et en allemand), ainsi qu'une ingénierie de formation et RH à l'attention des entreprises portuaires pour favoriser le développement de parcours hybrides alternant découverte des métiers/formation en centre et découverte des métiers /formation en entreprises. Des passerelles sont à construire en particulier avec l'offre de formation qualifiantes du Pôle Formation de l'UIMM.

Au titre de sa gouvernance, le Centre de Compétences associe les grandes entreprises emblématiques des Ports de Strasbourg et de Kehl, ainsi que les structures les représentant (Direction des Ports et GUP).

Le Centre de Compétences dispose d'un fort ancrage territorial et devient le lieu totem des Ports de Strasbourg et de Kehl.

### → **Scenario 2 : Le Centre de Compétences est un lieu dédié aux besoins en emplois et en compétences des métiers en tension et métiers de demain**

Dans ce scénario, le Centre de Compétences propose un parcours de découverte des métiers, associé à une offre de préparation et de formation aux compétences de base contextualisées et compétences techniques (quand c'est nécessaire) en réponse aux besoins des entreprises ciblées, ainsi qu'une ingénierie de formation et RH à l'attention de ces entreprises pour favoriser le développement de parcours hybrides alternant découverte des métiers/formation en centre et découverte des métiers/formation en entreprises.

Dans ce cadre, le Centre de Compétences s'adresse tout à la fois aux entreprises portuaires mais aussi à celles du bâtiment particulièrement concernées par la transition énergétique et en manque d'équipements pour former aux nouveaux métiers. Au titre de son offre de formation, le Centre de Compétences pourrait accueillir à la fois l'Académie de la Rénovation Énergétique mais également un CFA de la rénovation énergétique.

Au titre de sa gouvernance, le Centre de Compétences associe les structures représentatives des entreprises ciblées (Direction des Ports et GUP pour les entreprises portuaires, FFB pour le bâtiment, Nectanet pour les entreprises de l'Ortenau).

### → **Scenario 3 : Le centre de Compétences accueille des établissements de formation du territoire à la recherche de locaux**

Dans ce scénario le Centre de Compétences ne développe pas de projet ou d'offre en propre, mais il héberge un ou plusieurs centres de formation porteurs de projets de développement et à la recherche de locaux supplémentaires. Ces projets s'inscriraient obligatoirement en cohérence avec le territoire portuaire et concerneraient les activités maritimes, portuaires, industrielles ou logistiques.

Deux hypothèses ont été identifiées à ce jour :

- **L'AFPA de Strasbourg, qui réfléchit à un projet de création d'une formation à la rénovation, à la transformation et à la requalification de containers maritimes.**

Nous n'avons pas pour l'instant approfondi ce contact, l'AFPA nous indiquant des besoins en surfaces extérieures et des exigences techniques en termes de locaux de formation (rez de chaussée, nuisances sonores, déplacements de matériaux lourds et encombrants...) qui ne semblent pas correspondre à priori à l'ergonomie de la Cour des Douanes.

- **Llerena qui accueille des apprentis depuis 2020 et souhaite dans le cadre de son développement ouvrir un Institut Supérieur Logistique et Transport.**

L'activité Logistique et Transport de Llerena est pour l'instant située dans son centre d'Eckbolsheim, implantation qui manque de visibilité selon Llerena. Llerena a un potentiel suffisant d'entreprises clientes, mais pour aller au-delà des 100 apprentis qu'ils accueillent actuellement, ils ont besoin de se rapprocher des candidats et donc du centre urbain.

Llerena maintiendrait à Eckbolsheim les formations infra BAC qui nécessitent des plateaux techniques et implanterait à la Cour des Douanes les formations post-bac qui fonctionnent uniquement en apports théoriques et nécessitent de simples salles de cours. Les formations installées à la Cour des Douanes seraient : Technicien logistique et entreposage (bac), BTS GTLA (Gestion des Transports et logistique associé) et Technicien Supérieur en Méthode et Exploitation Logistique (bac + 2), Responsable Logistique (en collaboration avec la CCI), bac + 4. Selon Llerena la situation géographique de la Cour des Douanes conviendrait à leur projet, leur stratégie étant notamment de sourcer des candidats sortant de l'Université, peu éloignée du Port du Rhin. Llerena est également intéressée par le principe d'animer avec l'École de la Deuxième Chance un pôle d'accueil et d'orientation des candidats mutualisé et d'être ainsi plus visibles et plus attractifs à deux.

## 5. Synthèse générale : sur quelles orientations structurantes capitaliser pour aller plus loin ?

Les travaux conduits dans le cadre de cette étude de préfiguration ont établi qu'un projet axé sur l'attractivité des métiers (voire d'un territoire : les ports de Strasbourg et de Kehl) et sur les réponses aux besoins en compétences et aux difficultés de recrutement des entreprises pouvait trouver sa place sur le territoire. La pertinence d'un tel projet tiendrait selon nous à sa fonction d'animation d'un écosystème d'entreprises et d'acteurs autour de deux grands enjeux possibles :

- Le développement des entreprises portuaires de Strasbourg et de Kehl.
- Les métiers en tension et les métiers de demain.

Le travail de benchmark est venu montrer comment, sur d'autres territoires, des initiatives territoriales à vocation structurante ont réussi en se calant dans « les trous de la raquette » et grâce à l'ingéniosité et au volontarisme des acteurs locaux à trouver leur place et à construire leur légitimité en se positionnant sur des fonctions :

- D'animation d'une communauté d'acteurs et d'entreprises,
- De médiation entre ces dernières et les pouvoirs publics,
- D'anticipation et d'innovation pour traiter les problématiques du marché local du travail.

A l'échelle de la Cour des Douanes, si l'opportunité d'un lieu comme le Centre de Compétences a fait l'objet d'un large consensus pour « faire quelque chose » en réponse aux problématiques susnommées, plusieurs orientations apparaissent d'ores-et-déjà essentielles pour la bonne réussite de l'un des trois scénarii ou d'une combinaison des scénarii :

### 1. Une passerelle pour l'accès de tous à l'offre de formation et aux emplois du territoire.

Le Centre de Compétences ne doit pas devenir une offre de formation supplémentaire qui « ajouterait une couche au mille-feuille » dans un contexte où tant les emplois que les programmes de formation déjà existants ont du mal à attirer des candidats. En revanche, une mission de la Cour des Douanes pourrait être de valoriser, de faire connaître et de susciter la participation de la plus large fraction de population métropolitaine (demandeurs d'emploi, salariés, étudiants, habitants des QPV et toutes les personnes éloignées de l'emploi...) aux offres de formation et aux emplois disponibles. Comme l'a dit un participant à l'étude de préfiguration : « *ne créez pas de formations supplémentaires, créez des candidats !* ». L'UIMM s'est par exemple montrée intéressée par un partenariat qui installerait à la Cour des Douanes un espace de démonstration et de présentation des métiers industriels en vue d'orienter vers son centre de formation d'Eckbolsheim des candidats à priori non prédisposés à s'orienter vers une filière technologique. De leur côté, les entreprises du Port ont exprimé leur souhait de voir proposer aux candidats avant tout des clés de motivation et l'acquisition des codes de comportement en entreprise.

Cette passerelle pourrait être développée en partenariat direct, dans le même lieu, avec l'École de la 2<sup>ème</sup> chance et Llerena. L'E2C dispose d'un savoir-faire reconnu en ingénierie de parcours de remobilisation et en ingénierie de développement des compétences en lien avec les entreprises, et Llerena s'est dit prêt à participer à l'animation d'un espace partagé d'accueil et d'orientation des candidats.

Un process complet de mobilisation de candidats éloignés de l'emploi pourrait donc être proposé sur le site de la Cour des Douanes :

- Parcours de découverte ludique des métiers d'aujourd'hui et de demain et des organisations du travail,
- Sur la base des motivations suscitées, définition d'un projet professionnel,
- Acquisition des savoirs de base (maîtrise du français, calcul...) et des codes de comportement adaptés au monde de l'entreprise,
- Retour des candidats vers les structures d'accueil qui les ont adressés à la Cour des Douanes (missions locales, Pôle emploi...) pour orientation vers les formations et les emplois du territoire

Ce programme serait transfrontalier, développé en partenariat et en coordination avec les structures voisines (Maison de l'emploi, Kaleidoscoop, GUP...), ouvert également aux salariés du Port et préparerait aux formations et aux emplois des deux côtés de la frontière par des cours de langue mutualisés, des témoignages d'ambassadeurs-salariés, la création d'un parcours sur le savoir-être, l'acquisition d'une culture du travail...

## 2. Associer les entreprises à la conception, au financement et au pilotage du Pôle de Compétences

Nous pensons que le Centre de Compétences ne peut fonctionner sur le long terme et dans le cadre d'un modèle économique durable qu'en réponse à un besoin direct des entreprises face au manque de candidats, à l'inadaptation des compétences et à la difficulté de fidéliser les salariés et à les maintenir à l'emploi. Il paraît indispensable que les entreprises soient partie prenante et non pas consommatrices des services proposés, qu'elles soient actrices du projet stratégique porté par le Centre de Compétences et ambassadrices auprès de leurs pairs, et qu'elles développent la plasticité nécessaire pour répondre différemment à leurs besoins.

Nous avons à ce jour deux contacts qui vont dans ce sens :

- **Batorama propose de s'engager dans le développement et le montage financier à la Cour des Douanes d'un pôle de compétences dédiés aux métiers du tourisme fluvial.** Batorama indique être contraint d'envoyer des candidats en formation à Paris ou Lille, les sessions trimestrielles proposées par le lycée Émile Mathis n'étant ni assez nombreuses ni assez flexibles (les locaux et les enseignants du lycée sont mobilisés pour la formation initiale en priorité, la disponibilité en salle de cours et en enseignants manque pour la formation des demandeurs d'emploi).

Par ailleurs, certaines formations n'existent pas encore ou doivent être adaptées : il n'y a par exemple à ce jour aucun organisme de formation agréé pour la formation Sauveteur Secouriste du Travail Expert en passagers, Batorama a fait venir un enseignant de Nantes pour assurer une session de formation. D'autres formations mériteraient d'être adaptées et structurées, par exemple la formation interne qui permet de passer de matelot à capitaine (révision du code, gestion de la relation client...) ou la formation sur le règlement rhénan en cours de révision. Avec le développement des bateaux promenade, des bateaux taxis, et des bateaux événementiels les besoins vont se démultiplier à l'avenir et il va manquer des équipages.

Batorama souhaite que ces formations soient installées au bord de l'eau, dans des locaux spécifiquement conçus et adaptés, (avec des ateliers moteur par exemple pour les formations en maintenance) au sein d'un environnement de formation structuré, professionnel, et qui donne envie aux nouveaux arrivants. Le projet serait donc que des contacts soient pris avec le lycée Émile Mathis et avec le Greta afin d'envisager que l'ensemble des programmes soient installés et développés à la Cour des Douanes et le bateau-école amarré sur le Rhin en proximité immédiate.

Un rendez-vous est programmé le 19 mai avec Croisieurope afin de les questionner sur leurs propres besoins et étudier les convergences possibles.

- **La Fédération Française du Bâtiment propose d'étudier l'installation à la Cour des Douanes d'un Centre de Formation d'Apprentis sur la rénovation énergétique porté par le BTP CFA Grand Est.** Ce programme de formation répondrait aux nombreux besoins en emplois supplémentaires identifiés par l'ADEME dans le cadre du programme de rénovation énergétique des bâtiments à l'échelle de l'Eurométropole. Deux titres seraient proposés : chargé d'affaire en rénovation énergétique du bâtiment (poste d'encadrement) et compagnon de la rénovation énergétique. A l'échelle du Pays Terres de Lorraine, un sas de préformation aux métiers de la rénovation mobilisant et préparant les demandeurs d'emploi du territoire à être recrutés en alternance a été développé en coordination avec la Maison de l'emploi, le titre de compagnon en rénovation étant dans ce cas préparé et acquis dans le cadre d'un emploi salarié. Un deuxième projet lorrain également porté par le CFA BTP Grand Est a mobilisé un financement Interreg pour créer un parcours de formation à la rénovation en alternance en association avec la Wallonie. Cette ingénierie transfrontalière pourrait servir de socle à un futur programme Strasbourg-Ortenau de la rénovation énergétique basé à la Cour des Douanes.

Ces programmes destinés aux demandeurs d'emploi pourraient être complétés par des programmes de formation continue sur la rénovation destinés aux salariés, ils seront de leur côté opérationnels en Lorraine à partir de la rentrée 2023. L'ensemble de ces programmes, déjà développés, pourraient faire l'objet d'un essai à la Cour des Douanes dans le cadre d'un partenariat avec la FFB.

Enfin, en partenariat avec le Relais2D, une maquette de maison complète et réversible pourrait servir de support pédagogique à la rénovation des bâtiments mais également présenter l'art du démontage et l'apprentissage du réemploi. Cette maquette pourrait être installée au rez de chaussée en soutien au parcours de découverte des métiers et servir également de support de formation pour les stagiaires. L'AFPA, dans le cadre de son programme de rénovation des 40 bâtiments de son campus de Neudorf pourrait également être partenaire de ce projet.

### 3. Une dimension transfrontalière au cœur du projet

Le projet de Centre de Compétences trouve sa place au cœur d'une stratégie de rapprochement et de coopération entre les territoires de l'Eurométropole et de l'Ortenau. Sur le champ de l'emploi et de la formation, le voisinage de Kaleidoscoop et de son lieu ressource transfrontalier pour l'emploi constituent une opportunité très intéressante pour travailler conjointement sur la fluidité du marché de l'emploi, en favorisant également l'essaimage de bonnes pratiques entre des cultures sensiblement différentes en matière de formation comme de management.

A l'échelle de son organisation et de son offre de services, la dimension franco-allemande de la Cour des Douanes se déclinerait à plusieurs niveaux :

- Sa gouvernance,
- Un travail en réseau à l'échelle des écosystèmes franco-allemands (entreprises, acteurs de la formation initiale, de l'emploi et de la formation continue, etc.),
- Une offre de service dans les deux langues sur l'ensemble du périmètre du projet,
- L'installation effective d'opérateurs allemands sur place pour proposer un emplacement international et attractif à des porteurs de projet.

Nous remercions le groupe-projet pour la confiance accordée dans le cadre de cette étude de préfiguration ; nous soulignons l'apport important des deux consultants intervenant à nos côtés, Fabrice Rey et Toni Vetrano, que nous remercions chaleureusement.

Nous notons également les contributions essentielles apportées par les différents acteurs économiques, têtes de réseau, partenaires de l'emploi et entreprises qui se sont mobilisés dans le cadre de ce projet depuis l'été 2022 et à qui nous souhaitons exprimer ici notre gratitude. Les entretiens individuels et les workshops ont bénéficié d'une forte dynamique collective qui a permis de creuser les sujets et de n'éviter aucun enjeu, dans un très bon esprit d'écoute et de dialogue (la liste des personnes et structures rencontrées est présentée en annexe).

Cette étude de préfiguration entendait poser les bases de la réflexion pour alimenter les orientations définies par le groupe-projet. Nous observons qu'au cours des travaux s'est créée une dynamique et ont émergé des pistes qui nous paraissent suffisamment solides pour aller plus loin et engager une étude de faisabilité. Notons que dans le même calendrier émergent en proximité d'autres projets : la requalification de la Capitainerie ou par exemple l'implantation d'un campus d'envergure européenne par Vatel, acteur international de la formation aux métiers du management hôtelier. D'une surface de plus de 13 000 m<sup>2</sup>, ce campus regroupera des locaux de formation, une résidence hôtelière, une résidence pour étudiants, un café et un restaurant d'application. Le site sera dimensionné pour accueillir environ 700 étudiants. Des dynamiques convergentes et articulées pourront peut-être se mettre en place. Par exemple, les stagiaires de la Cour des Douanes pourront-ils trouver une offre de restauration au Campus Vatel ?

En conclusion, peut-être le projet de la Cour des douanes trouvera-t-il son modèle de fonctionnement et son équilibre économique à travers un modèle hybride combinant plusieurs programmations et plusieurs thématiques : hébergement d'organismes de formation, services mutualisés avec l'E2C, passerelle vers l'emploi et programmes en direction du tourisme fluvial et de la rénovation énergétique. Il resterait alors à formuler la ligne directrice qui donnera sens et cohérence à l'ensemble.



## Annexes

---



# Définition des surfaces

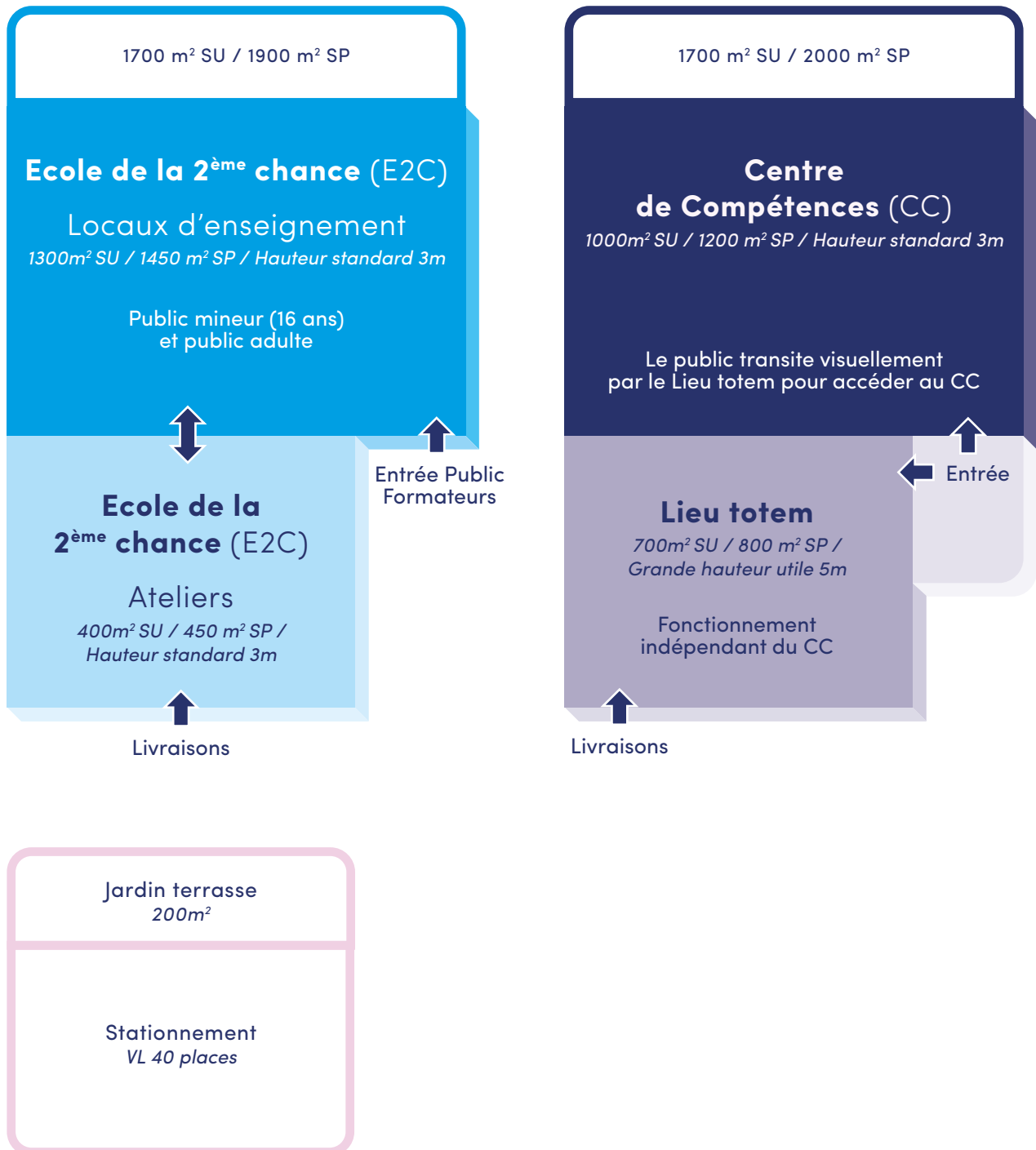
Réalisée par le bureau d'études WPI Conseil

## Résumé des surfaces

3400m<sup>2</sup> SU / 3900 m<sup>2</sup> SP

## Organisation

Une organisation en 2 entités distinctes partageant peu de fonctionnalités



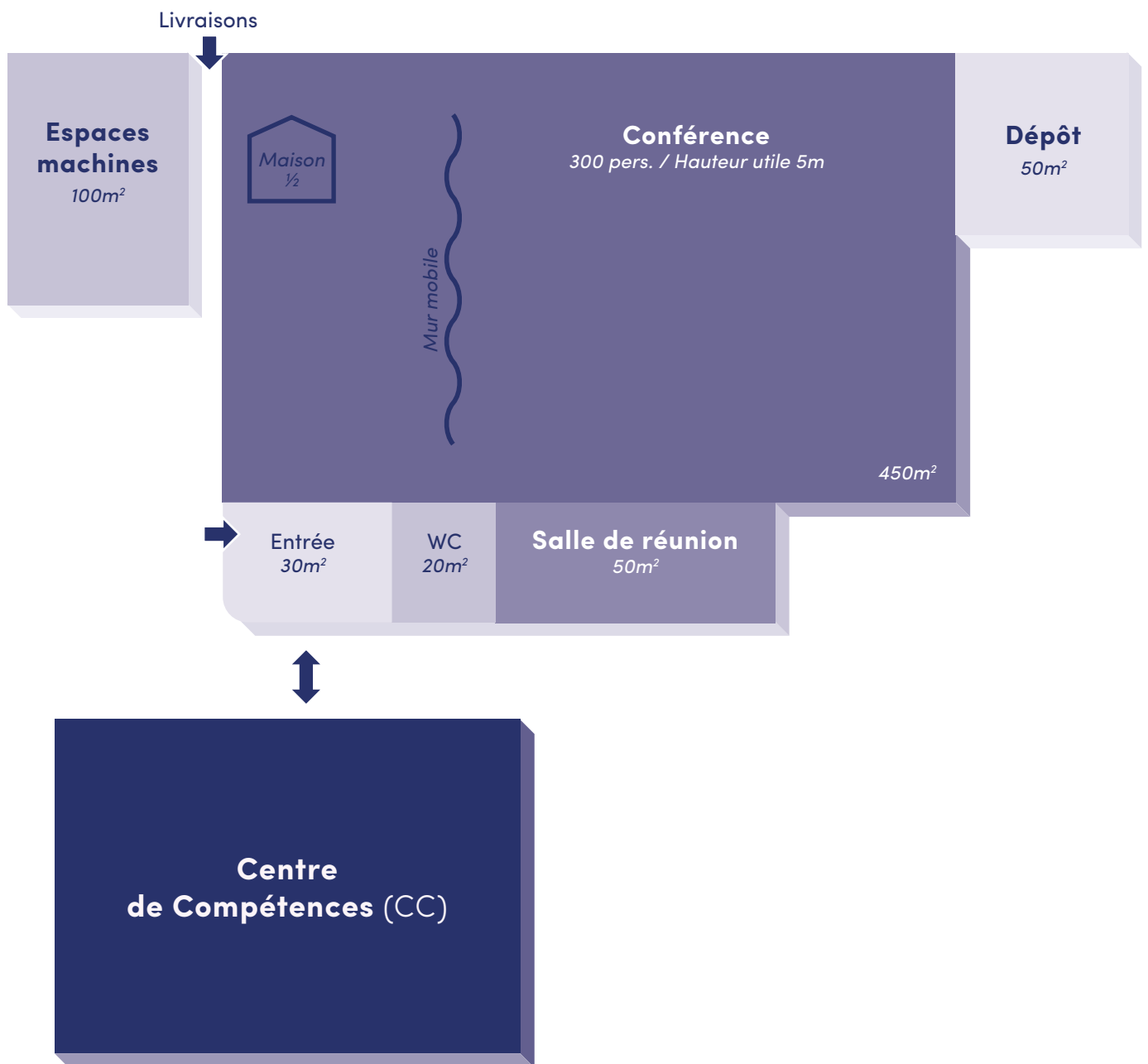
# Centre de compétences – Lieu totem

## Surfaces

700 m<sup>2</sup> SU / 800 m<sup>2</sup> SP

## Activités

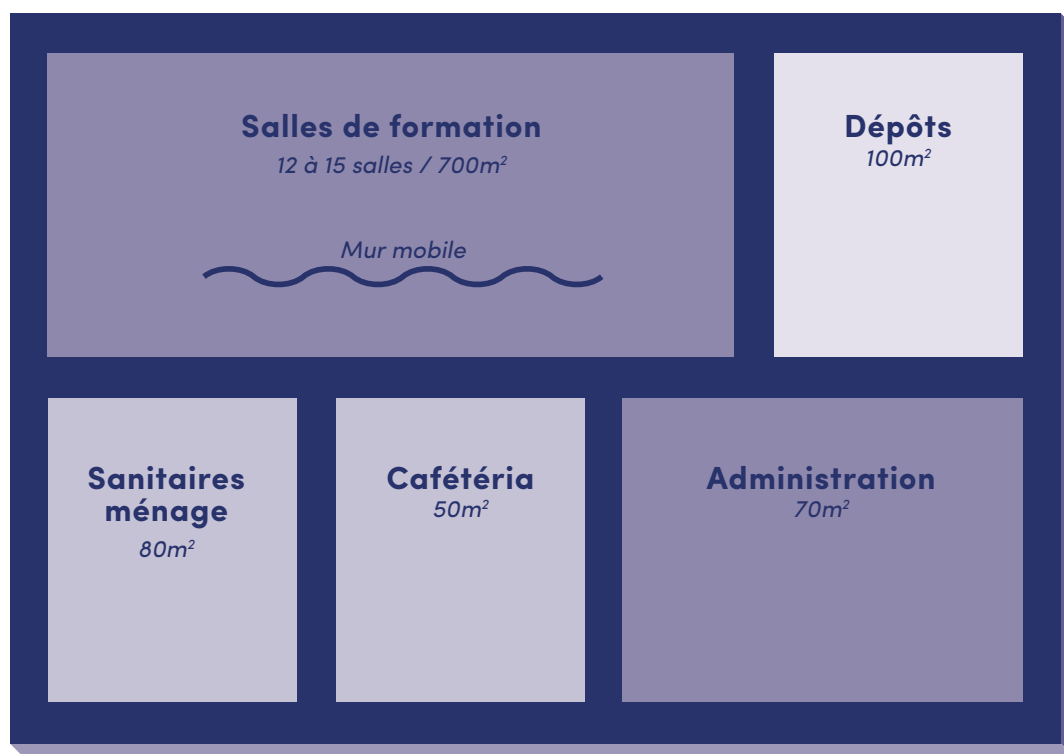
- Exposition
- Espace machines - expérimentation
- Maquette Maison échelle ½
- Conférence : 300 personnes



## Centre de compétences – Espace formation

### Surfaces

1000 m<sup>2</sup> SU / 1200 m<sup>2</sup> SP

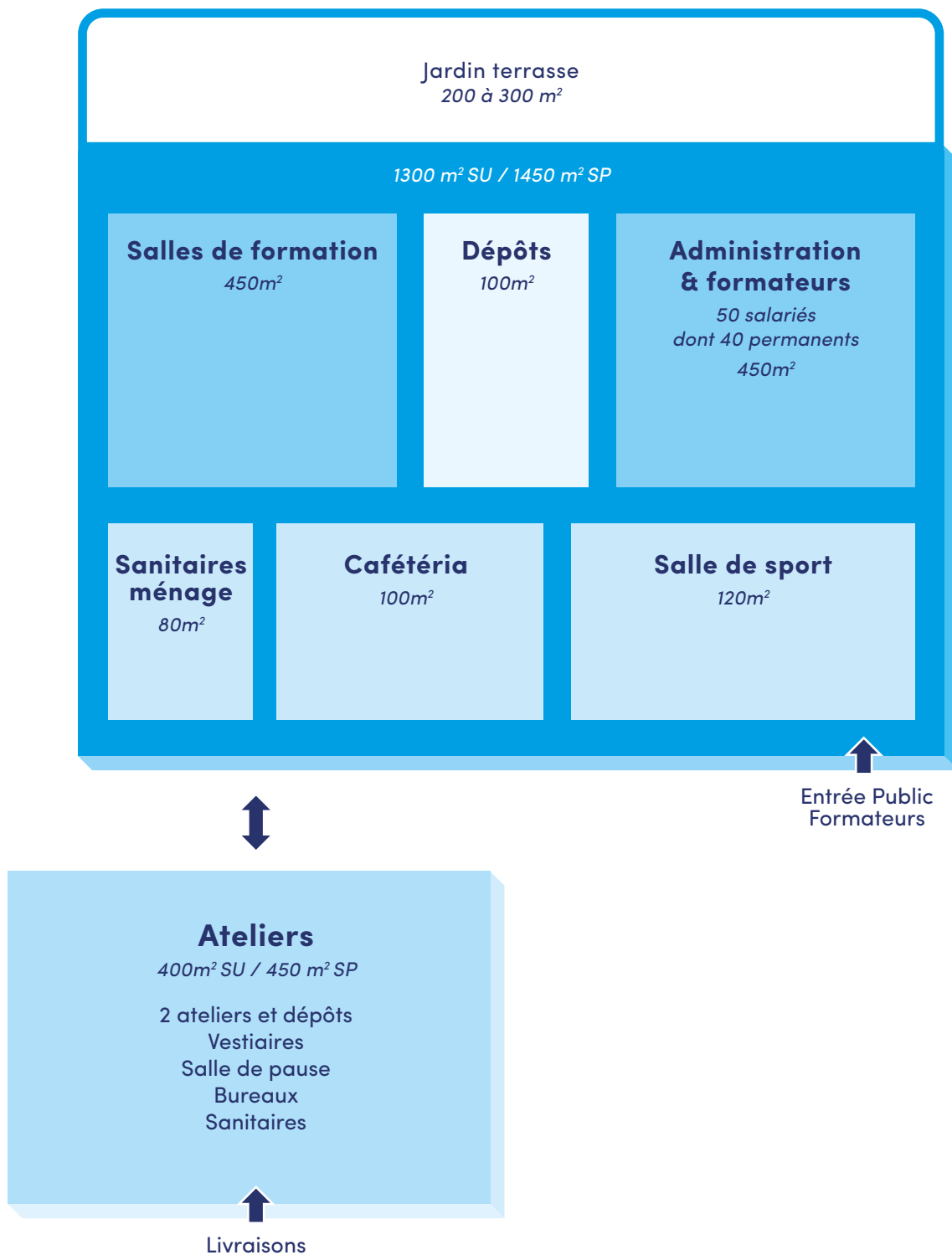


## Surfaces

1700 m<sup>2</sup> SU / 1900 m<sup>2</sup> SP

## Public

200 stagiaires



## Liste des contributeurs

Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué à cette étude de préfiguration :

**Fabien MONNIER** *ADEUS*

**Sébastien LEDUC** *ADIRA*

**Patrick BERNEDE** *AFPA*

**Frédéric MENDEL** *Alemploi*

**Marie-Pia MEYER** *Au Port 'Unes*

**Isabelle BURGET** *Batorama*

**Jérôme GEYER** *BioValley*

**Florian APPEL** *Black Forest Innovation*

**Céline CONENNA-BERGEL** *Blue Paper*

**Laurent GRUBER** *Centre de Formation aux Métiers de l'Industrie*

**Michel Chalot** *Chalot Transport*

**Frank ROTTER** *Chambre de Commerce et d'Industrie*

**Guy Tonnelier** *Chambre de Commerce et d'Industrie*

**Vincent TRIPONEL** *Chambre de Commerce et d'Industrie*

**Julien HOFFER** *Chambre de Métiers d'Alsace*

**Olivier SARRAZIN** *Chambre de Métiers d'Alsace*

**Norma SERPIN** *Club d'Affaires Franco-Allemand  
du Rhin Supérieur-Oberrhein*

**Amandine HENCKEL WARTH** *Collectivité Européenne d'Alsace*

**Lotta RESCH** *Collectivité Européenne d'Alsace*

**Isabelle PUECH** *Croisieurope*

**Myriam HADDOUF** *École de la 2<sup>ème</sup> Chance*

**Lionel WEIDMANN** *École de la 2<sup>ème</sup> Chance*

**Charline FABIUS** *Eurométropole*

**Mathieu Clavon** *Friendly Agence*

**Régine ALOIRD** *Groupement des Usagers du Port*

**Stéphanie TREGER** *Groupement des Usagers du Port*

**Evelyne HUM** *Haeger und Schmidt*

**Hans Werner HILZINGER** *Hilzinger*

**Éric MOURER** *Hilzinger*

**Simon KAISER** *Industrie und Handelskammer*

**Virgile CURTIT** *Institut de Formation et de Recherche des Bâisseurs*

**Eloïse BROUSSIN** *Initiatives Durables*

**Pascal BERGANTINO** *LLERENA*

**Liane DESSEIGNE** *Maison de l'emploi*

**Lisa VOGEL** *Maison de l'emploi*

**Nelly KEUERLEBER** *Maison de l'emploi*

**Olivier KLOTZ** *MEDEF*

**Dominik FEHRINGER** *Nectanet*

**Claire MERLIN** *Ports de Strasbourg*

**Mathieu DUHAMEL** *Préfecture du Bas-Rhin*

**Myriam LEHEILLEIX** *Préfecture du Bas-Rhin*

**Gilles GROSCLAUDE** *Relais 2D*

**Camille ZAEGEL** *SIEHR*

**Pierre-Etienne BINDSCHIEDLER** *SOPREMA*

**Pierre MEYER** *SOPREMA*

**Floriane CAMADRO** *SPL Deux-Rives*

**Eric HARTWEG** *SPL Deux-Rives*

**Mathieu NICOLINI** *SPL Deux-Rives*

**Hélène RICHARD-BIEHLER** *SPL Deux-Rives*

**Virginie DEBRUILLE** *Pôle Formation UIMM Alsace*

**Éric DALIGUET** *UIMM Alsace*

**Sophie KENNEL** *UNISTRA*

**Bernard LICKEL** *UNISTRA*

**Aurélie Bleux** *Valeurhin*

**Valentine SBERRO** *Ville de Strasbourg*