

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### 5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

*Objectif transverse* : acquérir une perspective transversale et stratégique des enjeux territoriaux / urbains par l'acquisition de connaissances et contenus variés. Cela se traduit par les compétences visées (détaillées ci-dessous) qui permettent de viser le métier de « Manager stratégique et opérationnel de projets urbains/territoriaux complexes ».

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>1. Élaborer des stratégies/projets adaptés à son environnement territorial</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de bilans : diagnostic urbain, diagnostic de territoire, cartographie urbaine... afin de contribuer à spatialiser des projets de territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablir un diagnostic de territoire en analysant les dynamiques de développement territorial (politiques, économiques et sociales) afin d'adapter chaque projet aux spécificités de chaque territoire et identifier les facteurs clés de succès / d'innovation</li> </ul>	<p><u>Évaluation</u> : Evaluer une stratégie de territoire</p> <p>Travaux en groupes autour d'une étude de cas et restitution par groupe (oral de 10 minutes, suivi de 20 minutes d'échanges)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mener une évaluation critique d'une opération d'aménagement au regard des fonctions et enjeux des territoires concernés dans la dynamique métropolitaine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robustesse de l'analyse de territoire : mesurée par la bonne compréhension des enjeux territoriaux via la mobilisation des notions étudiées en séances</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et mise en œuvre d'une planification stratégique des aménagements territoriaux intégrant les besoins des acteurs du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concevoir des stratégies/projets pertinents pour le maître d'ouvrage comme pour le territoire en analysant les besoins auprès des acteurs (institutionnels, commerçants, entreprises, habitants...) afin de garantir une cohérence des stratégies/projets</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence du projet au regard des besoins identifiés sur le territoire : mesurée par la nature des entretiens et/ou des visites de terrain effectués</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte et intégration de l'identité du territoire au projet territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les usages, l'environnement et l'identité d'un territoire en s'appropriant les méthodes du projet urbain afin d'intégrer les usagers dès la conception des stratégies/projets</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohérence du projet avec l'identité du territoire et le jeu d'acteurs : mesurée par la mobilisation de ressources et d'entretiens de terrain</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			permettant de “contextualiser” le territoire
<b>2. Mettre en œuvre une gouvernance performante pour faire aboutir les stratégies/projets de territoire</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de bilan : structures de la gouvernance, capacités et ressources de politiques publiques, marge de manoeuvre de la puissance publique</li> <li>Mise en oeuvre de structures de gouvernance pour la conduite de projets complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concevoir des structures de gouvernance et des politiques publiques urbaines et territoriales pour accompagner la conduite de projet complexe et/ou le changement</li> </ul>	<p><u>Evaluation</u> : Produire une note d'analyse de la gouvernance et des capacités de politiques publiques sur un territoire ou dans un secteur d'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Choisir un sujet en lien avec la pratique professionnelle et qui puisse s'inscrire dans leurs objectifs individuels de formation</li> <li>Ce sujet sera analysé au regard des outils, concepts et travaux introduits dans le cadre du cours et donnera lieu à une note de 5 pages maximum ainsi qu'un résumé analytique d'une demie page</li> </ul>	Pertinence de l'analyse des enjeux, acteurs, instruments et échelles des politiques publiques : mesurée par l'analyse documentaire, les apports de la preuve et la sélection des contenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veille des acteurs publics, privés et associatifs en lien avec le projet de territoire (enjeux, intérêts, représentations, ...)</li> <li>Développement de partenariats privilégiés avec les acteurs concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les jeux des acteurs publics, privés, associatifs et citoyens en utilisant une grille d'analyse des parties prenantes afin de nouer des alliances et développer des partenariats privilégiés</li> </ul>		Pertinence de l'analyse de l'articulation entre différentes logiques d'action (politique, expertise, etc.) : mesurée par l'identification exhaustive des acteurs, ressources, intérêts existants ou inexistant en présence
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution à l'organisation de la concertation publique sur les projets (avec les élus, les habitants, les usagers) pour construire un projet partagé et ses grandes étapes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négocier la stratégie/le projet avec les parties prenantes, y compris sous l'angle de la concertation en favorisant l'ouverture, la concertation et la participation dans la mise en œuvre des stratégies/projets pour construire un projet partagé</li> </ul>		Finesse de l'analyse des conflits, résistances et mobilisations autour du projet choisi : mesurée par l'identification exhaustive de la ou les principaux facteurs explicatifs de la situation observée (blocages, échecs, réussite)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un benchmark international en terme de gouvernance de projets urbains comparables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les leviers/capacités d'action et d'innovation en comparant les politiques publiques à différentes échelles (locale, nationale, internationale) et en utilisant des outils d'analyse adaptés afin d'en déduire</li> </ul>		Pertinence de la comparaison internationale : mesurée par la grille d'analyse utilisée (présentée en séance) et la cohérence des critères comparés

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	des bonnes pratiques et gouverner efficacement des projets urbains		
<b>3. Intégrer les dimensions du développement durable aux stratégies/projets de territoire pour répondre aux exigences réglementaires et citoyennes</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un diagnostic territorial appliqué au développement durable (incluant les aspects environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance)</li> <li>Définition d'une stratégie à mener en termes d'objectifs, d'actions, d'outils, de ressources et d'indicateurs nécessaires, en cohérence avec les autres aspects du projet de territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner à la stratégie/au projet de territoire une dimension durable au plan social et écologique en mettant en place des indicateurs et des outils d'évaluation permettant de vérifier la performance de la politique engagée</li> </ul>	<p><u>Evaluation</u> : Jeu de rôle sur un cas de management territorial des risques industriels</p> <p>Travail en groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse d'un rapport du Conseil général de l'environnement et du développement durable : contexte et parties prenantes</li> <li>Identification des groupes d'acteurs et assignation des rôles</li> <li>Mise en place d'une réunion publique orchestrée par le préfet, avec les services de l'Etat, le maire et l'usine (durée environ 40 minutes)</li> <li>Débriefing collectif</li> </ul>	<p>Qualité du diagnostic territorial en matière de développement durable émis par les étudiants : mesuré par l'intégration des différents enjeux (environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance) dans le cadre des propositions formulées (au sein du jeu de rôle)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'une stratégie de résilience territoriale en matière de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un management des risques en développant une stratégie de résilience territoriale impliquant tous les acteurs afin de mieux anticiper et gérer les crises</li> </ul>		<p>Pertinence de la stratégie de résilience mise en œuvre et implication des parties prenantes : mesurés par la cohérence des propositions émises et le dialogue entre acteurs dans le cadre du jeu de rôle</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation et évolution de cette stratégie en fonction des contraintes réglementaires et normatives nationales et internationales en matière de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir le respect des réglementations en matière de développement durable à toutes les échelles du projets en assurant une veille juridique approfondie des référentiels et leur mise en application afin de garantir la conformité des projets mis en place</li> </ul>		<p>Respect des contraintes réglementaires liées au développement durable et à la gestion de crise : mesurée par le respect des normes en vigueur dans le cadre des propositions formulées (au sein du jeu de rôle)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil et assistances aux maîtres d'ouvrages dans les domaines de l'aménagement du territoire en lien avec les problématiques environnementales et de gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les principaux freins et leviers de conduite du changement en matière de développement durable dans un territoire ou un secteur d'intervention par l'analyse comparative de différents projets urbains afin de développer des projets urbains durables</li> </ul>		<p>Maîtrise du volet "Conduite du changement" afin de faire évoluer les pratiques : mesurée par la pertinence de l'analyse critique "a posteriori" du cas lors du débriefing collectif dans le cadre du jeu de rôle</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### 4. Mobiliser les ressources financières nécessaires au déploiement des stratégies/projets de territoire

<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre d'une cartographie des compétences intercommunale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les logiques de fonctionnement des collectivités locales et leurs articulations via l'élaboration d'une cartographie des compétences intercommunales afin de produire et gérer des services urbains</li> </ul>	<p><u>Evaluation</u> : Jeu de rôle sur la négociation d'un partenariat public-privé</p>	<p>Pertinence de la cartographie des acteurs et compétences : mesurée par la qualité de l'analyse des acteurs et des intérêts représentés dans le cadre du jeu de rôle</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Montage juridique et financier d'un projet de territoire</li> <li>Respect des objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet de territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des structures juridiques et financières conformes à la réglementation en vigueur par la maîtrise du cadre institutionnel, juridique, administratif et financier d'un projet de territoire (droit de l'urbanisme, code des marchés publics, ...) et les outils à disposition (régie directe, contrat de concession, marché de prestation, ...) afin d'encadrer et porter efficacement les projets territoriaux</li> </ul>	<p>Travail en groupes autour de cas portant sur différents types d'infrastructures (crèche, stades, ...).</p> <p>Travail axé autour des axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Éléments de définition d'une Délégation de Service Public aujourd'hui en France</li> </ul>	<p>Mobilisation du cadre juridique et financier propre aux projets urbains : mesurée dans le cadre des propositions émises lors du jeu de rôle</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en oeuvre de partenariats publics privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des partenariats publics privés par le montage financier et l'application des procédures juridiques afférents à ce type de montage afin de mobiliser des ressources tant publiques que privées pour la mise en oeuvre des projets territoriaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avantages et écueils possibles de ce type de gestion</li> <li>Points de vigilance de ce type de contrat pour chacune des partie co-contractante</li> </ul> <p>Restitution orale par groupe devant l'enseignant et la promotion</p>	<p>Respect du cadre juridique et financier propre aux partenariats public-privé : mesuré par la conformité des propositions formulées et la mobilisation des ressources documentaires sur ce thème (mises à disposition des étudiants en amont de la séance) dans le cadre du jeu de rôle</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en oeuvre de dispositifs juridiques et financiers innovants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser des montages juridiques et financiers innovants par l'utilisation d'outils plus complexes et récents comme les marchés globaux, mais aussi par la création de société dédiées du type SEM, SEMoP ou SPL) afin de multiplier les ressources mobilisées et faciliter la mise en oeuvre des projets territoriaux</li> </ul>		<p>Mise en place d'un montage financier innovant : mesurée par l'originalité du montage dans le cadre des propositions émises par les groupes lors du jeu de rôle</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

5. Développer son leadership pour incarner et piloter le projet de territoire			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse critique et stratégique d'un projet complexe de territoire à toutes ses échelles (conception, négociation et évaluation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner les collaborateurs et les parties prenantes dans la définition des orientations stratégiques d'un projet de territoire en développant une capacité d'analyse des projets /stratégies complexes par la comparaison, l'acquisition de connaissances / contenus, la mise en réseau, le développement de perspective transversale et stratégique des enjeux territoriaux / urbains afin de superviser la mise en oeuvre de projets complexes de territoire</li> </ul>	<p><u>Evaluation</u> : Projet collectif en groupes mené sur environ 6 mois</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un dispositif pédagogique qui permet de réaliser un projet en grandeur réelle pour une institution publique, un acteur privé, une association</li> </ul>	<p>Pertinence de l'analyse territoriale formulée par le groupe : mesurée par la mobilisation des savoirs acquis en matière de gouvernance territoriale et de développement urbain mais aussi par la qualité de l'analyse produite, la capacité à synthétiser et surtout la dimension d' "aide à la décision" du travail final</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation de groupes de travail et pilotage de réunions de négociations autour de la mise en oeuvre d'un projet territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piloter des équipes pluridisciplinaire en déployant le travail en mode projet, en utilisant les méthodes de l'intelligence collective et en analysant les intérêts des différentes parties prenantes pour créer un espace constructif de dialogue et faire émerger les idées et les bonnes pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des partenaires qui formulent une problématique à clarifier, défricher, outiller</li> <li>Un tuteur expert du sujet accompagne les groupes d'étudiants pour aiguillonner les réflexions des étudiants</li> </ul>	<p>Organisation du travail en équipe et des réunions de travail : mesurée par les méthodes de l'intelligence collective mises en place, le fonctionnement interne du groupe (rôles attribués, répartition du travail, ...), la capacité à formuler des recommandations au nom du groupe et la capacité à créer des synergies lors des réunions avec le partenaire</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre d'une stratégie de communication du projet / de la stratégie territoriale auprès des différents publics y compris en temps de crise</li> <li>Contribution à la commercialisation du projet de territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incarner et défendre le projet de territoire tant à l'oral qu'à l'écrit, y compris en temps de crise auprès des parties prenantes (élus, promoteurs, ...) en utilisant les techniques de négociation et de communication afin de valoriser et commercialiser le projet</li> </ul>	<p>Travail à mener :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche documentaire, analyse de données, visites de terrain, entretiens avec les acteurs et séances de préparation avec le tuteur</li> <li>Un livrable de projet collectif, incluant nécessairement (et à minima) un rapport document</li> </ul>	<p>Valorisation du travail effectué : mesuré par la forme et l'argumentation du rapport écrit et de la présentation orale (qualité du livrable : clarté, synthèse, créativité, ...)</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		word et une synthèse powerpoint	
--	--	------------------------------------	--

**En complément, les étudiants doivent rendre et soutenir un mémoire professionnel.**

Ce mémoire permet d'évaluer de manière transversale l'ensemble des compétences visées.

### Objet :

Le mémoire professionnel est un travail personnel d'analyse et de recherche destiné à servir le projet professionnel en l'articulant avec les apports du programme du Master.

### Objectifs :

Le Mémoire Professionnel offre l'opportunité à chaque étudiant de démontrer ses capacités à :

- Identifier un sujet en lien avec la formation
- Explorer les différentes dimensions du sujet
- Construire une problématique de portée stratégique
- Intégrer et référencer les acquis du programme de formation,
- Mettre à l'épreuve cette problématique sur un cas d'étude concret
- Convaincre à l'écrit et à l'oral de la pertinence de l'analyse, des propositions et recommandations

Le travail produit doit être original, stratégique et intellectuellement robuste et engagé.

Il permet d'approfondir une dimension du programme, de développer un angle mort, d'illustrer, de comparer, en adoptant un positionnement argumenté.

### Format :

La taille du mémoire (hors annexes éventuelles) doit se situer entre 45.000 et 75.000 caractères (espaces compris).

### Critères d'évaluations :

- Les liens effectués entre les modules suivis dans le cadre de la formation et les réflexions apportées dans le Mémoire,
- La cohérence et l'effort de documentation des sujets abordés,
- La capacité à remettre en perspective les enjeux de la gouvernance territoriale et du gouvernement urbain dans l'environnement professionnel de son travail,
- L'articulation logique du raisonnement permettant de répondre à une véritable problématique clairement exposée,
- La pertinence des arguments, des recommandations et propositions avancées,
- La clarté d'expression tant écrite qu'orale,
- La capacité de synthèse et de mise en perspective des points saillants,
- La force de persuasion, notamment lors des échanges avec le Jury.