

Référentiel de certification

Intitulé : Concevoir et piloter des projets urbains et territoriaux complexes

Description du métier, de l'activité ou de la situation professionnelle à partir duquel le dispositif de formation visant la certification est initié :

Le monde des villes et des territoires, en France et à l'international, connaît de profondes mutations : urbanisation rapide, changement climatique, développement économique, financements, besoins technologiques, pollutions, inégalités et crises. Dans un monde désormais majoritairement peuplé d'urbains, les politiques publiques peinent à affronter avec pertinence et efficacité les problèmes urbains et territoriaux.

La diversité, la concentration et la transformation rapide de ces problèmes bouleversent la manière dont les métiers de l'aménagement, de l'urbanisme, du développement économique et social, du transport, de la santé ou encore de l'environnement ont été pensés, en intégrant l'échelle locale, dans les secteurs publics et privés. Dans ce contexte, il est essentiel de former des professionnels dotés des compétences appropriées à la conception et à la mise en œuvre d'une action collective à la fois inventive et responsable, au profit de la performance sociale, économique et environnementale des territoires.

Les professionnels concernés occupent donc des postes stratégiques ou opérationnels, de la gouvernance territoriale, de la fabrique des politiques publiques, et, pour les acteurs privés, de la conception de programmes d'action en lien avec les villes et les territoires :

- Dirigeants, élus, cadres du secteur public, parapublic, associatif ;
- Dirigeants, managers, responsables RSE d'entreprises souhaitant valoriser leur action, leur patrimoine sur le territoire ;
- Dirigeants ou managers d'entreprises produisant ou gérant des services d'intérêt général ;
- Consultants, experts, architectes, urbanistes, programmistes, spécialistes de la communication, de la concertation.

REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>C1. Etablir un diagnostic de territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - en analysant les dynamiques de développement territorial (politiques, économiques et sociales) - en analysant les usages, l'environnement et l'identité d'un territoire <p>afin d'adapter chaque projet aux spécificités de chaque territoire et identifier les facteurs clés de succès / d'innovation</p>	<p><u>Etude de cas</u> : Évaluer une stratégie de territoire. Le candidat mène une évaluation critique d'une opération d'aménagement au regard des fonctions et enjeux des territoires concernés dans la dynamique métropolitaine.</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"> - Robustesse de l'analyse de territoire : mesurée par la bonne compréhension des enjeux territoriaux, mesurée par l'utilisation d'une approche systémique des acteurs et secteurs d'action publique territoriale - Cohérence du projet d'aménagement avec l'identité du territoire et le jeu d'acteurs : mesurée par la mobilisation de ressources et d'entretiens de terrain permettant de "contextualiser" le territoire
<p>C2. Concevoir des stratégies/projets pertinents pour le maître d'ouvrage comme pour le territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - en analysant les besoins auprès des acteurs (institutionnels, commerçants, entreprises, habitants...) - en analysant les besoins de différents secteurs d'action publique territoriale (logement, mobilité, urbanisme ...) <p>afin de garantir une cohérence des stratégies/projets</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence du projet au regard des besoins identifiés sur le territoire : mesurée par la nature des entretiens et/ou des visites de terrain effectués et à travers l'étude de différentes opérations d'aménagement.

C3. Concevoir des structures de gouvernance et des politiques publiques urbaines et territoriales

- en identifiant les leviers/capacités d'action et d'innovation
- en identifiant les opportunités de nouer des alliances et de développer des partenariats privilégiés, en utilisant une grille d'analyse pour analyser les jeux des parties prenantes,
- en négociant la stratégie/le projet avec les parties prenantes, y compris sous l'angle de la concertation,

pour accompagner la conduite de projet complexe et/ou le changement

Etude de cas : Le candidat produit une note individuelle d'analyse de la gouvernance et des capacités de politiques publiques sur un territoire ou dans un secteur d'intervention.

Le sujet est choisi en lien avec la pratique professionnelle du candidat, s'inscrivant dans ses objectifs individuels.

Ce sujet sera analysé au regard des outils, concepts et travaux mobilisés, il donne lieu à une note de 5 pages maximum ainsi qu'un résumé analytique d'une demi-page.

- 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
- 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 inexistantes en présence
- 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)
- Pertinence de la comparaison internationale : mesurée par la grille d'analyse utilisée et la cohérence des critères comparés

C4. Intégrer les dimensions du développement durable aux stratégies/projets de territoire

- en identifiant les principaux freins et leviers de conduite du changement en matière de développement durable dans le territoire ou le secteur d'intervention
- en prenant en compte la réglementation en matière de développement durable applicable à toutes les échelles du projet
- en mettant en place des indicateurs et des outils d'évaluation permettant de vérifier la performance de la politique engagée
- en développant une stratégie de résilience territoriale impliquant tous les acteurs afin de mieux anticiper et gérer les crises

pour répondre aux exigences réglementaires et citoyennes

Mise en situation professionnelle : Jeu de rôle sur un cas de management territorial atteintes à la nature

Dans le cadre d'un travail de groupe et à partir du visionnage actif d'une vidéo, le candidat :

- analyse le contexte, les parties prenantes et leurs contraintes
- identifie les intérêts en présence et se voit assigner un rôle
- participe à une réunion publique orchestrée par le préfet, avec les services de l'Etat, le maire et l'association de protection de la nature (durée environ 40 minutes).

- Qualité du diagnostic territorial en matière de développement durable établi : 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)
- 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
- 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)
- 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

C5. Élaborer des structures juridiques et financières conformes à la réglementation en vigueur

- en analysant les logiques de fonctionnement des collectivités locales et leurs articulations via l'élaboration d'une cartographie des compétences intercommunales
- en prenant en compte le cadre institutionnel, juridique, administratif et financier d'un projet de territoire et les outils à disposition (régie directe, contrat de concession, marché de prestation, ...)
- en mettant en place des partenariats publics privés ou bien le cas échéant des montages juridiques et financier innovants ou par la création de société dédiée (SEM, SEMoP ou SPL)

afin d'encadrer et porter efficacement les projets territoriaux

Mise en situation professionnelle : Jeu de rôle sur la négociation d'un partenariat public-privé.

Dans le cadre d'un travail en groupe autour de cas portant sur différents types d'infrastructures (crèche, stades, ...), le candidat :

- définit la Délégation de Service Public aujourd'hui en France et identifie les avantages et écueils possibles de ce type de gestion
- identifie les points de vigilance de ce type de contrat pour chacune des parties co-contractantes
- participe à la négociation d'un partenariat public-privé.

- 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
- Mobilisation du cadre juridique et financier propre aux projets urbains : mesurée dans le cadre des propositions émises lors du jeu de rôle
- 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
- 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

C6. Superviser la mise en œuvre de projets complexes de territoire

- en accompagnant les collaborateurs et les parties prenantes dans la définition des orientations stratégiques
- 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 afin d'assurer le bon déploiement du projet, de le valoriser et le commercialiser

Mise en situation professionnelle :

Le candidat contribue à un projet collectif mené sur environ 5 mois permettant de réaliser un projet en grandeur réelle pour une institution publique, un acteur privé, une association

Le candidat

- réalise une recherche documentaire, une analyse de données, des visites de terrain, des entretiens avec les acteurs
- rédige un livrable de projet collectif, incluant nécessairement (et à minima) un rapport document word et une synthèse powerpoint
- contribue à trois réunions d'étape avec le partenaire, pour préciser les attendus de la mission, échanger à mi parcours et présenter les conclusions (3 séances x 2h)

La notation est collective, incluant un retour qualitatif du tuteur et du partenaire sur le travail du groupe et la contribution de chaque candidat.

- Pertinence de l'analyse territoriale ou du projet d'aménagement 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
- 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
- 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, ...)

C1 à C6

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 candidat 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. Il fait l'objet d'une soutenance à l'oral (40 minutes, dont 10 de présentation / 25-30 d'échange avec le jury).

Format :

- Les liens effectués entre connaissances acquises 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.

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