

Manager stratégique et opérationnel de projets urbains/territoriaux complexes

RNCP35059 · RNCP · Publiée

L'essentiel

Niveau de qualification	Niveau 7
Code(s) NSF	341, 310
Formacode(s)	32025, 12512
Code(s) ROME	K1404, C1503, K1401, M1402, K1802
Type d'enregistrement	Enregistrement sur demande
Date d'enregistrement	18/11/2020
Date d'échéance	18/11/2022

Certificateur(s)

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS - SCIENCES PO (IEP) · SIRET : 19753431600017

Résumé de la certification

OBJECTIFS ET CONTEXTE

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 certifier 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. Alors qu'en France comme à l'étranger de nombreuses entreprises, associations et collectivités font de la ville un nouvel horizon de leur développement, les mobilisations et les crises récentes ont montré l'importance de repenser le rapport entre différentes formes d'urbanité, entre nature et société, entre les villes et leurs environnements plus ou moins proches.

La certification proposée par l'Executive Education et l'Ecole urbaine de Sciences Po s'adresse aux professionnels désireux d'accéder aux postes clés, 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. L'ambition qui anime ce positionnement intellectuel inédit, articule quatre convictions fortes :

1. Forger une culture professionnelle innovante, trans-organisationnelle, pour répondre aux défis de la "planète urbaine" qui constitue désormais l'habitat ordinaire de plus de 80% de la population européenne.
2. Ces managers polyvalents doivent être à l'aise dans le dialogue et la pluridisciplinarité, être à l'aise dans un rôle d'intégrateur, de stratège mais aussi de concepteur ou de gestionnaire, et être imprégnés de la double culture du public et du privé.
3. Un ancrage robuste dans les sciences sociales, et ce afin d'impulser la nécessaire mutation de l'ingénierie territoriale, tout en maîtrisant plusieurs boîtes à outils - les instruments de compréhension et de représentation des mutations territoriales, les méthodes de la gestion de projet et du management public.
4. Une pédagogie exigeante, qui passe par l'acquisition de compétences à la fois savantes et opérationnelles,

nourries par la comparaison en France et l'international, enrichies par des allers-retours entre apports théoriques et terrain, ainsi que par des savoirs-être nécessaires au travail collectif et à l'établissement de relations partenariales.

ACTIVITÉS VISÉES

1. Élaborer des stratégies/projets adaptés à son environnement territorial
2. Mettre en œuvre une gouvernance performante pour faire aboutir les stratégies/projets de territoire
3. Intégrer les dimensions du développement durable aux stratégies/projets de territoire pour répondre aux exigences réglementaires et citoyennes
4. Mobiliser les ressources financières nécessaires au déploiement des stratégies/projets de territoire
5. Développer son leadership pour incarner et piloter le projet de territoire

COMPÉTENCES ATTESTÉES

1. Élaborer des stratégies/projets adaptés à son environnement territorial
 - ? Établir un diagnostic de territoire
 - ? Concevoir des stratégies/projets pertinents pour le maître d'ouvrage comme pour le territoire
 - ? Analyser les usages, l'environnement et l'identité d'un territoire
2. Mettre en œuvre une gouvernance performante pour faire aboutir les stratégies/projets de territoire
 - ? Concevoir des structures de gouvernance et des politiques publiques urbaines et territoriales
 - ? Analyser les jeux des acteurs publics, privés, associatifs et citoyens
 - ? Négocier la stratégie/le projet avec les parties prenantes, y compris sous l'angle de la concertation
 - ? Identifier les leviers/capacités d'action et d'innovation
3. Intégrer les dimensions du développement durable aux stratégies/projets de territoire pour répondre aux exigences réglementaires et citoyennes
 - ? Donner à la stratégie/au projet de territoire une dimension durable au plan social et écologique
 - ? Mettre en place un management des risques
 - ? Garantir le respect des réglementations en matière de développement durable à toutes les échelles du projet
 - ? Identifier les principaux freins et leviers de conduite du changement en matière de développement durable dans un territoire ou un secteur d'intervention
4. Mobiliser les ressources financières nécessaires au déploiement des stratégies/projets de territoire
 - ? Analyser les logiques de fonctionnement des collectivités locales et leurs articulations
 - ? Élaborer des structures juridiques et financières conformes à la réglementation en vigueur
 - ? Mettre en place des partenariats publics privés
 - ? Favoriser des montages juridiques et financiers innovants
5. Développer son leadership pour incarner et piloter le projet de territoire
 - ? Accompagner les collaborateurs et les parties prenantes dans la définition des orientations stratégiques d'un projet de territoire
 - ? Piloter des équipes pluridisciplinaire en déployant le travail en mode projet
 - ? 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, ...)

Blocs de compétences

RNCP35059BC01 — Élaborer des stratégies/projets adaptés à son environnement territorial

LISTE DE COMPÉTENCES

- ? Établir 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
- ? 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
- ? 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

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Évaluer une stratégie de territoire

Travaux en groupes autour d'une étude de cas et restitution par groupe (oral de 10 minutes, suivi de 20 minutes

d'échanges)

- Mener une évaluation critique d'une opération d'aménagement au regard des fonctions et enjeux des territoires concernés dans la dynamique métropolitaine.

RNCP35059BC02 — Mettre en œuvre une gouvernance performante pour faire aboutir les stratégies/projets de territoire

LISTE DE COMPÉTENCES

- ? Concevoir des structures de gouvernance et des politiques publiques urbaines et territoriales pour accompagner la conduite de projet complexe et/ou le changement
- ? 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
- ? 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
- ? 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 des bonnes pratiques et gouverner efficacement des projets urbains

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Produire une note d'analyse de la gouvernance et des capacités de politiques publiques sur un territoire ou dans un secteur d'intervention
- ? Choisir un sujet en lien avec la pratique professionnelle et qui puisse s'inscrire dans leurs objectifs individuels de formation
 - ? 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

RNCP35059BC03 — Intégrer les dimensions du développement durable aux stratégies/projets de territoire pour répondre aux exigences réglementaires et citoyennes

LISTE DE COMPÉTENCES

- ? 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
- ? 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
- ? 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
- ? 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

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Jeu de rôle sur un cas de management territorial des risques industriels
- Travail en groupes :
- ? Analyse d'un rapport du Conseil général de l'environnement et du développement durable : contexte et parties prenantes
 - ? Identification des groupes d'acteurs et assignation des rôles
 - ? 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)
 - ? Débriefing collectif

RNCP35059BC04 — Mobiliser les ressources financières nécessaires au déploiement des stratégies/projets de territoire

LISTE DE COMPÉTENCES

- ? 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
- ? 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

? 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

? 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

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Jeu de rôle sur la négociation d'un partenariat public-privé

Travail en groupes autour de cas portant sur différents types d'infrastructures (crèche, stades, ...).

Travail axé autour des axes suivants :

? Éléments de définition d'une Délégation de Service Public aujourd'hui en France

? Avantages et écueils possibles de ce type de gestion

? Points de vigilance de ce type de contrat pour chacune des parties co-contractante

Restitution orale par groupe devant l'enseignant et la promotion

RNCP35059BC05 — Développer son leadership pour incarner et piloter le projet de territoire

LISTE DE COMPÉTENCES

? 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

? 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

? 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

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Projet collectif en groupes mené sur environ 6 mois

? Un dispositif pédagogique qui permet de réaliser un projet en grandeur réelle pour une institution publique, un acteur privé, une association

? Des partenaires qui formulent une problématique à clarifier, défricher, outiller

? Un tuteur expert du sujet accompagne les groupes d'étudiants pour aiguillonner les réflexions des étudiants

Travail à mener :

?Recherche documentaire, analyse de données, visites de terrain, entretiens avec les acteurs et séances de préparation avec le tuteur

? Un livrable de projet collectif, incluant nécessairement (et à minima) un rapport document word et une synthèse powerpoint

Secteur d'activité et type d'emploi

SECTEURS D'ACTIVITÉS

Le métier de « Manager stratégique et opérationnel de projets urbains/territoriaux complexes » peut s'exercer dans des environnements variés (public, privé ou associatif), et donner lieu à des modalités d'exercice distincts, allant de la visée stratégique et prospective d'élaboration, à une dimension plus opérationnelle de mise en œuvre, de financement et d'évaluation des politiques publiques urbaines territoriales.

Caractérisation des secteurs d'activité :

? Secteur public = gouvernance territoriale, fabrique des politiques publiques

? Secteur privé et associatif = conception de programmes d'action en lien avec les villes et les territoires

Pour le secteur public, les structures seront : l'Etat, les collectivités territoriales et les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI).

Pour le secteur privé cela peut recouvrir diverses réalités.

Les domaines d'activités sont aussi variés que l'aménagement, le transport, le logement, le développement économique urbain, la santé et les transitions écologiques.

Les structures peuvent être des cabinets (d'urbanisme, de paysagisme, de programmation, d'aménagement, de promotion immobilière), des entreprises de services urbains (eau, déchets, énergie, mobilité, télécommunication, logistique, logement ...), des acteurs financiers (banques, fonds d'investissement, ...) ou juridiques (cabinets d'avocat, de notariat, ...).

Enfin pour le secteur associatif, cela peut être varié avec des activités de plaidoyer, de lobbying ou de médiatisation de certaines causes. Ces acteurs contribuent, dans les domaines de l'action environnementale, sociale, culturelle ou du « care » à la mise en œuvre des politiques publiques, et au renouvellement des outils et des indicateurs de suivi et d'évaluation.

TYPE D'EMPLOIS ACCESSIBLES

Il est à noter que les intitulés exacts des fonctions visées peuvent varier selon les employeurs :

- ? Responsable de développement territorial
- ? Responsable de projet de développement local
- ? Directeur / Directrice / Chef de projet développement économique
- ? Chef de projet de développement local
- ? Chef de projet contrat de ville
- ? Directeur de cabinet
- ? Chef de service
- ? Secrétaire général de mairie
- ? Cadre dirigeant d'un service territorial
- ? Directeur / Directrice / Responsable d'un service déconcentré de l'État
- ? Fonctions d'élus et les personnels politiques, qui contribuent très fortement à la fabrique des politiques urbaines et territoriales
- ? Chef de projet en organisation
- ? Consultant / Consultante en organisation et management
- ? Consultant / Consultante en stratégie/organisation
- ? Consultant / Consultante pilotage de la performance
- ? Responsable des projets organisation
- ? Responsable développement durable et RSE - responsabilité sociétale de l'entreprise
- ? Responsable en intelligence économique
- ? Directeur / Directrice / Responsable de développement immobilier
- ? Directeur / Directrice / Responsable de la construction immobilière
- ? Directeur / Directrice / Responsable de la promotion immobilière
- ? Directeur / Directrice / Responsable des programmes immobiliers
- ? Directeur / Directrice / Responsable des investissements immobiliers
- ? Manager en stratégies de patrimoines et économiques
- ? Responsable de projet de renouvellement urbain
- ? Pilote d'opérations immobilières

Marché du travail

Indicateurs au niveau des familles professionnelles (FAP) des métiers visés, agrégés au niveau national — France Travail / DARES (open data).

Tension de recrutement (DARES 2024)	Modérée (3/5) Moyenne pondérée par l'emploi ; les familles ci-dessous s'échelonnent de 1 à 5 sur 5.
Facteurs principaux	Manque de main-d'œuvre disponible
Salaire médian (mensuel)	2 780 €

Familles professionnelles (FAP)	L4X80 — Techniciens des services administratifs · tension 4/5 (Élevée) L5X90 — Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) · tension 3/5 (Modérée) R3X84 — Employés et professions intermédiaires de l'immobilier · tension 5/5 (Très élevée) R4X93 — Cadres agents immobiliers et syndics · tension 1/5 (Très faible)
Projets de recrutement (BMO 2026)	25 591
Jugés difficiles à recruter	41 %
Emplois saisonniers	5 %
Familles professionnelles (FAP)	L4X80 — Techniciens des services administratifs L5X90 — Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) R3X84 — Employés et professions intermédiaires de l'immobilier R4X93 — Cadres agents immobiliers et syndics

Voies d'accès

MODALITÉS D'ACCÈS

Formation continue, Contrat de professionnalisation, VAE

PRÉREQUIS À L'ENTRÉE EN FORMATION

Le prérequis pour accéder au dispositif de certification est d'être titulaire d'un diplôme de niveau 6 ou équivalent et d'avoir minimum cinq ans d'expérience professionnelle. Selon le profil et à suite aux échanges lors des entretiens d'admission, des demandes de dérogation peuvent être envisagées.

COMPOSITION DU JURY — FORMATION CONTINUE, CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Le jury de certification est composé de 3 membres. Plus de 50% des membres du jury doivent être des membres extérieurs à Sciences Po.

Le jury de certification est composé :

? du/de la président.e du jury, extérieur.e à Sciences Po, ayant une expertise particulière dans le secteur lié à la certification,

? d'un.e membre du jury, extérieur.e à Sciences Po, ayant une expertise particulière dans le secteur lié à la certification,

? du/de la directeur.rice de la certification au sein de Sciences Po Executive Education.

N.B. : les membres du jury ne doivent avoir entretenu aucun lien personnel avec les candidats à la certification, préalablement au passage de la certification.

COMPOSITION DU JURY — VAE

? le/la directeur.rice de la certification,

? le/la responsable de programmes référent.e,

? un.e intervenant.e du programme ou un.e membre extérieur.e à la certification

? deux membres du jury, extérieur.e à Sciences Po, ayant une expertise particulière dans le secteur lié à la certification

Base légale

Date de décision	18/11/2020
Durée de l'enregistrement	2 ans
Date d'échéance de l'enregistrement	18/11/2022

Statistiques

Année	Certifiés	Dont VAE	Insertion 6 mois	Métier 2 ans
2020	15	0	93 %	—
2019	18	0	100 %	88 %
2016	15	0	100 %	78 %

Pour plus d'informations

LIEN VERS LE DESCRIPTIF

<https://www.sciencespo.fr/executive-education/gouvernance-metropolitaine>

Fiche officielle (France Compétences)

<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/35059/>

Entrées et sorties de formation

Entrées en formation	7
Parcours menés à terme	14
Taux d'achèvement	200 %
Période	03/2022 – 03/2023

Entrées et sorties — Caisse des Dépôts (open data), tous organismes confondus.

Demande CPF — formations engagées

Dossiers CPF engagés	15
Montant total engagé	243 623 €
Coût moyen par dossier	16 242 €
Durée moyenne	269 h
Période	01/2021 – 03/2022
Entreprise	47 %
Reste à charge titulaire	33 %
France compétences	19 %

Formations engagées via le CPF — Caisse des Dépôts (open data), tous organismes confondus.