



# CYCLE SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT DE L'INET

**MASTER 2 MANAGEMENT  
PUBLIC TERRITORIAL**

---

INSTITUT NATIONAL  
DES ÉTUDES TERRITORIALES

---



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

Conçu pour des cadres expérimentés, le cycle supérieur de management (CSM) vise l'acquisition de compétences en management stratégique dans une perspective d'évolution professionnelle. Il est orienté vers la performance de l'action managériale et s'inscrit ainsi en accompagnement des politiques de gestion des compétences menées par les collectivités en vue de renouveler leurs équipes de direction.

# LE CYCLE SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT DE L'INET, ACCÉLÉRATEUR DE VOTRE ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

## LES ACTIVITÉS DU MÉTIER DE CADRE SUPÉRIEUR COMME FONDATIONS POUR CE CYCLE

- › Participation à la définition du projet global de la collectivité qui vise au développement d'un territoire et des services rendus aux populations.
- › Assistance de l'autorité territoriale pour la définition des orientations stratégiques de la collectivité ou du territoire.
- › Mise en œuvre des orientations de politiques publiques définies par l'autorité territoriale.
- › Veille au plan stratégique.
- › Définition d'une stratégie financière et économique.
- › Élaboration d'un système d'évaluation.
- › Médiation avec l'environnement institutionnel, économique et social, au service des politiques publiques.
- › Coordination et pilotage de l'équipe de direction.
- › Impulsion des projets stratégiques.
- › Supervision du management des services.
- › Développement de partenariats européens et internationaux.

## UNE LOGIQUE DE CONSTRUCTION DE COMPÉTENCES...

Le cycle supérieur de management (CSM) est bâti afin de permettre la constitution du capital de compétences d'un cadre de direction générale. L'approche "métier" intègre les évolutions actuelles et prévisibles à moyen terme dans les fonctions du manager territorial.

Les effets du retour sur investissement en termes d'applications opérationnelles sont perceptibles avant même l'achèvement de la formation.



LE CSM DONNE LIEU, DÉSORMAIS, À LA DÉLIVRANCE D'UN MASTER 2 MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL.

LA NOUVELLE VERSION DU CSM A ÉTÉ CONÇUE AVEC L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN (LA PREMIÈRE PROMOTION DU CSM BÉNÉFICIAIRE DE CE MASTER A ÉTÉ DIPLÔMÉE EN MARS 2011).

## ... ORIENTÉES VERS LA PERFORMANCE DES DIRECTIONS GÉNÉRALES

Le pilotage de l'action publique locale exige de la part du cadre supérieur d'être à la fois organisateur et novateur, gestionnaire rigoureux et réactif, stratège et leader. Pour un ancrage des compétences nécessaires à la maîtrise de ce pilotage dans un environnement complexe, le CSM se donne comme objectifs structurants de :

› **Comprendre l'évolution de l'environnement** économique, technique, social, politique et juridique dans lequel s'inscrit l'action publique locale pour la repositionner dans son environnement compte tenu des spécificités des territoires et de leurs évolutions. Cette observation permet de construire une vision prospective et de l'associer à une posture stratégique.

› **Conduire un raisonnement stratégique et bâtir une stratégie partenariale** en cohérence avec le projet politique des élus. Cette étape consiste à traduire la vision prospective et stratégique en décisions et plans d'action.

› **Optimiser les leviers de l'action** pour une gestion plus efficace et plus efficiente des ressources en favorisant transversalité et synergies entre fonctions.

› **Mettre en œuvre les changements** nécessaires à la rénovation de l'action publique de façon adaptée au contexte social et humain des collectivités territoriales et en privilégiant des formes novatrices de management. Cet axe positionne l'évaluation comme accélérateur du changement.



## DES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT EXIGEANTS ET EFFICACES

› **Le dispositif alterne** formation et missions de terrain. Ce parti-pris pédagogique permet d'évaluer le transfert des apports théoriques en situation professionnelle. La production des stagiaires constitue la clé de voûte du cycle et correspond à 80 % des apprentissages.

› **Le projet professionnel** de chaque participant constitue le fil rouge de ce dispositif. Établi et présenté en amont, il est complété et actualisé durant le cycle.

› **Des modalités pédagogiques** adaptées s'inscrivent dans l'ancrage des compétences. Processus riche et diversifié, le CSM s'inscrit dans une durée propice à la maturation progressive des compétences. Il répond aux exigences de l'évolution des pratiques en milieu professionnel et à celle du perfectionnement des cadres de direction.

Le CSM repose sur une pédagogie :

• **Active** : favorisant l'acquisition individuelle des connaissances (séminaires) et l'apprentissage collectif (projet d'études en groupe, échanges, partage et analyses d'expériences). La méthode pédagogique est participative, autant que possible.

• **Progressive** : grâce à un calendrier assurant une articulation structurée des différents éléments du cycle.

• **Diversifiée** : utilisant une palette variée de matériaux et de méthodes : études de cas, exposés, visites, études de terrain, conférences, témoignages et analyses d'expériences...

• **Concrète** : en visant à se rapprocher le plus possible des situations de production réelles (contraintes de délai de production, de résultats, de présentation en public ou aux commanditaires...).

• **Experte** : en mobilisant les recherches et expertises scientifiques en management public.

### Une forte implication des participants

La validation de la formation est fondée à la fois sur la production et l'évaluation d'une mission de consultance auprès d'une collectivité territoriale (travail collectif) et d'une contribution individuelle, en sus des exigences d'assiduité. Cet engagement implique un travail personnel entre les modules et nécessite un aménagement important du temps professionnel et personnel.

### Des intervenants de haut niveau

› Dotés d'une expérience avérée en pédagogie, recherche et conseil et faisant appel à un réseau de cadres supérieurs et d'experts reconnus.

› Appuyés par le pôle de compétences "management stratégique" de l'INET. Ce pôle constitue le trait d'union entre le monde universitaire et les experts territoriaux nationalement et internationalement reconnus dans la recherche et/ou dans la pratique professionnelle. Ce pôle assure une veille sur les compétences clés et émergentes des managers territoriaux.

## PUBLIC CIBLÉ ET CONDITIONS D'ACCÈS

Le cycle supérieur de management s'adresse aux cadres supérieurs des collectivités territoriales, de statuts et secteurs d'activités différents, disposant d'une expérience managériale significative.

### Ces cadres se destinent à exercer des fonctions de direction générale.

L'accès est conditionné par la présentation :

- › d'une inscription validée par l'employeur,
- › du dossier de pré-sélection dûment complété.

Un jury de sélection valide l'inscription au regard de l'expérience du candidat et du projet d'évolution professionnelle. Le jury est composé de la direction de l'INET, d'universitaires et de représentants professionnels. Le jury s'assure du caractère réaliste du projet professionnel du candidat.

Après notification de l'admission au CSM, le stagiaire devra procéder à son inscription au Master 2 Management public territorial de l'Institut supérieur de management de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.



# SYNOPTIQUE DE LA FORMATION

## PÉRIODE 1

### ENVIRONNEMENT LOCAL ET MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

MODULE 1 / LES ENJEUX ET FINALITÉS DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE	
OBJECTIF GÉNÉRAL	Situer l'action territoriale dans son environnement.
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Appréhender les enjeux, mutations, données prospectives dans lesquels s'inscrit l'action publique locale au plan national et international.</li> <li>&gt; Disposer des éléments de compréhension et d'analyse permettant de restituer le sens de l'action.</li> <li>&gt; Situer les finalités des missions de service public, cerner les contours des missions, leurs limites et leurs opportunités d'action.</li> <li>&gt; Croiser les principes de l'analyse stratégique avec les grandes mutations de l'environnement.</li> </ul>
MODULE 2 / TERRITOIRES, GOUVERNANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	
OBJECTIF GÉNÉRAL	Intégrer les principes de la gouvernance des territoires et repositionner l'action publique dans un environnement territorial complexe.
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identifier les lignes de force et de faiblesse des politiques territoriales.</li> <li>&gt; Identifier les acteurs, leurs missions formelles et informelles, leurs enjeux.</li> <li>&gt; Construire la gouvernance du service public sur les territoires, prenant en compte les contraintes institutionnelles et la pluralité d'acteurs agissant sur un territoire donné.</li> </ul>
MODULE 3 / CONTOURS DU MANAGEMENT PUBLIC ET CONDUITE DU CHANGEMENT	
OBJECTIF GÉNÉRAL	Comprendre les origines du management, ses spécificités dans les organisations publiques et ses évolutions contemporaines et connaître les principes essentiels de la conduite du changement.
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Définir les contours du management public.</li> <li>&gt; Repérer les spécificités des processus stratégiques, organisationnels, d'animation et de contrôle dans la sphère publique.</li> <li>&gt; Les réformes ou les grandes évolutions et leurs impacts directs ou indirects pour les collectivités.</li> <li>&gt; Être capable de préparer et conduire un changement.</li> <li>&gt; Savoir interpréter les processus de changement à travers les logiques de décision publique.</li> <li>&gt; Mieux appréhender les enjeux et les contraintes de la conduite du changement.</li> </ul>

## PÉRIODE 2

### ACTION PUBLIQUE ET PILOTAGE STRATÉGIQUE

MODULE 4 / DE L'APPROCHE GESTIONNAIRE À L'APPROCHE STRATÉGIQUE	
OBJECTIF GÉNÉRAL	Asseoir sa fonction d'appui aux élus au service des politiques publiques.
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Appréhender la traduction du projet politique en terme de management stratégique des collectivités locales.</li> <li>&gt; Intégrer les apports de l'analyse des politiques publiques pour identifier les enjeux et stratégies de l'action publique locale.</li> <li>&gt; Appréhender la démarche stratégique en terme d'élaboration, de segmentation et de management des politiques publiques.</li> <li>&gt; Connaître les méthodes d'identification des besoins de la population et de la demande sociale, ainsi que les outils de gestion de l'interface entre la collectivité et ses publics.</li> <li>&gt; Poser la problématique stratégique de l'évaluation des politiques publiques notamment au regard du développement durable.</li> </ul>
MODULE 5 / DU PILOTAGE À L'ÉVALUATION DE L'ACTION PUBLIQUE	
OBJECTIF GÉNÉRAL	Concevoir et développer les processus d'évaluation des politiques publiques au service du pilotage stratégique.
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Maîtriser les enjeux, définitions, concepts liés à l'évaluation des politiques publiques en vue d'élaborer un système d'évaluation cohérent.</li> <li>&gt; Concevoir, sélectionner et utiliser les outils de pilotage permettant l'évaluation de la performance globale de l'organisation en vue de l'atteinte des objectifs fixés par le projet politique (au plan interne et au plan externe).</li> <li>&gt; Animer, faire vivre le système de pilotage et mobiliser ses collaborateurs autour d'un système d'objectifs précis.</li> </ul>



# PÉRIODE 3

## LE MANAGEMENT DES HOMMES ET LE MÉTIER DE DIRIGEANT

MODULE 6 / RESSOURCES HUMAINES ET MODERNISATION DU MANAGEMENT	
OBJECTIF GÉNÉRAL	Mettre en cohérence l'évolution de la gestion des hommes et celle de l'organisation.
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Faire évoluer la gestion des ressources humaines par les managers.</li> <li>&gt; Orienter le management vers la performance tout en garantissant le bien être au travail.</li> <li>&gt; Bâtir et animer un dispositif de suivi et de pilotage facteur d'efficacité.</li> </ul>
MODULE 7 / LE MANAGER TERRITORIAL DANS L'EXERCICE DE SA FONCTION	
OBJECTIF GÉNÉRAL	Analyser les pratiques du métier de dirigeant dans sa dynamique d'évolution.
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identifier les principaux leviers du changement.</li> <li>&gt; Explorer les pratiques du management et de leadership.</li> <li>&gt; Organiser la relation avec les élus.</li> <li>&gt; Constituer, fiabiliser et animer le collectif de direction générale.</li> <li>&gt; Construire un dialogue social au service d'une évolution concertée des organisations.</li> </ul>
MODULE 8 / LE MANAGER TERRITORIAL : OUVERTURE A L'INTERNATIONAL	
OBJECTIFS GÉNÉRAUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aborder quelques unes des grandes thématiques du management à l'heure actuelle avec un éclairage international.</li> <li>&gt; Échanger sur les systèmes de gestion de l'action publique des pays étrangers.</li> <li>&gt; S'initier au management interculturel et enrichir la pratique managériale.</li> </ul>
MÉTHODES	Apports et conférences en management international par des enseignants spécialisés en management international et, selon leurs disponibilités, par des professeurs invités dans le cadre de partenariats internationaux avec le laboratoire de recherche en management public de l'Institut supérieur de management de l'Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines.

## LA MISSION DE TERRAIN

Le projet de groupe sur une question de management stratégique représente l'élément clé du cycle supérieur de management.

Cette mission, issue d'une commande explicite d'une collectivité locale, est sélectionnée par l'INET et se déroule sur six mois. Réalisée hors de la collectivité d'origine des stagiaires, elle prend pour support une problématique réelle.

Fondée sur un travail de groupe et réalisée en situation de "quasi-consultance", elle vise à l'élaboration de recommandations stratégiques concrètes et pertinentes. Elle constitue une opportunité unique de mettre en pratique les enseignements et les acquis méthodologiques abordés dans les différents modules. Plus encore, cette mission est l'aboutissement d'un processus d'apprentissage et de formation qui favorise en permanence l'intelligence

collective, la créativité personnelle, la prise de recul, la réflexion et l'action. Elle donne lieu à la rédaction d'un mémoire soutenu devant la collectivité commanditaire, puis devant un jury.

### Critères de sélection des missions de terrain :

- > Existence d'une finalité opérationnelle réelle portée par l'élu ou la direction générale.
- > Caractère global et stratégique de la demande (problématique d'organisation, de conduite du changement, de prospective, d'évaluation, de management touchant l'élaboration de plusieurs politiques publiques).
- > Engagement de la collectivité, à donner aux stagiaires tous les moyens à la bonne réalisation de la mission.
- > Caractère innovant ou à enjeu particulièrement actuel de la commande.

## LES MODALITÉS D'ÉVALUATION

### DIMENSION COLLECTIVE

#### > ÉTUDE DE CAS SUR UNE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Ce travail en sous-groupe, planifié sur une journée lors du dernier module, permet de mobiliser les connaissances acquises tout au long du cycle et d'explorer avec les stagiaires leur capacité d'analyse et de résolution de problèmes sur une problématique managériale.

#### > LA RÉALISATION D'UNE MISSION DE CONSULTANCE EN 3 ÉTAPES :

##### 01 / La restitution devant la collectivité commanditaire

Elle consiste en une présentation du travail du groupe devant les principaux commanditaires de l'étude : cette présentation privilégie les conclusions opérationnelles du rapport. Elle a lieu sur le site d'accueil. Elle s'apparente à une situation proche de la réalité, crédibilise le travail effectué et constitue le révélateur des compétences mises en œuvre par les stagiaires.

##### 02 / Le rapport écrit

Le rapport est un document de synthèse traduisant la problématique traitée par le groupe dans le cadre de la mission de consultance conduite dans la collectivité commanditaire. Il présente un raisonnement autour d'un thème de management, organisé à partir de deux types de matériaux : une étude bibliographique ciblée sur le sujet d'une part, et l'expérience vécue à travers la mission d'autre part.

##### 03 / La soutenance orale devant un jury

Le contenu de la soutenance devant le jury du CSM se différencie de celui de la restitution devant la collectivité. Les stagiaires doivent, en effet, faire preuve de distanciation. Ils doivent intégrer une dimension d'analyse : la présentation du contexte local, un référentiel théorique et méthodologique, une explicitation des limites et une décomposition des résultats et propositions.





**Exemples des missions conduites les années précédentes :**

- › La politique culturelle régionale : des préconisations pour une reconnaissance et une efficacité renforcées.
- › Accompagnement du projet d'administration de la Ville : de l'appropriation par les cadres à l'accompagnement stratégique de la direction générale.
- › Le système d'information de gestion du patrimoine du conseil général : un outil au service de la performance ?
- › Conception et mise en œuvre du projet d'administration ville et agglomération.
- › Refonte des modalités d'intervention d'une agglomération dans le cadre de ses politiques publiques.
- › Une organisation pour le développement des territoires en partage et en transversalité.
- › Bien vieillir dans un département : premier pas vers un système d'évaluation partagé.
- › Conception d'un dispositif de management de la performance.
- › Proposition d'un dispositif de pilotage stratégique, support de l'adaptation de l'organisation et de son fonctionnement.

**DIMENSION INDIVIDUELLE**

› LA RÉDACTION INDIVIDUELLE D'UNE FICHE DE LECTURE À PARTIR D'UN OUVRAGE TRAITANT D'UN THÈME DE MANAGEMENT PUBLIC.

Cet exercice, s'appuyant sur une liste d'ouvrages académiques sélectionnés par les intervenants du cycle, a pour but de permettre un approfondissement des concepts, cadres d'analyse ou thèmes abordés en management et enrichit le travail de recherche réalisé lors de la mission de consultance et du grand oral de fin de cycle.

› UN EXPOSÉ ORAL D'UNE PROBLÉMATIQUE AUTOUR D'UNE QUESTION DE MANAGEMENT PUBLIC AVEC UNE PRÉPARATION EN AMONT.

Cet exercice a pour objet de vérifier la capacité du stagiaire à formuler et développer une problématique, à la présenter et l'argumenter, à mobiliser une bibliographie académique et professionnelle au bénéfice d'une réflexion personnelle, et enfin à mettre en relation tant ses expériences professionnelles que le travail collectif réalisé dans le cadre de la mission de consultance, ainsi que les apports théoriques et méthodologiques acquis durant la formation.

# L'ARCHITECTURE DU CYCLE

CETTE FORMATION EN ALTERNANCE  
D'UNE DURÉE DE 85 JOURS S'ORGANISE COMME SUIT :

FORMALISATION  
D'UN PROJET PROFESSIONNEL



DOSSIER DE CANDIDATURE



JURY D'ADMISSION



SÉMINAIRES	MODULES 1 À 8 DE NOVEMBRE ANNÉE N À JUILLET ANNÉE N+1
<b>PÉRIODE 1</b> ENVIRONNEMENT LOCAL ET MISSIONS DE SERVICE PUBLIC	<b>MODULE 1 :</b> Les enjeux et finalités de l'action publique locale <b>MODULE 2 :</b> Territoires, gouvernance et développement durable <b>MODULE 3 :</b> Contours du management public et conduite du changement
<b>PÉRIODE 2</b> ACTION PUBLIQUE ET PILOTAGE STRATÉGIQUE	<b>MODULE 4 :</b> De la pratique gestionnaire à la démarche stratégique <b>MODULE 5 :</b> De l'évaluation au pilotage de l'action publique
<b>PÉRIODE 3</b> LE MANAGEMENT DES HOMMES ET LE MÉTIER DE DIRIGEANT	<b>MODULE 6 :</b> Ressources humaines et modernisation du management <b>MODULE 7 :</b> Le manager territorial dans l'exercice de sa fonction <b>MODULE 8 :</b> Le manager territorial : ouverture à l'international
	<b>DE JUIN ANNÉE N+1 À MAI ANNÉE N+2</b>
<b>PÉRIODE 4</b> MISSION DE CONSULTANCE	> Projet mené pour le compte d'une collectivité (hors collectivités d'origine des stagiaires) > Rédaction des fiches de lecture pour une consolidation de bases théoriques
<b>PÉRIODE 5</b> ÉVALUATIONS EN VUE DE LA DÉLIVRANCE DU CERTIFICAT DES ACQUIS DU CSM ET DU DIPLÔME DE MASTER 2 MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL	Évaluation collective avec : > Restitution dans la collectivité d'accueil > Remise d'un rapport écrit > Soutenance devant jury Évaluation individuelle avec : > Exposé oral devant un jury pour traiter une question de management public
<b>PÉRIODE 6</b> SYNTHÈSE (MAI ANNÉE N+1)	> Bilan et débriefing avec l'ensemble de la promotion

# POUR TOUS RENSEIGNEMENTS

## ➤ FRANÇOISE APPREDERISSE

RESPONSABLE DU PÔLE FORMATION CONTINUE

TÉL. : 03 88 15 52 74

FRANCOISE.APPREDERISSE@CNFPT.FR

## ➤ JULIE KERGUÉLEN

CONSEILLÈRE FORMATION

TÉL. : 03 88 15 56 30

JULIE.KERGUELEN@CNFPT.FR

## ➤ ISABELLE CAZAUNAU

CONSEILLÈRE FORMATION

TEL : 03 88 15 53 68

ISABELLE.CAZAUNAU@CNFPT.FR

## INFORMATIONS ET RETRAIT DES DOSSIERS DE CANDIDATURE SUR LE SITE DE L'INET :

WWW.INET.CNFPT.FR

ESPACE FORMATION

RUBRIQUE : CYCLES PROFESSIONNALISANTS

# NE PERDEZ PAS LE FIL AVEC L'INET ET LES STAGIAIRES DU CSM

## INSCRIVEZ-VOUS À :

- LA LETTRE MENSUELLE DE L'INET
- LA LETTRE RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT  
L'ESSENTIEL EN QUELQUES LIGNES.

## WWW.INET.CNFPT.FR

INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES

2A, RUE DE LA FONDERIE / BP 20026

67080 STRASBOURG CEDEX

TÉL. : 03 88 15 52 64 / FAX : 03 88 15 52 81

WWW.INET.CNFPT.FR

