

PLAN DE FORMATION

MBA

Manager de projets nationaux et internationaux des organisations 2025-2027

Durée : 1020 heures de formation à raison de 510h par année sur 2 ans

Certification professionnelle de niveau 7 « **Manager de projets nationaux et internationaux des organisations** » enregistrée au RNCP sous le numéro 39386 par décision du directeur général de France Compétences en date du 19/07/2024, délivrée par l'APTIM, Code NSF **310** et **340**.

I. LES OBJECTIFS

Le Manager de projets nationaux et internationaux des organisations a la charge de l'élaboration, du pilotage, de l'instruction et de l'évaluation d'un projet à impact social, solidaire et humanitaire. Il traduit les orientations politiques et stratégiques en termes de développement de l'économie sociale, solidaire et humanitaire sur tout type de territoire (national et international), en actions opérationnelles et veille au bon déroulement des projets en garantissant le respect des délais et une maîtrise des ressources financières et humaines. Il anime une équipe projet multidisciplinaire et multiculturelle et facilite la mise en réseau des parties-prenantes dans un objectif de valorisation des potentiels du territoire et de prospection des ressources extérieures. Il fait émerger des solutions (dispositifs, outils, etc.) permettant de créer des richesses et de l'emploi sur le territoire, notamment pour les publics les plus en difficultés.

La 1^{ère} année de MBA forme les 3aiens à **concevoir un produit, service ou procédé dans le cadre de projets à impact social et solidaire**, ainsi qu'à **manager et animer des équipes multiculturelles et pluridisciplinaires**. Pour cela, ils étudient un **socle approfondi de sciences de gestion** (management stratégique, prototypage, ressources humaines, analyse financière, communication digitale, financement des projets...).

La 2^{ème} année de MBA forme les 3aiens à **définir une stratégie de développement de l'organisation dans son environnement national et/ou international**, ainsi qu'à **piloter la mise en œuvre opérationnelle des projets de développement responsables**. Selon leur spécialité de 2^{ème} année, ils développent une expertise dans l'un des domaines suivants* :

- **« ISFR - Innovation sociale et Finance Responsable »** (proposé sur les campus de Bordeaux, Lyon, Paris et Toulouse) : les apprenants développent la collaboration avec les parties prenantes, l'hybridation des modèles économiques, les investissements financiers à impact, le développement des synergies avec l'économie classique, la mesure de l'impact social et environnemental.
- **« CIAH - Coopération internationale et Actions Humanitaires »** (proposé sur les campus de Bordeaux, Lyon, Paris et Toulouse) : les apprenants développent une vision globale de l'humanitaire, adaptent les actions aux situations de conflits armés ou catastrophes naturelles, développent des outils de pilotage adaptés au contexte, évaluent les projets humanitaires, et élaborent des stratégies de représentation d'intérêts.
- **« ISD - International sustainable development »** (proposé sur les campus de Lyon et Paris) : les étudiants apprennent à gérer des projets de développement à l'international dans le respect de la souveraineté des territoires, tenir compte des enjeux géopolitiques et culturels, travailler avec des équipes multiculturelles, et intégrer les besoins des populations locales dans la conception des projets.

* Spécialités susceptibles d'être regroupées en fonction des effectifs.

II. LES MODALITES ET CONDITIONS D'ACCES

Le programme est ouvert sur concours aux étudiants titulaires :

- D'un diplôme délivrant 180 crédits ECTS dans un domaine de formation compatible avec celui de la certification professionnelle
- D'une certification professionnelle de niveau 6 ou 7 dans un domaine de formation compatible avec la certification professionnelle
- D'une expérience professionnelle d'au moins trois années sur un poste à responsabilité (procédure de VAP) dans l'humanitaire, ESS, développement responsable au sein de structures associatives, entreprises, ONG, coopératives, mutuelles, ou secteur public.
- D'un diplôme obtenu à l'étranger, délivrant 180 crédits ECTS après évaluation par le système d'équivalence, dans un domaine de formation compatible avec celui de la certification professionnelle.

Les épreuves du concours :

- Synthèse de documents (durée de 2h00)
- Oral de motivation (durée de 1h30)
- Anglais (durée de 15 minutes)

III. LE CONTENU DE LA FORMATION

BLOC 1	Définir une stratégie de développement de l'organisation dans son environnement national et/ou international	CIAH 254 h ISFR 275 h ISD 275 h
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les enjeux socio-économiques, géopolitiques, et les politiques publiques - Identifier les appels d'offres et appels à manifestation d'intérêt - Analyser les activités de l'organisation et de son secteur d'activité - Mobiliser des techniques et des outils de diagnostic internes et externes - Identifier les axes stratégiques de développement - Formaliser l'organisation du projet en tenant compte des missions et ressources disponibles - Maximiser l'adhésion des parties prenantes - Anticiper les différents risques et résistances pour instaurer des actions de prévention - Elaborer des plans de plaidoyer à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale - Elaborer des indicateurs pour optimiser la performance et le positionnement de l'organisation - Accompagner le changement et l'innovation à l'interne et à l'externe - Créer de la valeur et renforcer son impact dans son écosystème 		

BLOC 2	Concevoir des produits, services et procédés dans le cadre de projets à impact social et solidaire	CIAH 311 h ISFR 311 h ISD 311 h
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les axes d'innovation sur la base de la prospective - Repérer les opportunités d'innovation cohérentes avec la stratégie de la structure - Mobiliser des techniques d'enquêtes sociales - Identifier les problématiques de développement environnemental, social et économique - Élaborer des solutions innovantes - Assurer de la cohérence entre les valeurs, vision, stratégie et objectifs des parties-prenantes - Planifier la gestion du projet en attribuant les rôles et tâches aux différentes parties prenantes - Assurer de la coopération des parties prenantes sur le long terme 		

- Elaborer des scénarii de gestion financière, juridique et organisationnelle de la structure
- S'appuyer sur les textes réglementaires afin d'évaluer l'éthique et la viabilité du projet
- Piloter la mise en œuvre d'une démarche partenariale pluridisciplinaire et multiculturelle
- Impliquer les parties prenantes pour garantir une réalisation du projet conforme aux attendus
- Définir une stratégie marketing et un plan de communication mobilisant les parties prenantes
- Développer l'exposition médiatique et la commercialisation du projet
- Influencer les décideurs

BLOC 3	Piloter la mise en œuvre opérationnelle des projets de développement responsables	CIAH 154 h ISFR 136 h ISD 139 h
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la gestion budgétaire et financière en s'appuyant sur les données comptables - Garantir la rentabilité des projets et maîtriser les risques financiers - Analyser les performances du projet sur la base d'indicateurs financiers et extra-financiers - Mettre en évidence les facteurs / variables économiques nécessaires à la prise de décision - Mettre en œuvre une politique ressources humaines, incluant la dimension du handicap - Garantir une organisation efficace, inclusive et performante - Limiter les risques de conflits internes - Identifier le contexte légal en s'appuyant sur les référentiels standards en vigueur - Identifier le périmètre de sécurité juridique dans le développement des projets - Définir les axes de la démarche d'amélioration continue, RSE, RSO - Appréhender les risques rencontrés ou provoqués par la structure 		

BLOC 4	Manager et animer des équipes multiculturelles et pluridisciplinaires	CIAH 92 h ISFR 92 h ISD 92 h
<ul style="list-style-type: none"> - Manager opérationnellement des équipes pluridisciplinaires et multiculturelles - Valoriser les spécificités et les différentes approches culturelles - Garantir une organisation projet efficace conforme avec les valeurs de l'équipe et la stratégie - Concevoir une communication adaptée - Organiser des temps d'échanges afin de faciliter l'avancement et le partage d'informations - Coordonner la gestion de crise et limiter l'impact sur le projet - Mettre en œuvre les techniques de l'intelligence collective - Favoriser la co-construction et l'innovation pour favoriser la performance globale du projet - Piloter le travail au quotidien en adoptant une posture adaptée et une guidance claire - Favorisant la motivation, l'implication et la contribution des collaborateurs dans le collectif - Accompagner le changement afin de sécuriser le développement des projets 		

Hors blocs de compétences		CIAH 209 h ISFR 206 h ISD 203 h
<ul style="list-style-type: none"> - Rentrée - Méthodologie de mémoire - Anglais - RDV 3A - Leadership - Sexisme et préjugés - Focus filières 		

IV. LES METHODES ET MOYENS PEDAGOGIQUES

- **Une formation pratique**

La pédagogie de l'école 3A s'appuie sur des méthodes innovantes qui associent cours théoriques et expériences pratiques avec pour objectif de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel tout en développant l'autonomie et l'engagement. Pour ce faire, les étudiants sont accompagnés par des enseignants permanents, des formateurs et des experts professionnels qui partagent leurs connaissances ainsi que leur expériences métiers.

- **Les mises à niveau**

Pour que l'entrée en formation se déroule dans les meilleures conditions possibles, l'école 3A propose, avant la rentrée, des mises à niveau sur des thématiques majeures : humanitaire, anthropologie, économie sociale et solidaire, comptabilité et gestion, marketing.

- **L'apprentissage par projet**

L'école 3A encourage la prise d'initiatives, le développement de l'esprit critique et la recherche de solutions innovantes en groupe. En travaillant sur des projets concrets, les étudiants développent des compétences transversales telles que la collaboration, la créativité, la résolution de problèmes et la gestion du temps. Chaque projet est conçu pour relier les connaissances théoriques à des applications pratiques, ce qui rend l'apprentissage plus engageant et significatif.

- **Favoriser la curiosité et l'engagement**

L'école 3A ainsi propose des modules en ligne ou des actions citoyennes bénévoles favorisant l'ouverture sur le monde (IA, inclusion, engagement citoyen bénévoles...). Ces activités permettent d'obtenir des badges de compétences qu'il est ensuite possible de valoriser lors du parcours professionnel.

- **Infrastructures et aménagement des locaux**

Les étudiants disposent également d'espaces de vie et de détente favorisant l'échange et le bien-être : cafétéria, installations sportives, espace déjeuner, zones de repos, etc.

- **Ressources pédagogiques et numériques**

Afin de renforcer l'accès à l'information et aux connaissances, plusieurs bases de données sont mises à disposition :

- **EUROPRESS** : une base de presse regroupant plus de 1400 titres français et étrangers, couvrant l'actualité quotidienne et les magazines spécialisés.
- **CAIRN** : une plateforme de revues académiques avec plus de 240 publications actives en sciences économiques, sciences politiques, sociologie et histoire contemporaine, en lien avec les problématiques du développement.
- **Infothèque-Médiathèque** (disponible sur le campus de Lyon) : 11 200 ouvrages, 130 abonnements presse et 500 mémoires numériques.

Les outils numériques jouent également un rôle clé dans l'accompagnement des étudiants. Une adresse électronique ainsi qu'un extranet pédagogique permet un accès centralisé aux emplois du temps, supports de cours, documents administratifs et informations institutionnelles. En complément, l'établissement garantit un accès WIFI gratuit et illimité, facilitant le travail en ligne et la recherche documentaire.

- **Une formation mixte**

Durant la formation, certains modules seront proposés sous le format de FOAD (Formation ouverte à distance). Ce format inclut des cours en blended-learning ainsi que des cours d'e-learning. Dans ce cadre des accompagnements spécifiques sont proposés.

- **Accompagnement pédagogique** : dans le cadre des modules en blended-learning, les heures de cours en face à face pédagogique sont intercalées avec les heures d'e-learning. Pour le E-learning, les cours sont accessibles via la plateforme 360Learning, qui fait l'objet d'une présentation par le service pédagogique en début d'année. Une aide pédagogique est assurée par le responsable du module, via un espace « commentaires » où les étudiants peuvent poser leurs questions et obtenir une réponse en 48h.
- **Accompagnement technique** : l'aide à la connexion est assurée par le service pédagogique campus. Une assistance technique est proposée pour les apprenants qui rencontrent des difficultés d'accès aux modules d'e-learning. L'apprenant a également accès sur 360learning à des tutoriels et modes opératoires détaillant les modalités de connexion aux différentes plateformes et applications qu'ils ont à leur disposition ainsi que les règles d'utilisation de ces plateformes

• **Vie associative**

La formation encourage l'implication apprenante à travers des associations étudiantes, notamment le Bureau des Étudiants (BDE), qui joue un rôle actif dans l'animation de la vie de campus et le renforcement du réseau étudiant.

V. LES MOYENS D'ENCADREMENT

Une équipe d'intervenant assure la qualité de la formation. La liste est en annexe de ce document, elle est non exhaustive et sera mise à jour lors de la rentrée. Un référent de la mobilité nationale et internationale est à la disposition des apprenants afin de les accompagner dans leur mobilité au sein de nos campus et à l'international : Philippe Akueson.

- Mobilité nationale : referentmobilitenationale@competences-developpement.fr
- Mobilité internationale : referentmobiliteinternationale@competences-developpement.fr

VI. LES SUIVIS ET EVALUATIONS

Tout au long de leur formation, les apprenants bénéficient d'un suivi personnalisé réalisé par le service des admissions, le service des relations entreprises, et le service pédagogique, afin de garantir le bon déroulement du cursus de l'inscriptions à la sortie sur le marché de l'emploi. Ce suivi peut prendre la forme de points individuels de suivi pédagogique ou d'apprentissage / de stage, de questionnaires de satisfaction en fin de module et de formation, d'accompagnement à la recherche de stage et d'alternance, etc.

Par ailleurs, une à plusieurs évaluations par bloc de compétences sont mises en place pour déterminer si les objectifs de formation ont été atteints et si les apprenants ont acquis les compétences requises pour leur permettre d'exercer leur profession avec succès :

	Nature	Modalités
Bloc 1 Définir une stratégie de développement de l'organisation dans son environnement national et/ou international	Evaluation 1.1 - Etude de cas Sur la base d'un sujet de son choix, le groupe devra élaborer une synthèse écrite d'une politique publique ou d'un appel d'offres et de l'environnement étudié (économique, social, technologique, écologique...). Le candidat doit argumenter les choix opérés lors d'une soutenance orale individuelle	<i>Travail écrit en groupe et restitution individuelle de 10 min</i>

	<p>Evaluation 1.2 - Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée Sur la base d'un cahier des charges visant à développer la stratégie interne d'une organisation, le groupe doit élaborer une offre technique et administrative adaptée qui intègre un diagnostic et des préconisations en matière de stratégie de développement d'une activité. Le candidat doit argumenter les choix opérés lors d'une soutenance orale individuelle</p>	<p><i>Travail en groupe et restitution individuelle de 10 min</i></p>
<p>Bloc 2 Concevoir des produits, services et procédés dans le cadre de projets à impact social et solidaire</p>	<p>Evaluation 2.1 - Mise en situation professionnelle reconstituée Sur la base d'un besoin social, sociétal, environnemental réel, le groupe devra élaborer et rédiger dans un dossier de synthèse un prototype de solution permettant de répondre à la problématique identifiée. Le candidat devra argumenter et justifier les productions établies lors d'une soutenance orale individuelle.</p>	<p><i>Travail écrit en groupe et restitution individuelle de 10 min</i></p>
<p>Bloc 3 Piloter la mise en œuvre opérationnelle des projets de développement responsables</p>	<p>Evaluation 3.1 – Etude de cas réel ou reconstitué Sur la base d'un cas portant sur une situation réelle ou fictive, le candidat doit produire une analyse budgétaire, financière et extra-financière.</p>	<p><i>Ecrit individuel de 3h</i></p>
	<p>Evaluation 3.2 - Etude de cas réel ou reconstitué Sur la base d'un cas portant sur une situation réelle ou fictive, le candidat doit proposer une démarche de mise en œuvre d'une politique RH, spécifiquement adaptée au mode projet, inclusive et attentive aux fragilités.</p>	<p><i>Ecrit individuel de 3h</i></p>
	<p>Evaluation 3.3 - Etude de cas réel ou reconstitué Sur la base d'un cas réel ou fictif, le candidat doit proposer un plan d'action portant sur une démarche d'amélioration continue, RSE, RSO aligné sur la législation et la réglementation en vigueur.</p>	<p><i>Ecrit individuel de 3h</i></p>
<p>Bloc 4 Manager et animer des équipes multiculturelles et pluridisciplinaires</p>	<p>Evaluation 4.1 - Mise en situation professionnelle Sur la base d'un jeu de rôle portant sur une problématique de management mettant en scène le candidat avec son équipe, ce dernier est évalué sur sa posture de manager-leader-fédérateur et sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'adapter à ses interlocuteurs • mettre en place une communication adaptée • rassurer et encourager son équipe • fédérer son équipe autour d'un projet et d'un objectif commun 	<p><i>2 jours de mise en situation individuelle et collective</i></p>

A l'issue des épreuves des quatre blocs de compétences et dans le cas où ces derniers sont tous validés, le candidat devra passer une épreuve finale visant à attester la maîtrise coordonnée des 4 blocs de compétences :

Post-blocs	<p>Evaluation transversale - Mémoire Etude d'une filière socio-économique permettant l'élaboration :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) d'une analyse de la filière socio-économique choisie (Cadre théorique). 2) d'une analyse de l'objet d'étude dans le contexte précis d'une organisation (Cadre empirique). 3) de préconisations opérationnelles. <p>Ce travail donne lieu à une soutenance orale individuelle.</p>	<p><i>Rédaction individuelle d'un mémoire et soutenance orale individuelle d'une heure (échanges avec le jury compris)</i></p>
-------------------	--	--

VII. LES CONDITIONS D'OBTENTION DE LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE ou DU DIPLÔME

- **Prérequis à la certification :**

L'apprenant doit avoir suivi au minimum 85% du programme de formation par année de formation (absences justifiées incluses), et avoir rendu les livrables attendus et spécifiés dans les modalités d'évaluation de chaque bloc de compétences, dans les délais impartis et le formalisme attendus.

En parallèle, l'apprenant doit avoir réalisé la période d'application professionnelle en entreprise selon la voie d'accès à la formation :

- en contrat d'apprentissage / contrat de professionnalisation / formation initiale (hors alternance) : 1^{ère} année durée minimale de 16 semaines (absences justifiées incluses) / 2^{ème} année 24 semaines (absences justifiées incluses) ;
- après un parcours de formation continue : stage conseillé mais non obligatoire ;

- **Modalités d'obtention et de délivrance de la certification professionnelle**

Pour obtenir la certification professionnelle, l'apprenant doit avoir validé les 4 blocs du référentiel (en continu ou en discontinu par capitalisation) et avoir validé l'évaluation transversale. L'apprenant ajourné au jury de certification dispose d'au plus deux ans pour représenter les blocs de compétences non validés.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé de 5 membres dont 3 professionnels extérieurs à l'école exerçant ou ayant exercé le métier au niveau visé : 1 Président de jury extérieur à APTIM-3A, 2 représentants de APTIM-3A dont la direction de l'école 3A, et 2 professionnels extérieurs à l'école exerçant ou ayant exercé le métier visé.

VIII. LES MODALITES D'ORGANISATION

Nos campus sont ouverts de 8h00 à 18h00. Un guide « Bien vivre mon année, le guide de tous les services aux apprenants » est remis chaque année aux apprenants dès leur inscription. Ce guide comporte des informations sur l'accessibilité et l'aménagement du campus.

IX. RECUEIL DES APPRECIATIONS

Dans le cadre de sa démarche qualité, l'école recueille les appréciations des apprenants par module ou à la fin de chaque semestre sous la forme d'un questionnaire de satisfaction en ligne. Il recueille également la satisfaction globale des apprenants en fin de formation. Les questions portent sur la formation ainsi que

sur les conditions de vie et de travail à l'Ecole 3A. Les données recueillies sont analysées et permettent d'asseoir une démarche d'amélioration de la qualité des cours dispensés.

ANNEXE - Liste non exhaustive des intervenants mobilisables pour la formation

NOM – Prénom	Qualification
ADOLPHE Valentine	Bac+5/ Action Humanitaire et Relations Internationales
ALLAFORT Thierry	Bac+5/ Droit et action humanitaire
AMBARD Christine	Bac+5/ Anthropologie
ANDRE Camille	Bac+5/ Analyse de projet de développement
BASTIDE Marie	Bac+5/ Community Management / Marketing digital
BAUDET Adrien	Bac+8/ Sciences de gestion
BEAUFORT Fabien	Bac+8/ Géographie, urbanisme et aménagement du territoire
BEYLIER Arthur	Bac+4/ Finances Internationales et Développement
BILLARD Yannick	Bac+8/ Sciences sociales
BISCHOFF Nicolas	Bac+5/ Mathématiques et finance
BOILLEREAU Nicolas	Bac+5/ Marketing et stratégie
BRANDAO Caroline	Bac+8/ Droit international
BROQUET Mélanie	Bac+8/ Management de l'information
BURETH Guillaume	Bac+5/ Management
CODET Olivier	Bac+5/ Administration des Entreprises
COURTEIX Annette	Bac+5/ Coordination projet en solidarité internationale
DEGOUL Aurélie	Bac+5/ Management commercial
DEROUICHE Youssef	Bac+5/ Manager de projets Nationaux et Internationaux des Organisations
DOUGERE Eloïse	Bac+5/ Management International
EL KHAYATI Mohamed	Bac+5/ Comptabilité Contrôle Audit
ELIE Sarah	Bac+5/ Entrepreneuriat et management des PME
ENDALSTEVA Alexandra	Bac+8 / Santé et Sciences Sociales
FALANA Ronnel	Bac+5/ Economie des organisations
FEDOU Nicolas	Bac+5/ Manager en centre de profits
FILIPPI Maryline	Bac+8 / Sciences Économiques
GARDET Eric	Bac+5/ Manager d'Entreprise et de Centre de projet
GOLFIER Antoine	Bac+5/ Relations Internationales et Actions Humanitaires
HALIMI Mickael	Bac+5/ Economie
KERBLAT BONNET Camille	Bac+5/ Carrières Internationales
LABOUE Olivier	Bac+5/ Pratiques sociales du Développement
LARA GRINE Sophia	Bac+5/ Business Administration and Management
LE GUEN Morgane	Bac+5/ Energy Management and Sustainability
LENOIR Bérengère	Bac+5/ Gestion et coordination de projet WASH
LOLMEDE Simon	Bac+5/ Finance, droit, audit et gestion de patrimoine
LOUBERT Thomas	Bac+5/ Management de projet
MARTINEZ Alexandre	Bac+8/ Droit public
MAVOUNA Sonia	Bac+5/ Droit Economique Européen
MENEUT Emmanuel	Bac+8/ Sciences Sociales et Economiques
MUDRY Vincent	Bac+5/ Humanitarian Action and Human Rights
PELCRAN Francois	Bac+5/ Sureté et sécurité internationale
PICHAVANT Lucie	Bac+5/ Politiques Publiques
RAMANAMANDIMBY Mialy	Bac+5/ Entrepreneuriat, Organisation et Conseil
SCHWEIZER Clemens	Bac+8/ Doctorat en droit public

SEURON Aurélien	Bac+8/ Expert-comptable
SIMAO Johana	Bac+5/ Science Politique
THOMAS VERNEUIL Lise	Bac+5/ Droit des affaires
TRONTIN Laurent	Bac+8/ Sciences de gestion
VAILLOT Julie	Bac+5/ Expertise Economique et projets internationaux
VASSEUR Thomas	Bac+5/ Développement international
VEYRENCHÉ Jean Pierre	Bac+5/ Gestion de projet
VULLIOD Margaux	Bac+5/ Stratégie d'influence et plaidoyer
WILMOTTE Astrid	Bac+5/ Management de projet Culturels & Solidaires