

# RAPPORT DU MODELE DE COLLABORATION I-COACH

---



**i-COACH**

INNOVATIVE TOOLBOX FOR  
INTERNSHIP IMPLEMENTATION



Co-funded by  
the European Union

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans cette publication.



# Table de MATIERES

1

**Introduction : Contexte et Importance du Projet**

2

**Le Projet i-Coach : Constatations et Résultats**

4

**L'Expert i-Coach : un Plan d'Action pour des Stages Réussis**

Méthodologie et contenu d'i-Coach  
Comprendre le rôle des experts i-Coach

8

**L'Expérience i-Coach : Construire des Partenariats  
Fructueux pour l'Avenir**

13

**Le Modèle de la Triple Hélice de l'Innovation**

Modèle de la Triple Hélice et l'Apprentissage par le Travail  
L'implication des principaux acteurs

17

**Exploitation du Modèle de Collaboration i-Coach**

Comment le Modèle de Collaboration peut être appliqué au-delà de la portée du projet  
Comment utiliser efficacement le Modèle de Collaboration et en tirer profit  
L'impact et les résultats attendus

23

**Conclusions**

25

**Références**

27

**Rencontrez l'Équipe i-Coach**





# Introduction : Contexte et Importance du Projet

Le projet "[i-Coach: Innovative Toolbox for Internship Implementation](#)" vise à aider les PME à mettre en œuvre des programmes de stages réussis grâce à des méthodes de formation innovantes. Pour ce faire, le projet introduit une nouvelle profession (rôle), à savoir l'expert i-Coach, qui est capable d'exploiter une approche innovante de la gestion des expériences d'apprentissage par le travail (WBL).

Le projet i-Coach a deux objectifs principaux:

1. Premièrement, créer un **nouveau rôle professionnel connu sous le nom d'expert i-Coach**, visant à aider les entreprises à offrir des opportunités de stage de haute qualité,
2. Deuxièmement, introduire une approche innovante pour améliorer l'état d'esprit et les compétences des différents groupes de parties prenantes en ce qui concerne la gestion des stages et des apprentissages. Cette approche promeut l'EBA en apportant un soutien pédagogique aux conditions de travail et d'apprentissage.

Le Modèle de Collaboration i-Coach qui suit représente le résultat final du projet. Il se concentre sur le test de la qualité et de la fonctionnalité du cours de formation i-Coach, mais détaille également les aspects des programmes de WBL (stages) qui ont fait leurs preuves. L'essai pilote décrit démontre son impact sur les utilisateurs finaux, fournissant des informations directes pour le modèle de collaboration i-Coach. Ce rapport démontre comment l'utilisation stratégique de la méthodologie i-Coach et de l'approche WBL présentée **peut en fait donner aux entreprises un avantage concurrentiel.**

## 2. Le Projet i-Coach: Constatactions et Résultats



Les efforts combinés du partenariat du projet i-Coach par le biais d'activités de recherche dédiées (y compris des groupes de discussion spécialisés) menées dans les pays partenaires ont révélé que l'évolution a été différente en fonction du contexte historique, culturel, social et économique unique de chaque pays. Cependant, il existe une tendance commune à l'adoption d'un modèle de « système éducatif double » dans lequel l'EBA joue un rôle de plus en plus important dans le processus d'apprentissage des jeunes étudiants. Cette tendance se traduit par un plus grand nombre d'écoles et d'étudiants participant à l'EBE, un intérêt croissant de la part du marché du travail et la mise en œuvre de processus et d'outils plus sophistiqués.

Malgré ces points communs, le niveau de maturité des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie et le processus plus large de transition entre l'éducation et la vie active varient encore d'un pays à l'autre. L'un des principaux facteurs contribuant à ces **différences est le degré d'avancement du cadre juridique de chaque pays**. L'existence de lois actualisées régissant spécifiquement le WBL est cruciale pour sa réussite, son efficacité et son développement futur.



L'analyse menée au niveau institutionnel a permis d'identifier plusieurs défis majeurs que les pays partenaires doivent relever pour améliorer la qualité de la transition entre l'éducation et le marché du travail et pour renforcer les partenariats entre les écoles et les entreprises:

- Charges bureaucratiques et administratives excessives;
- Les écoles sont perçues comme étant repliées sur elles-mêmes;
- Réticence occasionnelle des entreprises à participer à l'apprentissage tout au long de la vie;
- Ressources insuffisantes (personnes, temps, compétences) pour les écoles et les entreprises;
- Difficultés de communication entre le système éducatif et le monde du travail;
- l'absence ou la faiblesse des cadres juridiques et institutionnels pour l'apprentissage tout au long de la vie;
- Connaissances dépassées du personnel éducatif sur le marché du travail et la dynamique des entreprises, ce qui entrave le développement efficace de projets d'apprentissage tout au long de la vie.

C'est pourquoi des initiatives telles que le projet «i-Coach - Innovative Toolbox for Internship Implementation» sont d'une grande importance, car elles offrent une formation pertinente dans tous les domaines susmentionnés. Pour atteindre ces objectifs, le projet implique la création du profil d'expert i-Coach et la promotion de stratégies innovantes pour améliorer les capacités des groupes cibles à gérer les expériences de WBL.



### 3. L'Expert i-Coach : un Plan d'Action pour des Stages Réussis

Dans le marché du travail compétitif d'aujourd'hui, les stages sont devenus des tremplins inestimables pour les jeunes professionnels. Ces expériences jettent un pont entre les connaissances académiques et l'application dans le monde réel, façonnant ainsi les futures carrières. Pour que ces stages ne soient pas seulement éducatifs mais aussi transformateurs, le rôle de l'expert i-Coach est devenu indispensable. Les experts i-Coach servent de mentors et de guides, offrant un soutien personnalisé aux stagiaires. Ils évaluent les compétences et le potentiel de chaque individu et adaptent leurs conseils de manière à développer les points forts et à remédier aux faiblesses. Grâce à une écoute active et à une communication efficace, ils créent un environnement favorable où les stagiaires se sentent encouragés à explorer, à apprendre et à innover. La réussite d'un stage n'incombe pas uniquement au stagiaire; les organisations jouent également un rôle essentiel. Les experts i-Coach assurent la liaison entre les stagiaires et les organisations, garantissant un processus d'intégration sans heurts. Ils conçoivent ensemble le contenu du stage, en l'alignant sur les objectifs de l'organisation tout en répondant aux objectifs d'apprentissage du stagiaire. En outre, ils sont censés favoriser un sentiment d'appartenance et d'utilité en déléguant des tâches stratégiques et en intégrant les stagiaires dans les valeurs et la culture de l'entreprise. Le rôle de l'expert i-Coach va au-delà des tâches quotidiennes. Il incite les stagiaires à faire preuve d'esprit critique, à résoudre des problèmes et à relever des défis. De même, il inspire confiance aux stagiaires et leur donne les moyens de contribuer de manière significative au lieu de travail en favorisant l'intelligence émotionnelle et la motivation.

Cette expérience transformatrice est non seulement bénéfique pour le stagiaire, mais elle ajoute également de la valeur à l'organisation. Les stages guidés par les experts d'i-Coach visent à créer une relation symbiotique entre les stagiaires et les organisations. Les stagiaires acquièrent des compétences pratiques, de la confiance et une compréhension plus approfondie de leur domaine de prédilection, tandis que les organisations bénéficient de perspectives nouvelles, d'idées novatrices et d'un vivier de talents potentiels pour de futurs emplois. Les experts d'i-Coach, grâce à leur expertise, jouent donc un rôle essentiel dans la constitution d'une main-d'œuvre plus forte et plus qualifiée.

### 3.1 Méthodologie i-Coach et contenu

Le partenariat i-Coach s'est engagé à investir dans la formation du personnel, en particulier dans les périodes difficiles, afin d'améliorer la qualité des stages. Cet effort vise à donner aux utilisateurs potentiels les connaissances nécessaires pour mettre en place et gérer des programmes de stages ou pour aider les employés en transition vers de nouvelles fonctions au sein de leur organisation.

Pour développer le programme de formation, les partenaires ont mené une recherche nationale afin d'évaluer les ressources existantes, d'impliquer les parties prenantes concernées et d'identifier les besoins de formation spécifiques aux niveaux national et européen. Cette recherche comprenait la conception du profil de compétences de l'expert i-Coach, l'analyse des cadres nationaux liés à la mise en œuvre du WBL et des stages, des discussions de groupe avec les groupes cibles du projet et la création d'un rapport national détaillant le paysage actuel du WBL. Le résultat est la création de la boîte à outils de formation i-Coach. Il s'agit essentiellement d'un programme de formation dont le cursus est conforme aux normes du niveau 4 du CEC, qui englobe les connaissances factuelles et théoriques, les compétences cognitives et pratiques, ainsi que les responsabilités et l'autonomie dans des contextes de travail ou d'études prévisibles. Dispensé par le biais d'un apprentissage en ligne à son propre rythme avec l'assistance facultative d'un formateur, le programme vise à présenter aux participants des thèmes clés et à approfondir les aspects théoriques et pratiques de l'alphabétisation dans le domaine du WBL. Le matériel de formation est conçu dans un langage accessible et se concentre sur des situations et des opportunités de la vie réelle. En outre, la formation est structurée autour de modules thématiques, chacun couvrant la théorie, des exemples pratiques, des références aux lois pertinentes, des ressources supplémentaires, des infographies et des outils d'auto-évaluation :

- Module 1 : Développer et soutenir des processus d'apprentissage efficaces
- Module 2 : Communication et écoute active
- Module 3 : Organisation et gestion du temps
- Module 4 : Motiver et encourager les stagiaires
- Module 5 : Intelligence émotionnelle
- Module 6 : Rendre votre stage public

Toutes ces ressources sont adaptables et applicables au-delà de la portée du projet, pour les écoles secondaires, les universités, les centres d'éducation et les programmes de formation internes. Le matériel de formation est accessible via l'outil officiel d'apprentissage en ligne i-Coach.



## 3.2 Comprendre le rôle des experts i-Coach

Essentiellement, l'expert i-Coach est un pivot dans le parcours de stage, guidant à la fois les stagiaires et les organisations vers le succès. Grâce à leurs conseils, les stages ne sont plus de simples expériences, mais des opportunités d'apprentissage transformatrices, qui façonnent la future main-d'œuvre et favorisent l'innovation dans tous les secteurs d'activité. Avec leur soutien, le pont entre l'éducation et l'emploi devient non seulement un passage, mais aussi une base pour la réussite tout au long de la vie.

### **A. Orientation Personnalisée**

L'expert i-Coach est destiné à fournir un mentorat individuel aux stagiaires, en adaptant ses conseils aux compétences, aux intérêts et aux objectifs de carrière de l'intéressé. Cette approche personnalisée garantit que les stagiaires reçoivent un soutien ciblé, ce qui leur permet de se concentrer sur les domaines dans lesquels ils ont besoin de s'améliorer et de développer leurs points forts. Ces conseils sur mesure optimisent l'expérience d'apprentissage du stagiaire, la rendant plus pertinente et bénéfique.

### **B. Développement des Compétences**

Les experts i-Coach évaluent les compétences existantes des stagiaires et identifient les domaines à développer. Ils conçoivent des expériences d'apprentissage structurées qui incitent les stagiaires à appliquer des connaissances théoriques dans des situations pratiques. Les experts i-Coach facilitent le développement de compétences essentielles telles que la résolution de problèmes, la communication, le travail d'équipe et le leadership, en assignant des tâches qui correspondent aux aspirations professionnelles du stagiaire et aux besoins de l'organisation. Ce développement de compétences pratiques peut permettre aux stagiaires d'acquérir les compétences nécessaires à leur développement professionnel.

### **C. Faciliter des Expériences Enrichissantes**

Les experts i-Coach jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement d'apprentissage favorable sur le lieu de travail. Ils encouragent les stagiaires à participer activement aux projets, aux processus de prise de décision et aux collaborations au sein de l'équipe. En aidant les stagiaires à s'intégrer dans les activités quotidiennes de l'organisation, les experts i-Coach veillent à ce que les stagiaires acquièrent une compréhension globale du domaine qu'ils ont choisi. Cette expérience immersive favorise un sentiment d'appartenance et de fierté à l'égard de leur travail, ce qui rend la période de stage non seulement éducative, mais aussi épanouissante.

#### ***D. Intelligence Émotionnelle et Professionnalisme***

Les stages guidés par les experts d'i-Coach mettent l'accent sur le développement de l'intelligence émotionnelle et du professionnalisme. Les stagiaires apprennent à naviguer dans la complexité du monde du travail, à gérer les conflits et à s'adapter à diverses cultures professionnelles. Les experts i-Coach fournissent des informations précieuses sur l'éthique au travail, la communication efficace et les compétences interpersonnelles. L'accent mis sur l'intelligence émotionnelle donne aux stagiaires la capacité de travailler en harmonie au sein d'une équipe, de résoudre les conflits avec diplomatie et de conserver une attitude positive même dans les situations difficiles.

#### ***E. Networking et Mentorat***

Les experts i-Coach servent de passerelles entre les stagiaires et les professionnels au sein de l'organisation. Ils facilitent les opportunités de réseautage, permettant aux stagiaires d'entrer en contact avec des professionnels expérimentés, des mentors et des leaders de l'industrie. Ces interactions exposent les stagiaires à différents parcours de carrière, aux tendances de l'industrie et à des informations précieuses. Le mentorat des experts d'i-Coach et d'autres professionnels fournit aux stagiaires des conseils pour leur future carrière, les aidant à prendre des décisions éclairées et à se fixer des objectifs réalistes.

#### ***F. Retour d'Information et Amélioration Continue***

Les experts i-Coach fournissent un retour d'information régulier aux stagiaires, soulignant leurs réalisations et les points à améliorer. Ce retour d'information constructif encourage les stagiaires à réfléchir à leurs performances, à identifier leurs lacunes en matière d'apprentissage et à prendre des mesures proactives pour améliorer leurs compétences. Le retour d'information constant garantit une amélioration continue tout au long du stage, ce qui se traduit par une expérience d'apprentissage plus productive et plus précieuse.

Les experts i-Coach peuvent donc améliorer de manière significative la qualité des stages et de l'apprentissage en milieu professionnel grâce à une approche à multiples facettes qui met l'accent sur l'orientation personnalisée, le développement des compétences et la promotion de liens significatifs entre les stagiaires et le lieu de travail.





## 4. L'Expérience i-Coach: Construire des Partenariats Fructueux pour l'Avenir

L'aspect innovant de ce projet réside dans son engagement auprès de divers représentants de différents pays et contextes au sein des groupes cibles du projet. L'incorporation du Modèle de la Triple Hélice a permis de réunir ces acteurs clés : l'industrie, le monde universitaire et les structures gouvernementales locales, stimulant ainsi le changement d'attitude et de capacités nécessaire concernant le processus d'apprentissage. Cette initiative visait à garantir des avantages durables pour les stagiaires et les entreprises, non seulement au niveau national, mais aussi au niveau européen.

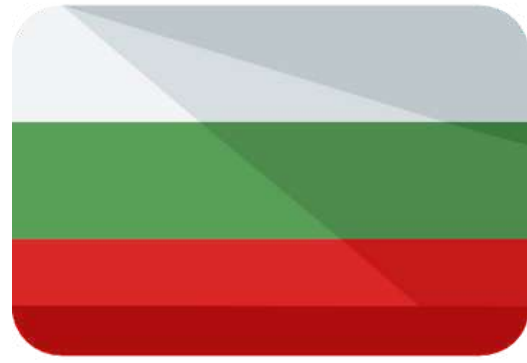
La boîte à outils de formation i-Coach s'est révélée être une ressource puissante. Cette dernière a été confirmée par une phase pilote dédiée dans 6 pays européens, impliquant 113 participants à des sessions de formation en ligne et en face-à-face. Une attention particulière a été accordée aux étudiants en formation professionnelle et aux représentants des PME, le principal groupe cible pour devenir des experts i-Coach. Cette approche a permis de tester la résistance de la boîte à outils de formation i-Coach en aidant les organisations à développer leurs concepts d'apprentissage sur le lieu de travail.

Les formations pilotes comprenaient deux parties : les participants ont suivi le segment théorique de la formation afin d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires, y compris des exemples pratiques, des références à la législation européenne ou nationale pertinente, des ressources supplémentaires, des infographies résumant les points clés et des outils d'auto-évaluation. Ensuite, ils se sont engagés dans des tâches pratiques, telles que la création de programmes de stages applicables dans des environnements de travail réels pour appliquer les connaissances théoriques acquises et de les transformer en résultats tangibles.



## Belgique

**La Chambre de commerce Belgo-Italienne** a mené un test pilote en ligne les 17 et 24 novembre 2023. Les participants, y compris les éducateurs, les indépendants et les stagiaires, ont exprimé leur conviction quant à l'importance des conseils d'experts dans les programmes d'apprentissage, en particulier au sein des PME, malgré le manque d'expérience préalable. Des modules structurés ont facilité l'apprentissage interactif, les participants s'engageant activement dans les discussions et accédant aux ressources partagées sur la plateforme. Le retour d'information a révélé un manque collectif d'expérience en matière d'apprentissage et de mentorat, mais a souligné la conviction commune des participants quant au rôle essentiel des conseils d'experts. Le succès de l'essai pilote, marqué par la participation enthousiaste de divers professionnels, souligne l'importance de la boîte à outils i-Coach pour soutenir les mentors au sein des PME. Avec 14 participants engagés, l'essai pilote a démontré la valeur de la boîte à outils, fournissant des indications pour un raffinement ultérieur et une amélioration de la plateforme afin de garantir un soutien efficace aux mentors et des programmes de stage réussis.



## Bulgarie

Une autre activité pilote du projet i-Coach a été menée par le **Business Innovation Centre Innobridge** à Ruse, en Bulgarie, le 21 mars 2024. L'événement a accueilli 24 participants, dont des chefs d'entreprise et des responsables des ressources humaines de divers secteurs tels que l'automobile, l'électronique, la banque, les technologies de l'information, etc. Seuls 6 des participants ont indiqué avoir un programme de stage. Le retour d'information a révélé des réponses positives, avec un intérêt exprimé pour l'utilisation de la boîte à outils i-Coach. Les participants ont apprécié la formation dispensée, se sont déclarés satisfaits de l'événement et ont indiqué qu'ils avaient amélioré leurs connaissances en matière de recrutement et de mise en œuvre de stages. Ils ont également souligné l'utilité de certains modules de formation et ont exprimé leur intérêt pour une intégration plus poussée du manuel i-Coach dans leurs programmes de stage. Dans l'ensemble, les participants ont trouvé la plateforme de formation i-Coach accessible et utile pour leur travail avec les stagiaires et les nouveaux employés, et la plupart d'entre eux ont exprimé leur intention de l'utiliser et de la recommander à d'autres.



## Chypre

**Emphasys Centre** a mené l'essai pilote chez Green Energy Group, une PME spécialisée dans les solutions d'économie d'énergie à Limassol, à Chypre. L'entreprise s'est montrée intéressée par l'idée de proposer des stages dans différents départements, mais avait des doutes quant au processus de mise en œuvre. Le test a eu lieu les 20 et 22 février, avec un total de 15 participants de Green Energy Group et d'Emphasys Centre, représentant les RH, les ventes, la technique, la gestion, le MBA, l'ingénierie et la comptabilité. Certains participants avaient une expérience personnelle des stages, tandis que d'autres avaient proposé des stages mais reconnaissaient la nécessité de les améliorer. Les participants ont convenu que la diversité des sujets était inclusive et utile pour répondre aux différents besoins et niveaux d'expertise. La plupart des participants ont indiqué qu'ils utiliseraient le matériel fourni et qu'ils recommanderaient le programme à d'autres personnes, tant au sein de leur entreprise qu'à l'extérieur.



## Italie

**ECOLE - Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education** a organisé deux sessions le 15 janvier 2024 dans les locaux de l'Ecole en Italie et le 25 janvier 2024 en ligne. Quatorze participants issus de diverses entreprises et PME ont assisté à ces sessions, représentant des secteurs tels que la communication, le conseil en entreprise, la santé, etc. Leurs parcours professionnels étaient variés : RH, recrutement, formation, etc. 75 % d'entre eux avaient une expérience préalable des programmes de stages, tandis que 66 % reconnaissaient le besoin d'experts pour le suivi de ces programmes. Le retour d'information a révélé que 71,4 % des participants ont jugé la qualité de la formation excellente et que 57,1 % ont estimé qu'elle avait dépassé leurs attentes. Le matériel de formation a été jugé très utile, et les participants ont trouvé les activités visant à faciliter le coaching très utiles (71,4 % ont donné la note 5). En résumé, l'essai pilote a été bien accueilli, les participants se déclarant satisfaits du contenu de la formation et de sa pertinence pour leur travail.



## Roumanie

**North-East Regional Development Agency** a organisé l'événement en ligne « Betatesting for e-learning platform i-Coach - Innovative Toolbox for Internship Implementation » le 14 novembre 2023. 16 entrepreneurs locaux de différents secteurs ont participé, représentant principalement des petites entreprises. La plupart d'entre eux n'offraient pas de stages à l'heure actuelle, et seule une entreprise disposait d'un système de stage structuré. La majorité d'entre eux ont reconnu le besoin de conseils d'experts pour les activités de stage et de mentorat. L'événement comprenait des présentations, des démonstrations de modules et des tests de fonctionnalités de la plateforme i-Coach.

Dans l'ensemble, les participants ont souligné que la formation et le matériel i-Coach étaient de grande qualité. La plateforme d'apprentissage en ligne a reçu des commentaires positifs, la plupart d'entre eux la trouvant facile à utiliser et les modules utiles.

Les commentaires ont souligné l'importance de la collaboration avec les organisations industrielles, les établissements d'enseignement et les ONG concernés pour améliorer les programmes de stage. Les suggestions comprenaient des partenariats pour des cours de développement des compétences et des opportunités d'expérience pratique. L'essai pilote a démontré l'intérêt des entrepreneurs locaux pour l'utilisation de la plateforme i-Coach afin d'améliorer les compétences en matière de gestion des stages. Bien que les participants aient apprécié l'approche innovante de la plateforme, des suggestions ont été faites pour la personnalisation et l'amélioration de l'interface. Les collaborations avec des institutions externes ont été considérées comme essentielles pour une mise en œuvre efficace des stages.

Finalement, le pilotage a montré le potentiel significatif de la plateforme dans le soutien au développement professionnel des PME.



## Espagne

### **La Fundación Cultural Privada Empresa-Universidad de Zaragoza-FEUZ**

a organisé l'événement hybride « Betatesting for e-learning platform i-Coach - Innovative Toolbox for Internship Implementation » à Saragosse, Espagne, le 20 décembre 2023. L'événement, qui s'est tenu à la fois en personne et en ligne, a rassemblé un groupe diversifié de 15 participants. Le groupe comprenait des personnes issues d'entreprises engagées dans des activités de stage et de placement, apportant des perspectives uniques à la discussion. Les participants ont unanimement salué la qualité de la formation et ont trouvé le matériel i-Coach et la plateforme d'apprentissage en ligne très efficaces. Tous les participants ont exprimé leur intention d'incorporer les outils d'i-Coach dans leurs futurs programmes de stage. Les commentaires ont mis en évidence l'importance de la communication, de l'alignement des objectifs, du partage des ressources et de l'amélioration continue pour offrir des stages efficaces.

Ils ont souligné l'importance de la flexibilité tout en maintenant des normes de base pour assurer la cohérence et l'efficacité de la gestion des stages.

**Politeknika Txorierra** a coordonné des formations pilotes en deux sessions différentes en fonction des différents groupes cibles. La première session a eu lieu le 18 janvier 2024 et a impliqué 7 représentants du centre d'EFP, responsables de la gestion des stages, du suivi et de l'évaluation, ainsi que l'équipe de direction de l'école. La deuxième session a été organisée le 30 janvier 2024 à Durango en tant que session supplémentaire avec 8 représentants de différentes PME établies au Pays Basque. Des questions importantes ont été soulevées au cours des sessions, telles que la difficulté pour ces petites organisations de s'organiser afin de disposer d'un membre du personnel entièrement dédié à la gestion des stages. La majorité des participants a reconnu la nécessité d'impliquer davantage les institutions publiques, les universités et les gouvernements dans les programmes de formation. Les réactions recueillies ont été extrêmement positives, la qualité de la formation ainsi que le matériel et la plateforme i-Coach ayant été très bien notés par les participants. Des suggestions ont été faites pour améliorer la plateforme d'apprentissage en ligne.



## 5. Le Modèle de la Triple Hélice de l'Innovation

Le Modèle de la Triple Hélice existe depuis un certain temps et il s'agit essentiellement de collaboration. Il s'agit de changer les attitudes et les capacités en favorisant un environnement de collaboration où les parties prenantes apprécient la valeur de l'engagement mutuel. Ce modèle a le potentiel non seulement de changer les attitudes à l'égard de l'apprentissage tout au long de la vie, mais aussi d'améliorer les capacités des éducateurs, des étudiants et des professionnels de l'industrie, garantissant ainsi une main-d'œuvre adaptable, qualifiée et alignée sur les besoins de l'industrie. L'intégration du Modèle de la Triple Hélice dans le Modèle de Collaboration i-Coach vise justement à créer une synergie entre le monde universitaire, l'industrie et le gouvernement afin d'améliorer les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, en particulier par le biais de la méthodologie i-Coach.

### L'ACADEMIE

Les établissements d'enseignement supérieur et les formateurs en EFP sont des acteurs clés du Modèle à Triple Hélice. Ils y contribuent en fournissant un contenu éducatif, une expertise et des outils de formation qui correspondent aux besoins de l'industrie. Dans le contexte du Modèle de Collaboration i-Coach, le monde universitaire peut:

- Développer et affiner la boîte à outils de formation i-Coach pour s'assurer qu'elle répond aux normes éducatives les plus élevées et qu'elle est alignée sur les exigences de l'industrie.
- Collaborer avec les partenaires de l'industrie pour comprendre l'évolution des exigences en matière de compétences et adapter le contenu de la formation en conséquence.
- Participer à des actions pilotes pour recueillir les réactions des apprenants et des partenaires industriels, et utiliser ces réactions pour améliorer le matériel de formation.



## L'INDUSTRIE

Les entreprises et les représentants de l'industrie apportent leur contribution en fournissant des contextes réels pour l'apprentissage et en identifiant les compétences nécessaires à la main-d'œuvre. Dans le contexte du Modèle de Collaboration i-Coach, l'industrie peut:

- Offrir des opportunités de stage où les étudiants peuvent appliquer les connaissances théoriques acquises lors de la formation dans des environnements de travail réels.
- Fournir des informations sur les tendances actuelles de l'industrie et les lacunes en matière de compétences, en aidant à façonner la méthodologie i-Coach pour combler ces lacunes de manière efficace.
- Participer à des actions pilotes pour évaluer la qualité du contenu de la formation et formuler des recommandations d'amélioration.

## LE GOUVERNEMENT

Les autorités gouvernementales, les responsables politiques et les décideurs jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement propice à la collaboration et à l'innovation. Dans le contexte du Modèle de Collaboration i-Coach, le gouvernement peut:

- Soutenir les initiatives d'apprentissage par le travail et les politiques qui encouragent la collaboration entre le monde universitaire et l'industrie.
- Offrir des incitations et des programmes de financement qui favorisent les stages et le développement des compétences.
- Contribuer à la création du rapport sur le modèle de collaboration en partageant des idées sur les implications politiques et les aspects réglementaires liés à l'apprentissage basé sur le travail.

### 5.1 Triple Helix Model and Work-Based Learning

Le Modèle de la Triple Hélice a considérablement amélioré l'approche de l'apprentissage tout au long de la vie en encourageant les efforts de collaboration entre le gouvernement, l'industrie et les universités. Grâce à une collaboration étroite entre le monde universitaire et l'industrie, la barrière traditionnelle entre l'apprentissage théorique et l'application pratique est démantelée. Cette intégration entraîne un changement d'attitude chez les éducateurs et les étudiants, qui reconnaissent désormais l'applicabilité des connaissances universitaires dans le monde réel. Essentiellement, s'il est mis en œuvre avec succès, le modèle permettra aux étudiants de participer à des stages et à des expériences pratiques afin d'acquérir des compétences pratiques précieuses qui renforceront leurs capacités et les prépareront au marché de l'emploi après l'obtention de leur diplôme.

La collaboration peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la pertinence des programmes d'enseignement. Lorsque les éducateurs collaborent avec des experts de l'industrie, ils acquièrent une meilleure compréhension des besoins de l'industrie, ce qui se traduit par un changement d'attitude positif à l'égard des demandes de l'industrie. Cette ouverture d'esprit leur permet d'adapter leurs programmes d'études pour les aligner sur les besoins de l'industrie.

En outre, les établissements d'enseignement peuvent utiliser les apports de l'industrie pour mettre à jour leurs programmes, doter les étudiants des compétences et des connaissances les plus récentes et accroître ainsi leurs capacités et leur employabilité. La collaboration avec le gouvernement permet d'élaborer des politiques qui favorisent les efforts d'apprentissage tout au long de la vie. Les mentalités changent : au lieu de considérer les réglementations comme des obstacles, on les reconnaît comme des facilitateurs de partenariats productifs, ce qui débouche sur des politiques claires et favorables permettant aux individus de développer les capacités nécessaires à une coopération fructueuse.

## 5.2 The involvement of key stakeholders

L'implication des principales parties prenantes est essentielle à la réussite de la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage tout au long de la vie. Chaque groupe de parties prenantes joue un rôle unique dans l'élaboration des politiques, la fourniture de ressources et la garantie de l'efficacité des programmes d'apprentissage tout au long de la vie. Voici comment chaque groupe contribue :

### A. Petites et moyennes entreprises (PME) :

- Fournir une expérience du monde réel: Les PME offrent aux étudiants des connaissances pratiques et spécifiques à leur secteur d'activité, améliorant ainsi leurs compétences et leur employabilité.
- Possibilités de stages : Les PME peuvent proposer des stages, ce qui permet aux étudiants d'acquérir une expérience pratique sur un lieu de travail réel.
- Boucles de retour d'information : Les PME peuvent fournir un retour d'information aux établissements d'enseignement, afin de s'assurer que le programme d'études répond aux besoins de l'industrie.

### B. Formateurs de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) :

- Concevoir des programmes d'études pertinents : Les formateurs de l'EFP élaborent des programmes adaptés aux exigences de l'industrie, garantissant que les étudiants acquièrent des compétences immédiatement applicables sur le marché du travail.
- Formation pratique : Les formateurs animent des sessions de formation pratique, préparant les étudiants à relever les défis du monde du travail.
- Amélioration continue : Les formateurs peuvent fournir un retour d'information aux institutions, les aidant à affiner leurs programmes de formation en fonction de l'évolution des besoins de l'industrie



### C. Établissements d'enseignement supérieur :

- Élaboration des Programmes d'Etudes : Les universités conçoivent des programmes complets qui intègrent des connaissances théoriques et des compétences pratiques, garantissant ainsi une éducation complète aux étudiants.
- Faciliter les Partenariats : Les universités peuvent établir des partenariats entre les étudiants et les PME, créant ainsi des opportunités de stage et d'apprentissage.
- Recherche et Développement : Les universités peuvent mener des recherches sur l'efficacité de l'EBA, apportant ainsi des informations précieuses dans ce domaine.

### D. Organisations non gouvernementales (ONG) :

- Plaidoyer: plaider en faveur de politiques qui soutiennent les initiatives d'apprentissage tout au long de la vie, en faisant prendre conscience de leur importance pour combler le déficit de compétences.
- Services de soutien: fournir des services de soutien aux étudiants, tels que des conseils et du mentorat, afin d'améliorer leur expérience d'apprentissage globale.
- Engagement communautaire: s'engager auprès des communautés locales, en encourageant la participation des personnes défavorisées ou marginalisées aux programmes d'apprentissage tout au long de la vie.

### E. Autorités gouvernementales :

- Développement de politiques: élaborer des politiques qui encouragent l'EBE, en offrant des avantages fiscaux ou des subventions aux entreprises qui participent à de tels programmes.
- Réglementation: réglementer la qualité des programmes d'apprentissage tout au long de la vie, en veillant à ce qu'ils respectent certaines normes afin d'offrir des expériences d'apprentissage valables.
- Financement : Allouer des fonds aux établissements d'enseignement et aux organisations pour soutenir le développement et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage tout au long de la vie.

La collaboration et la participation active des PME, des formateurs en EFP, des établissements d'enseignement supérieur, des ONG et des autorités gouvernementales sont essentielles au développement holistique et à la réussite des programmes d'apprentissage basé sur le travail. Chaque groupe de parties prenantes apporte une expertise et des ressources uniques, contribuant à la croissance d'une main-d'œuvre qualifiée et prête à l'emploi.





## 6. Exploiter le Modèle de Collaboration i-Coach

Le Modèle de Collaboration i-Coach, appliqué dans le contexte du WBL par le biais du Modèle de la Triple Hélice, offre un potentiel de transférabilité important. L'accent mis par le Modèle de Collaboration i-Coach sur une communication efficace, le travail d'équipe et l'instauration d'un climat de confiance s'aligne parfaitement sur le cadre de la triple hélice, renforçant la collaboration entre les acteurs et secteurs clés concernés.

Au sein des **établissements d'enseignement**, le modèle peut faciliter la collaboration entre les étudiants, les éducateurs et les chercheurs. Les étudiants peuvent bénéficier d'expériences concrètes grâce à des stages et à des projets facilités par des partenaires industriels. Les éducateurs peuvent adapter leurs méthodes d'enseignement en fonction des réactions de l'industrie, ce qui permet aux étudiants d'acquérir des compétences pratiques.

**Pour les entreprises**, ça favorise une interaction transparente avec les institutions académiques et les organismes gouvernementaux. Il permet aux partenaires de l'industrie de communiquer clairement leurs besoins, en veillant à ce que les programmes éducatifs correspondent aux exigences de l'industrie. Cette collaboration peut conduire à l'élaboration de programmes de formation, de stages et de projets de recherche sur mesure, ce qui permet de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et de promouvoir l'innovation.

**Les agences gouvernementales** jouent un rôle crucial dans la réglementation et le soutien des initiatives de WBL. Le modèle de collaboration i-Coach peut améliorer la communication entre les organismes gouvernementaux, le monde universitaire et l'industrie, ce qui permet d'élaborer des politiques et des réglementations bien informées. Le soutien du gouvernement peut également faciliter le financement et les ressources pour les projets de collaboration, garantissant ainsi la durabilité des programmes de WBL.



Les initiatives de WBL peuvent devenir plus efficaces, plus réactives et plus durables en appliquant le Modèle de Collaboration i-Coach dans le cadre de la Triple Hélice.

L'accent mis par le modèle sur la confiance et la communication efficace favorise un environnement dans lequel toutes les parties prenantes sont motivées pour participer activement, ce qui conduit à des collaborations significatives et à des avantages mutuels pour les secteurs universitaire, industriel et gouvernemental.

## 6.1. Comment le modèle de collaboration peut être appliqué au-delà de la portée du projet

Le Modèle de Collaboration i-Coach peut être appliqué au-delà de la portée du projet, en étendant ses avantages au niveau national et même à travers les pays européens et les secteurs économiques de plusieurs façons. Ses principes peuvent servir de base à des partenariats interdisciplinaires et internationaux, favorisant l'innovation, la croissance économique et le progrès sociétal.

Au niveau national, le Modèle de Collaboration peut servir de cadre pour encourager la collaboration entre divers secteurs. Dans le monde des affaires, les entreprises peuvent adopter le modèle pour renforcer le travail d'équipe, améliorer la communication interdépartementale et accroître la productivité. Les établissements d'enseignement peuvent utiliser le modèle pour renforcer les partenariats avec les industries locales, en veillant à ce que les programmes d'études correspondent aux besoins du marché. Les agences gouvernementales peuvent utiliser le modèle pour faciliter la collaboration entre les secteurs public et privé, afin de promouvoir l'innovation et une croissance économique durable.

Les principes du Modèle de Collaboration peuvent transcender les secteurs économiques. Par exemple, dans les pays européens, le modèle de collaboration i-Coach peut faciliter les partenariats internationaux. En outre, il peut être appliqué pour améliorer la collaboration entre les professionnels, les chercheurs et les experts en technologie. Le modèle peut également servir de base aux efforts de normalisation, en créant un langage et une approche communs de la collaboration dans divers secteurs et pays.

## 6.2 Comment utiliser efficacement le modèle de collaboration et en tirer profit

Le Modèle de Collaboration i-Coach est un cadre novateur conçu pour révolutionner la création et la gestion d'opportunités de stages de qualité en encourageant les partenariats stratégiques entre l'industrie, l'université et les entités gouvernementales. Ce modèle sert de catalyseur à l'innovation dans le domaine de l'apprentissage tout au long de la vie en promouvant une synergie et une communication efficace entre les principales parties prenantes. Il est essentiel pour les parties prenantes d'approfondir le modèle de collaboration i-Coach, en se familiarisant avec ses principes, ses méthodologies et ses exemples de réussite.

L'adoption du Modèle de Collaboration i-Coach peut révolutionner votre mode de fonctionnement et de collaboration. Voici comment nous vous recommandons de commencer en suivant les 6 étapes suivantes:



### Étape 1 : Établir des Partenariats Stratégiques

La première étape consiste à lancer le processus de création de partenariats efficaces entre les acteurs de l'industrie, de l'université et du gouvernement afin d'améliorer les possibilités de stages (ou d'autres types d'activités).

#### Conseils :

- Collaborer avec les représentants des entreprises locales, par exemple les associations industrielles, les chambres de commerce et les agences gouvernementales de développement de la main-d'œuvre.
- Former des conseils consultatifs composés de représentants de l'industrie, du monde universitaire et du gouvernement pour guider l'élaboration des programmes de stages.

#### Exemple :

Une université s'associe à un consortium technologique régional et au ministère du travail de l'État pour former un comité de pilotage chargé de créer des parcours de stages axés sur la technologie.



### Étape 2 : Évaluation des Besoins et Analyse des Lacunes en Matière de Compétences

Commencez à identifier les besoins de l'industrie et les lacunes en matière de compétences afin d'adapter les programmes de stages aux besoins de la main-d'œuvre.

#### Conseils :

- Sonder les partenaires de l'industrie pour déterminer les compétences techniques spécifiques et les compétences non techniques requises par la main-d'œuvre.

- Analyser l'alignement des programmes d'études sur les normes industrielles et les nouvelles tendances.

**Exemple :**

Une école d'ingénieurs organise des groupes de discussion avec des entreprises manufacturières locales afin d'évaluer la demande de compétences en matière de fabrication avancée et de robotique.



### Étape 3 : Co-Conception des Programmes de Stage

Le Modèle de Collaboration i-Coach est axé sur la synergie et la coopération. La prochaine étape consiste donc à commencer à collaborer avec d'autres parties prenantes pour concevoir des programmes de stage qui intègrent l'apprentissage académique et les expériences industrielles.

**Conseils :**

Organisez des ateliers de réflexion sur la conception auxquels participent des enseignants, des professionnels de l'industrie et des représentants du gouvernement afin de co-crée des cadres de stage.

Élaborer des projets de stage qui s'inscrivent dans le cadre du cursus universitaire et qui répondent à des défis concrets.

**Exemple :**

Une école de commerce s'associe à une multinationale pour mettre au point un programme de stage d'un semestre axé sur le conseil en développement durable, en intégrant l'apprentissage en classe à des projets sur le terrain.



### Étape 4 : Mettre en place des réseaux de Mentorat

Établir des réseaux de mentorat pour soutenir les stagiaires et faciliter leur développement professionnel.

**Conseils :**

Recruter des professionnels expérimentés dans les entreprises partenaires pour servir de mentors aux stagiaires.

Organiser des sessions de formation au mentorat pour préparer les mentors et définir les attentes.

**Exemple :**

Un accélérateur de start-ups associe des étudiants stagiaires à des entrepreneurs chevronnés en tant que mentors, leur fournissant des conseils sur les opérations de démarrage et les réseaux industriels.



## Étape 5 : Plaidoyer en faveur de politiques de soutien

Cette étape est cruciale. Pour obtenir des résultats plus efficaces et durables, il est essentiel de collaborer avec les décideurs politiques afin de promouvoir des politiques qui encouragent et soutiennent vos programmes de stages.

### **Conseils :**

Engagez-vous auprès des représentants législatifs pour proposer des crédits d'impôt ou des possibilités de financement pour les entreprises qui proposent des stages.

Souligner les avantages économiques et de développement de la main-d'œuvre des initiatives d'apprentissage par le travail.

### **Exemple :**

Un consortium d'universités et de chefs d'entreprise fait pression sur les législateurs de l'État pour qu'ils introduisent un projet de loi prévoyant l'octroi de subventions aux entreprises qui embauchent des stagiaires issus d'établissements d'enseignement locaux.



## Étape 6 : Évaluer et affiner

Que vous échouiez ou que vous réussissiez dans vos efforts, n'oubliez pas qu'il ne s'agit pas d'une tâche facile. Il vous faudra peut-être plusieurs tentatives avant d'obtenir l'effet désiré. Essayez donc d'évaluer en permanence l'efficacité de votre programme de stage et d'affiner les stratégies de collaboration en fonction du retour d'information.

### **Conseils :**

Réalisez des enquêtes post-stage pour recueillir les commentaires des stagiaires, des mentors et des partenaires industriels.

Mesurez les résultats du programme et identifiez les domaines à améliorer.

### **Exemple :**

Un bureau de coordination des stages analyse les données de l'enquête pour identifier les domaines dans lesquels les stagiaires estiment avoir besoin de plus de soutien et adapte les structures du programme de mentorat en conséquence.



## 6.3. Impact et résultats attendus

Si vous décidez de mettre en œuvre le modèle de collaboration i-Coach, vous ne transformez pas seulement votre organisation, vous contribuez à un écosystème mondial de collaboration qui stimule l'éducation, l'innovation et la prospérité économique. Le modèle de collaboration est censé générer l'impact et/ou les résultats suivants :

1

**Amélioration de l'employabilité des diplômés dotés de compétences pertinentes pour l'industrie et d'une expérience pratique grâce à des programmes de stages sur mesure.**

2

**Accès à un vivier de talents qualifiés et à des solutions innovantes issues d'initiatives de recherche collaborative.**

3

**Influencer les développements politiques pour soutenir les écosystèmes durables d'apprentissage par le travail et les opportunités de stage.**

4

**Des partenariats durables entre les parties prenantes de l'industrie, de l'université et du gouvernement, favorisant l'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des stages.**



## 7. Conclusions

Le Modèle de Collaboration i-Coach offre un immense potentiel de transformation des programmes de formation professionnelle et d'apprentissage tout au long de la vie, en créant un impact plus large dans plusieurs domaines clés. Le Modèle facilite la conception de programmes d'études qui s'alignent sur les besoins réels de l'industrie, simplement en encourageant la collaboration entre les établissements d'enseignement et les partenaires de l'industrie. Les étudiants des programmes d'EFP acquièrent ainsi des compétences directement applicables sur le lieu de travail, ce qui améliore leur employabilité.

Le Modèle de Collaboration permet aux prestataires d'EFP de proposer des programmes de formation adaptés à des secteurs spécifiques. Cette formation adaptée à l'industrie garantit que les apprenants acquièrent des compétences pratiques et des connaissances qui sont demandées, améliorant ainsi leur préparation au marché du travail.

Le Modèle favorise la collaboration entre les éducateurs et les employeurs, ce qui conduit à un engagement accru des entreprises dans le processus d'éducation. Il encourage les individus à actualiser en permanence leurs compétences, ce qui permet à la main-d'œuvre de s'adapter à l'évolution des exigences du secteur et aux progrès technologiques. En intégrant l'apprentissage tout au long de la vie dans l'éducation, le modèle favorise une culture de l'apprentissage tout au long de la vie. Les employeurs peuvent donner un aperçu des compétences dont ils ont besoin, proposer des stages et participer à des programmes de mentorat, ce qui permet aux étudiants de passer sans heurt de l'éducation à l'emploi.

Le Modèle de Collaboration s'attaque au déficit de compétences en impliquant directement les acteurs de l'industrie dans le processus d'éducation. En comprenant les compétences demandées, les établissements d'enseignement peuvent donc adapter leurs programmes et réduire l'écart entre les compétences des diplômés et celles exigées par les employeurs.

Les programmes d'EFP et les initiatives d'apprentissage tout au long de la vie guidés par le modèle de collaboration améliorent l'ensemble des compétences de la main-d'œuvre. Une main-d'œuvre hautement qualifiée stimule la compétitivité mondiale d'un pays et attire les entreprises et les investissements internationaux. En outre, en encourageant l'esprit d'entreprise chez les étudiants par le biais de l'apprentissage basé sur le travail, le Modèle de Collaboration peut conduire à la création de startups et de petites entreprises. Les étudiants peuvent appliquer leurs compétences et leurs connaissances de manière innovante, contribuant ainsi à la croissance économique.

En résumé, le Modèle de Collaboration a un impact significatif sur l'EFP et l'EBA en créant un environnement éducatif dynamique, pertinent pour l'industrie et innovant. L'accent mis sur la collaboration entre les établissements d'enseignement et les partenaires industriels garantit que les apprenants sont dotés des compétences dont ils ont besoin pour réussir sur le marché du travail moderne, stimulant ainsi la croissance économique et le développement sociétal.



## 8. Références

Cvetković, N., Vrhovac, V., Morača, S., & Graić, I. (2017, February 24). Triple Helix Model in Higher Education. XXIII Skup TRENDOVI RAZVOJA: "POLOŽAJ VISOKOG OBRAZOVANJA I NAUKE U SRBIJI". Retrieved from [http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend\\_2017/radovi/T3.3/T3.3-5.pdf](http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2017/radovi/T3.3/T3.3-5.pdf)

Coletti, M. (2019). Why Triple Helix governance is useful to dual apprenticeship systems. *Industry and Higher Education*, 33(6), 381-390. <https://doi.org/10.1177/0950422219876864>

Cai, Y., & Amaral, M. (2021). The Triple Helix Model and the Future of Innovation: A Reflection on the Triple Helix Research Agenda. *Triple Helix*, 8(2), 217-229. <https://doi.org/10.1163/21971927-12340004>

i-Coach Project Consortium. (2022). i-Coach Skill set Report. Ruse, Bulgaria: Business Innovation Centre Innobridge.

Leydesdorff, L. (2010). The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model. *Annual Review of Information Science and Technology* 44(1):365-417. [https://www.researchgate.net/publication/220141963\\_The\\_Knowledge-Based\\_Economy\\_and\\_the\\_Triple\\_Helix\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/220141963_The_Knowledge-Based_Economy_and_the_Triple_Helix_Model)

Leydesdorff, L. (2005, April 1). THE TRIPLE HELIX MODEL AND THE STUDY OF KNOWLEDGE-BASED INNOVATION SYSTEMS. *International Journal of Contemporary Sociology*, 42. Retrieved from <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0911/0911.4291.pdf>

Mandrup, M., Jensen, T.L. (2017). Educational Action Research and Triple Helix principles in entrepreneurship education: introducing the EARTH design to explore individuals in Triple Helix collaboration. *Triple Helix* 4, 5 (2017). <https://triplehelixjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s40604-017-0048-y#citeas>

Puangpronpitag, S. (2019). Triple Helix Model and Knowledge-Based Entrepreneurship in Regional Engagement: A Case Study of Thai and UK Universities. *Procedia Computer Science*, Volume 158, 2019, Pages 565-572, ISSN 1877-0509. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312608>)

THE TRIPLE HELIX MODEL FOR INNOVATION: A HOLISTIC EXPLORATION OF BARRIERS AND ENABLERS. (n.d.). Retrieved from [www.worktribe.com](http://www.worktribe.com): <https://uwe-repository.worktribe.com/preview/840429/THE%20TRIPLE%20HELIX%20MODEL%20FOR%20INNOVATION%20A%20HOLISTIC%20EXPLORATION%20OF%20BARRIERS%20AND%20ENABLERS.pdf>

Training, I. G. (2017, July 4). Investing In Work Based Learning. Retrieved from [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_565923.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_565923.pdf)

# RENCONTREZ L'ÉQUIPE I-COACH



## Coordinateur du Projet:

### **Bulgarie: Business Innovation Centre Innobridge, Ruse**

M. Milen Dobrev  
Mme. Irena Ivanova  
M. Ayri Memishev

## Partenaires du projet:

### **Belgique: Chambre de Commerce Belgo-Italienne, Bruxelles**

Mme. Erica Giovanetto  
M. Giorgio Emiliano Pinna

### **Chypre: A & A Emphasys Centre, Nicosia**

Mme. Panayiota Sofokleous  
Mme. Chrystalla Thrasyvoulou

### **Italie: ECOLE Vocational Training Center, Milan**

Mme. Caterina Carroli  
Mme. Irene Fantin  
M. Gianluca Vincis

### **Roumanie: Northeast Regional Development Agency (NERDA), Piatra Neamt**

M. Mihai Parfeni  
M. Mihai Mitrea

### **Espagne: Fundación x de la Universidad de Zaragoza (FEUZ), Zaragoza et Politeknika Txorierri, Derio**

Mme. Isabel Nuez  
Mme. Sheila Larrabaster

# PARTICIPEZ:



## LE PARTENARIAT I-COACH:

