

La participation/présentation du Collectif de la Cidegef et de Soa au colloque de Sofia sur la gouvernance numérique du 28-29 mars 2019)

Colloque international de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF)
La gouvernance universitaire à l'ère du numérique
Les 28-30 mars 2019 à Sofia.

La gouvernance et le numérique au service de l'employabilité
Par le Collectif de la Cidegef

Résumé : Les défis de la gouvernance universitaire contemporaine apparaissent dynamisés, quoiqu'également exacerbés, par le numérique et ce dans un contexte de concurrence internationale accrue. Les fonctions traditionnelles de l'université autour de l'enseignement et de la recherche se transforment sous l'influence de l'accès à plus de méga données, à davantage d'outils (changements technologiques) et par l'implication grandissante des parties prenantes (PP) plus nombreuses. Ces changements désormais incontournables favorisent-ils une employabilité plus efficace et efficiente ?

Nos réflexions, résultat de nos études de terrain et de nos échanges avec les responsables de nos universités partenaires, ont fait l'objet d'un numéro spécial sur l'employabilité de notre Revue francophone de Gestion qui servira de canevas aux liens avec la gouvernance numérique.

Ainsi, en guise d'illustration, nous constatons au plan de la pédagogie l'impact sur l'employabilité de la formation continue (concept de formation tout au long de la vie) par les cours en ligne ouverts et massifs (MOOC), l'inéluçtabilité et la performance de la pédagogie inversée ou de la demande pour les étudiants complétée par la mise en réseau vertical et horizontal des stagiaires.

Au niveau de la recherche, nous observons un accès libre aux publications de recherche et aux bases de données scientifiques ainsi que des liens plus étroits tissés avec le réseau des PP dont celui des acteurs du marché du travail.

Au plan organisationnel, la dynamisation de nos relations avec les parties prenantes (plus de transparence, de concertation et d'implication) s'impose et facilite la mise en place d'alliances stratégiques permettant, entre autres, une mutualisation des compétences et des moyens financiers. Le cas de l'université numérique en région dans le contexte haïtien illustrant une stratégie de synergie pédagogique en cours sera abordé.

S'il fallait résumer les relations entre gouvernance, employabilité et numérique l'expérience nous montre que ce serait une erreur d'imaginer que tout va changer mais que ce serait une faute de faire comme si le numérique ne va rien changer. La formation des cadres dirigeants (ici bien sûr au numérique) et l'anticipation des risques de résistance au changement demeurent-elles la clef du succès d'une gouvernance universitaire numérique ?

En guise de prolégomènes

Depuis sa création en 1995 la CIDEGEF Conférence Internationale des Dirigeants des Etablissements d'enseignement et de recherche d'Expression Française, réseau universitaire de l'AUF a travaillé avec un grand nombre d'établissements universitaires francophones aux quatre coins de la planète.

L'empathie au plan humain et la transparence au plan scientifique ont toujours été présentes lors de ses contacts. Elles nous ont permis d'observer, de comparer, d'échanger

avec les responsables présidents, recteurs aux statuts divers, avec nos collègues, les étudiantes et étudiants et le personnel administratif aux nombreuses responsabilités et compétences. Au cours de ces bientôt vingt-cinq années nous avons assisté à de nombreux changements, à des évolutions technologiques aussi bien au Nord qu'au Sud et en particulier à la massification des étudiants et trop souvent à la montée du chômage des diplômés et de ceux qui auraient pu l'être. Nous avons ainsi été à même de dégager, petit à petit, quels étaient les besoins et les chances auxquels nous pouvions tenter d'apporter des propositions d'amélioration en utilisant nos compétences, nos ressources limitées tout en restant dans le périmètre de notre rôle : il s'agit de la pédagogie et de l'employabilité.

Notre discipline universitaire appelée la « gestion » mérite quelques précisions ; le terme de gestion est à double facette ce qui prend tout son sens pour le sujet qui nous intéresse : elle se présente d'une part comme une discipline scientifique au même titre que le droit ou les mathématiques mais elle est d'autre part un métier au service d'un bon fonctionnement de l'établissement universitaire – une bonne gouvernance - comme l'illustre bien l'expression d'université entrepreneuriale abordée dans nos séminaires depuis cinq ans au moins. La première de ces facettes présente quelques spécificités qu'il convient de préciser : elle est relativement récente, elle est, surtout au Sud, parfois difficile à détecter structurellement et nous avons eu et avons encore du mal à la saisir de façon précise ; enfin elle entretient avec son environnement des relations « intimes » qui font qu'elle joue un rôle important dans le développement économique, social et culturel des nations. Enseigner la gestion mérite donc une attention particulière d'où l'accent mis sur la pédagogie. Il convient de noter que nous avons apporté une contribution significative à la distinction entre enseignement et recherche à un moment où la seconde était considérée comme plus noble que la première ; l'histoire a fait de nous des précurseurs et l'accent mis partout et par tous sur la pédagogie s'est accéléré.

Quant à l'employabilité nous avons très vite été amenés à considérer qu'il y avait urgence à apporter une amélioration au drame constaté dans de nombreux pays notamment francophones et que rien ne semble en voie d'amélioration si des mesures significatives ne sont pas prises

Une part importante de ces réflexions, résultat de nos études de terrain et de nos échanges avec les responsables, ont fait l'objet d'un numéro spécial de notre Revue francophone de Gestion (www.cidegef.org) qu'il convient d'étudier au préalable pour mieux comprendre ce qui va suivre et ce que nous pouvons apporter au thème de la gouvernance universitaire à l'ère du numérique

Un peu de précisions (ou imprécisions) de vocabulaire

Les deux mots de gouvernance et de management ont connu le même voyage curieux en provenance de la France profonde pour s'en aller vers la langue anglaise, langue du business, avant de nous revenir sans pour, au bout du chemin, gagner, tant s'en faut, en précision au point de différencier difficilement gouvernance et management.

Quant à celui de numérique, nous l'entendrons dans un sens large car il est dangereux de segmenter un terme nouveau en fonction des seules techniques qu'il utilise ; il vaut mieux essayer d'en faire un concept permettant d'explorer le champ des possibles. Nous nous garderons également d'imaginer comme le font souvent les spécialistes des techniques, défendant leur pré carré, que « rien ne sera plus comme avant » et qu'il s'agit d'une révolution dont, au passage, on sait dans l'histoire ce que sont leurs lendemains !

S'il fallait résumer les relations entre gouvernance et numérique l'expérience nous montre que ce serait une erreur d'imaginer que tout va changer mais que ce serait une faute de faire comme si le numérique ne va rien changer.

Pour aborder les conséquences envisageables on peut remarquer que beaucoup d'entre elles sont déjà perceptibles mais surtout que, selon la loi de Gordon Moore, l'accélération des

changements à venir est une certitude et que donc en fonction de la formule trop connue selon laquelle gérer c'est prévoir, l'anticipation est une variable clé de tout management.

L'employabilité : un enjeu de gouvernance

Sans conteste, le rôle de l'université est l'avancement et la diffusion des connaissances. C'est le fondement même de son existence. Mais l'employabilité doit aussi faire partie intégrante sa mission. Il s'agit d'un enjeu de gouvernance, que l'on soit à l'ère du numérique ou non. En effet, les universités sont redevables à la société. Elles ne peuvent vivre en vase clos. Sauf exception, leurs ressources proviennent des contribuables. Elles ont donc des comptes à rendre. Ainsi, si la société en général contribue à leur existence et à leur évolution, en retour, les universités doivent contribuer au développement de la société. D'ailleurs, ce constat n'émane pas seulement des participants aux différents ateliers qu'a tenus la CIDEGEF à travers ses nombreux colloques dans diverses régions, il est aussi repris par différents organismes internationaux. Selon l'OCDE, par exemple, les Universités doivent devenir des acteurs de la solidarité et ne pas se contenter d'assurer leur propre développement. Bien évidemment, l'avancement et la transmission des connaissances contribuent à l'évolution de la société. Mais former des diplômés qui, à la sortie de l'université, puissent s'intégrer au marché du travail et contribuer à la richesse du pays dont ils sont issus est une nécessité. Ainsi donc, si l'employabilité doit faire partie de la mission des universités, l'insertion professionnelle des diplômés en est le premier et le plus fidèle indicateur.

De la gouvernance au numérique en passant par l'employabilité

Trois pistes peuvent contribuer à percevoir les liens entre la gouvernance et le numérique

L'une des principales modifications est celle que l'on pourrait appeler l'inversion du dialogue et l'ouverture des parties prenantes. Il est possible de l'illustrer en observant le changement de la conversation dans le cabinet médical. Aujourd'hui, le médecin doit répondre aux questions que lui pose le patient à partir des informations qu'il a collecté sur internet. Ce serait une grave erreur de considérer qu'en conséquence le rôle du praticien est moindre ; bien au contraire, car il est plus responsable de dialoguer avec quelqu'un d'informé, plus ou moins exactement d'ailleurs que, de le faire en face d'un ignorant ...mais encore faut-il apprendre à le faire ! Il s'agit là d'un des aspects désormais incontournables pour faire le lien entre employabilité et gouvernance numérique, à savoir celui de la pédagogie renouvelée, objet de notre première partie.

La deuxième piste, peut-être la plus synthétique, a été récemment et de façon remarquable mise en évidence dans l'ouvrage de Jacques Blamont « Réseaux ! Le pari de l'intelligence collective » CNRS Editions, Cet ouvrage est consacré à la révolution numérique et à ses profonds effets sur nos façons de travailler, de consommer et même d'aimer, autrement dit de vivre. Conscient que cette vaste transformation suscite de légitimes inquiétudes, il estime toutefois que l'homme peut reprendre la main¹ et exploiter, au bénéfice de tous, la nouvelle puissance des réseaux à condition de faire "le pari de l'intelligence collective. Il rejoint l'idée que nous avons développée de l'inversion du dialogue qui insiste sur l'utilisation de ressources inexploitées parmi lesquelles le numérique a permis l'entrée de la foule. Les accès démultipliés aux informations aussi hétéroclites que variées, aux bases de données ou encore aux réseaux sociaux transforme radicalement l'objet de notre deuxième partie à savoir la recherche.

Une autre piste proposée est de saisir la chance, que peut permettre le numérique, de mettre en application des intuitions qui se heurtaient jusqu'à présent à des difficultés quasi-insurmontables de mise en œuvre. En cela, le numérique exige et facilite à la fois la flexibilité des structures, leur plasticité et montre, *a contrario*, les conséquences qui risquent d'être

¹ C'est à dire au sens étymologique de manager !

fatales de la rigidité des structures qui d'elles-mêmes s'installent inévitablement au cours du temps en raison à la fois du poids des « disciplines » et de l'inaptitude aux changements. A ce sujet, il est possible de réfléchir à ce que la cybernétique, au sens des travaux de [Norbert Wiener](#), peut apporter à la connaissance de la gouvernabilité des systèmes complexes ; le terme gouvernabilité est plus dynamique que celui de gouvernance et caractérise l'aptitude d'un système à être gouverné. Ce postulat illustre les idiosyncrasies d'une gouvernance que nous aborderons dans notre troisième partie à savoir la gestion des alliances stratégiques qui s'imposent pour affronter ces inéluctables changements.

1 Vers une pédagogie de la demande, de la compétence et externe

La définition de l'employabilité retenue, par l'utilisation des mots connaissances, qualifications et comportement implique donc un savoir, un savoir-être, un savoir-faire mais aussi un faire-savoir puisqu'il y a leur présentation aux employeurs. Posons-nous alors la question à savoir si la formation qui est dispensée dans les différentes universités, les grandes écoles ou les instituts d'enseignement supérieur permet d'atteindre cette quadruple finalité et en quoi la gouvernance numérique peut avoir un impact sur la pédagogie.

Quant à la gouvernance numérique, à sa plus simple expression, la gouvernance est la gestion intelligente de l'information. En cela, en termes pédagogiques, il n'y a rien de nouveau. La gestion intelligente de l'information a toujours été ou aurait toujours dû être au cœur de l'enseignement supérieur. D'une façon plus précise et détaillée, la gouvernance numérique est une gestion ouverte de l'information permettant de prendre des décisions éclairées grâce aux données probantes que les outils numériques peuvent apporter². En soi donc, le changement fondamental est simplement qu'il y a plus d'outils numériques, plus de données et que l'information est plus accessible à tous incluant les étudiants de niveaux supérieurs. Dans ce contexte, regardons les différents modèles pédagogiques, particulièrement le modèle prévalent, et interrogeons-nous donc sur leur capacité à développer chez l'étudiant le savoir, savoir-faire, le savoir-être et le faire-savoir à l'ère du numérique ?

1.1 Le modèle pédagogique prévalant : celui de l'offre

À notre connaissance, il n'existe pas de recensions exhaustives ou d'études statistiques indiquant l'utilisation des divers modèles pédagogiques dans les différentes écoles ou facultés de gestion à travers le monde. Mais vraisemblablement, le modèle prévalent semble être encore celui de l'offre. Selon ce modèle, le professeur est le centre de l'apprentissage. Ce ne sont pas les étudiants qui ont les connaissances mais bien le professeur. Après tout, c'est cette personne qui a fait des études supérieures et qui est supposée maîtriser la matière à être livrée. Par définition, si ses étudiants avaient ses connaissances, ils ne seraient pas ses étudiants ! On ne peut inverser les rôles ! Par conséquent, en vertu de ce modèle, il revient au professeur de transmettre aux étudiants les connaissances jugées utiles ou nécessaires pour satisfaire aux exigences académiques et ultimement obtenir un diplôme et un emploi.

En fonction de ce modèle, la conception de l'enseignement consiste à présenter de la matière ou de l'information appropriée telle que sélectionnée par le « maître », c'est-à-dire par celui qui détient les connaissances. Le rôle de l'enseignant en est donc un de présentateur ou d'orateur. À partir d'une matière définie sur la base des recherches savantes, le professeur livre un contenu aux étudiants. Quant à ces derniers, ils sont essentiellement perçus comme des récipients passifs qui doivent absorber et reproduire plus ou moins fidèlement les contenus enseignés.

Dans ce cadre, et c'est ce que l'on observe, l'enseignement est essentiellement magistral, parfois saupoudré de quelques questions provenant de peu d'étudiants. Il y a peu de collaboration entre ces derniers durant les séances. Les interventions sont souvent sous forme

² Définition de l'Institut de gouvernance numérique du Québec

de dialogues entre le professeur et un seul étudiant à la fois. Ce type de cours est évidemment axé sur le contenu plus que sur l'apprentissage actif. Sur la base des savoirs savants et de ses connaissances, le professeur choisit les savoirs à enseigner. En d'autres mots, l'accent est mis davantage sur le savoir plutôt que sur le savoir-être et le savoir-faire. Par ailleurs, même concernant les connaissances théoriques, dans ce type de pédagogie, on peut s'interroger sur les savoirs appris.

En effet, si cette forme de pédagogie apporte certains avantages, elle n'en contient pas moins des inconvénients. Les recherches montrent en effet que plus de matière est couverte dans un cours magistral que dans toute autre forme de cours. D'ailleurs combien de fois entendons-nous dire de la part de ceux qui prônent une telle pédagogie, qu'il faut couvrir toute la matière ! On ne peut pas perdre de temps à discuter ! Cela dit toutefois, les recherches montrent également que si beaucoup de matière est livrée, peu est retenu à la suite d'un cours magistral (Hartley & Davies 1987). Sitôt les examens passés, on oublie rapidement. On rapporte même, dans certaines études, que des étudiants discutant entre eux sans professeur ont mieux réussi et démontré plus de curiosité que ceux ayant suivi un cours magistral. À cet égard, on rapporte qu'uniquement 30 % de l'apprentissage des étudiants est dû au professeur (Hattie, 2009). En misant sur le modèle de l'offre, on limite donc non seulement l'apprentissage du savoir-être, du savoir-faire et du faire-savoir mais également du savoir ou du contenu.

Il va sans dire que l'enseignement magistral a toujours sa place. D'ailleurs, il n'y a pas de modèle pédagogique qui sont à condamner ou à proscrire. L'enseignement magistral peut être d'une grande valeur dans certains types de cours ou certaines parties de cours. Certains contenus ne peuvent se prêter qu'à ce type d'enseignement. Cependant, le fait que les cours magistraux soient le modèle dominant soulève des questions quant à l'employabilité. En ne misant essentiellement que sur le savoir, il laisse de côté le savoir-faire, le savoir-être et le faire-savoir qui constituent les éléments importants de l'employabilité.

À l'ère du numérique où les étudiants, quel que soit l'endroit où ils résident sont de plus en plus et de mieux en mieux informés, à une époque où par le biais du web ils ont accès à une multitude de ressources, à une période où chaque pédagogue peut se faire comparer entre autres aux effets spéciaux cinématographiques, aux jeux vidéo et autres techniques interactives, ou encore concurrencer à l'intérieur même d'une salle de cours le téléphone intelligent et les réseaux sociaux, s'en tenir à parler magistralement durant quelques heures à ses étudiants passifs apparaît un peu risqué malgré l'importance des connaissances et la valeur des talents oratoires!

Avec ce modèle, on peut aussi se questionner sur l'alignement pédagogique. L'alignement pédagogique signifie que les objectifs d'un cours, les méthodes pédagogiques utilisées dans ce cours et les modes d'évaluation doivent être avoir une cohérence interne mais aussi être en cohérence avec les objectifs du programme. Comme les objectifs d'un programme devraient, entre autres, être l'employabilité, ou en d'autres mots le développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être et du faire-savoir, est-ce que l'enseignement magistral permet de développer ces habiletés ? Qu'il nous soit permis d'en douter ! Certes le savoir est important peut-être même primordial. Mais est-ce que le savoir seul va permettre de bien s'intégrer au marché de l'emploi ?

1-2 La pédagogie de la demande

Du professeur au centre de l'apprentissage, on doit donc s'interroger s'il n'est pas plus approprié de mettre l'étudiant au centre de cet apprentissage. Évidemment une telle approche est plus insécurisante voire même déstabilisante tant pour le professeur que pour ses étudiants puisqu'il s'éloigne du modèle traditionnel. Qui sont ces étudiants pour savoir ce dont ils ont besoin ? Comment planifier un cours ? Comment garder le contrôle de la classe avec une telle conception de la pédagogie ? Certes le pari est risqué. Mais finalement, ce qui importe, ce n'est pas tant ce que le professeur dit mais bien ce que les étudiants apprennent et retiennent.

Comme le mentionnait l'auteur célèbre en pédagogie Wilbert McKeachie et pour le citer en ses mots : « I lecture only when I'm convinced it will do more good than harm ». Le but ultime de l'enseignement ce n'est pas de livrer un contenu mais bien de s'assurer de l'appropriation des connaissances par les étudiants. Comme disait Confucius : J'entends et j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et je comprends. Il y a donc intérêt à rendre la pédagogie plus active avec une participation plus grande de la part des étudiants. Ceci, à nouveau, est d'autant plus vrai à l'ère numérique où les étudiants peuvent avoir accès à une infinie de connaissance probablement ignorée du professeur.

Selon le modèle de la pédagogie de la demande, l'enseignement se conçoit comme une organisation d'activités pédagogiques. L'enseignant n'est plus un orateur mais un facilitateur et un tuteur. Il est la personne qui organise les interactions et qui développe des activités pour rejoindre les étudiants. La matière à livrer est définie à partir des connaissances qui existent et qu'il possède mais également à partir des besoins des étudiants. Loin d'être des réceptifs passifs, ces derniers deviennent des participants actifs à leur apprentissage. Ce sont des personnes engagées dans les activités imaginées par le pédagogue.

En termes d'alignement pédagogique, il est clair que ce modèle correspond davantage aux critères de l'employabilité que le modèle de l'offre. En étant des participants actifs de leur apprentissage, ils développent non seulement leur savoir mais également leur savoir-faire et leur savoir-être. Par l'élaboration de différentes activités, ils peuvent développer leur capacité d'interactions avec leurs collègues et appliquer davantage leur savoir acquis. Ainsi ce type de pédagogie contribue davantage au développement du savoir-être, du savoir-faire et du faire-savoir.

1-3 La pédagogie de la compétence

Pour faciliter l'apprentissage intégral, on peut aussi pousser plus loin et mettre de l'avant la pédagogie de la compétence. Selon ce modèle, la conception de l'enseignement est une conversation autour de la connaissance. L'enseignant devient un interprète qui explique un contenu en discutant. Cette discussion se définit et s'élabore à partir de problèmes complexes et authentiques. Le pédagogue est en quelque sorte un coach pour des participants actifs. Alors que dans le modèle de l'offre on retrouve peu d'innovations pédagogiques, l'approche par compétence se caractérise par beaucoup d'innovations.

Dans ce cadre, on peut mettre de l'avant la pédagogie inversée. Alors que traditionnellement le professeur livre son contenu durant une séance de classe, en pédagogie inversée, les étudiants sont responsables d'apprendre la matière avant de se présenter en classe. Cette approche est évidemment favorisée par l'ère du numérique. Les lectures et autres contenus doivent être relativement maîtrisés avant les rencontres. Les séances de classe servent alors à valider et approfondir la matière apprise et à l'appliquer par différents exercices, cas, simulations, jeux de rôles, validation des savoirs auprès d'entreprises ou d'interlocuteurs du monde du travail, etc. Il devient alors évident que pédagogiquement, on ne se limite pas à la transmission du savoir mais qu'on contribue au développement du savoir-faire, du savoir-être et du faire-savoir.

1-4 Le numérique au service d'une pédagogie « externe »

Toute bonne pédagogie, dans le prolongement des cours en salle, oblige l'étudiant à se confronter aux réalités du terrain, celui des activités économiques, associatives ou institutionnelles. En s'immergeant par le truchement de recherche-actions ou de stages, l'étudiant découvre un monde que ses études n'abordaient qu'au travers du prisme de la connaissance théorique, en perpétuelle évolution, grâce à l'observation des faits. D'où l'intérêt pour lui de découvrir des problèmes, des interrogations, des dysfonctionnements, des « pannes » de système... bref du vécu organisationnel pour tenter d'y apporter des solutions grâce à son bagage scientifique et professionnel nouvellement acquis.

L'étudiant en immersion n'est d'ailleurs pas sûr que les approches, les méthodes et les outils à sa disposition dans sa discipline puissent suffire. Une difficulté peut surgir sans qu'il trouve la bonne réponse, soit que ses connaissances sont partielles – elles le sont toujours –, soit que le problème est nouveau sans réponse connue, soit encore que la solution soit à rechercher dans une interdisciplinarité encore balbutiante.

Dans ces situations que nous qualifierons de « pédagogie externe », le numérique pourrait prendre toute sa place. Prenons l'exemple des stages en organisation. Traditionnellement, l'étudiant dispose d'un maître de stage censé le suivre dans la mission qui lui a été confiée (et qu'il a souvent proposée et négociée) et d'un référent en la personne d'un de ses enseignants. En cas de difficultés dans la réalisation de son travail, il peut s'adresser à l'un ou à l'autre, ou même au deux. Il n'est pas rare qu'une réunion à trois soit organisée pour réfléchir à la situation. Excellente solution, sans doute, mais couteuse en temps, d'une part, et parfois improductive si l'enseignant n'est guère disponible ou n'est pas un spécialiste de la question soulevée, d'autre part.

Une voie supplémentaire pourrait émerger grâce au numérique si tous les étudiants d'une même promotion, dispersés pour un temps dans des organisations différentes sur un territoire étendu jusqu'à des pays étrangers, pouvaient être reliés collectivement en permanence autour d'un blog de type *WordPress*, ou bien autour du forum d'une plateforme de cours ou d'échanges de type *Moodle*³ ou bien encore sur un compte *Twitter*⁴ ou *WhatsApp*⁵. Chacun pourrait alors poser des questions, exposer un problème et tenter sa résolution par la mise en œuvre d'une intelligence collective⁶. Chaque étudiant serait à la fois demandeur de suggestions et offreur de réponses esquissées, il pourrait identifier des problématiques similaires à la sienne dans d'autres lieux et d'autres contextes ce qui est déjà une information pour une résolution future. Dans cet esprit, la mise en commun de plusieurs documents ou thèmes modifiables via une application de type *Framapad* peut être centralisée sur un *Padlet*⁷

Si toutes les promotions, quelle que soit la discipline, étaient reliées de cette façon, on peut imaginer une architecture informatique, mise en place par l'université, qui faciliterait les passerelles d'une promotion à une autre et pourraient faciliter la recherche de solutions pluridisciplinaires. Un petit écosystème scientifique, auquel aurait accès les enseignants encadrant de stagiaires, serait un terrible accélérateur de l'apprentissage du travail en équipe, de surcroît à distance, qui est la marque des réseaux de recherche thématiques comme ceux des entreprises innovantes. Donc un formidable outil pour l'amélioration de l'employabilité⁸ y compris pour la naissance de vocations de chercheurs.

Il est clair que l'on a tendance à enseigner de la façon dont on a appris⁹. En d'autres mots, on a tendance à reproduire les modèles qui nous ont été servis. Comme la plupart des pédagogues ont étudié sous le modèle de l'offre par des cours magistraux, il est normal de voir ce type de pédagogie se répliquer. Aussi, il ne faut pas oublier que chaque modèle pédagogique présente

³ Ce qui se pratique dans la plupart des écoles de commerce ou d'ingénieurs, mais rarement dans les universités, en France du moins.

⁴ https://twitter.com/eduscol_eg?lang=fr ou bien encore <https://twitter.com/neomabs>

⁵ En France, dans l'enseignement secondaire, l'éducation nationale expérimente déjà de tels outils pour permettre aux étudiants d'échanger lors de leurs stages en milieu professionnel, notamment pour les étudiants de BTS commerce international lors du stage long à l'étranger, comme pour les élèves de bac pro pour « assurer la continuité numérique pendant les périodes de formation en milieu professionnel ».

⁶ De outils numériques existent mais le plus souvent à des fins d'échanges ludiques. Notre propos est bien d'en créer un nouveau exclusivement dédié à la « pédagogie externe ».

⁷ <https://fr.padlet.com/>

⁸ Cela renforcerait aussi le rôle des stages qui peuvent être de pré-embauche.

⁹ « We tend to teach the way we learn, unless there is a conscious reason to do otherwise. » Cornett C E., 1983, What you should know about Teaching and Learning Styles, Fastback 191, Phi Delta Kappa

ses avantages et inconvénients. Il n'y a donc pas lieu de mettre au rencart les cours magistraux ou de jeter le bébé avec l'eau du bain.

Mais face au défi de l'employabilité et de la gouvernance numérique, les institutions d'enseignement supérieur et les pédagogues qui en forment le cœur doivent s'interroger constamment sur la cohérence et la pertinence des méthodes pédagogiques utilisées. Est-ce que maintenir et valoriser le modèle prédominant de la pédagogie de l'offre en s'appuyant principalement sur la livraison de cours magistraux est le plus approprié ? N'est-il pas mieux de tendre vers un apprentissage actif ? Et dans ce cadre ne faut-il pas miser sur davantage d'innovations pédagogiques ? À chacun d'y répondre et de prouver que le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le faire savoir sont mieux atteints par les objectifs fixés, les méthodes pédagogiques utilisées et les modes d'évaluation arrêtés.

2- Le numérique dans la recherche : incidences dans la gouvernance universitaire et l'employabilité

Les liens entre recherche et numérique, abordés ici en priorité, ne peuvent être dissociés d'une démarche d'inclusion de ces défis dans le cadre de comparaisons internationales avec un accent mis sur les différences entre la situation en France et celle du pays censé être le plus avancé en la matière à savoir les Etats-Unis.

La gouvernance que certains considèrent comme le fait de "bien gouverner", ou peut-être de bien manager, est un concept encore assez flou. Si on applique à l'université, il peut devenir très polémique : la gouvernance doit-elle être sage, sereine, transparente d'une manière générale, ou même efficace, saine et rentable appliquée à l'université comme le stipule un document de l'IFGU (Institut Francophone de Gouvernance Universitaire de l'AUF) ? Tentons de voir ce que cela peut donner, d'une part, en matière de gouvernance, et d'autre part, en matière de recherche, puis étudions ce que peut apporter le numérique.

La recherche est une des principales activités des universités et c'est plutôt une activité coûteuse que rémunératrice au sens financier du terme. En revanche, elle peut rapporter gros en termes d'image. Toutes les grandes universités ayant une recherche de très haut niveau sont censées attirer les meilleurs étudiants et ce à des tarifs de plus en plus prohibitifs. En revanche, la pédagogie peut-être une source de revenus importants (frais d'inscription).

Cependant, il est nécessaire de faire quelques remarques concernant la gouvernance universitaire.

- La gouvernance universitaire s'avère très idiosyncrasique, adjectif appliqué ici au niveau des organisations et même des pays. En effet, si gouvernance disons financière des universités est appliquée dans les pays anglo-saxons, elle est loin d'être partagée par l'ensemble des universités d'autres pays. Dans les pays du nord de l'Europe et en particulier scandinaves , l'université est gratuite, en contrepartie de leur droit de sélectionner les candidats étudiants. Dans les pays du sud de l'Europe, on se méfie de la sélection, et les droits universitaires, s'ils existent bien, sont d'un montant très faible. En conséquence, les investissements en recherche sont en très grande partie financés par l'Etat.
- Une gouvernance universitaire fondée sur des tarifs prohibitifs peut mener à des situations très dangereuses, ou à de fortes externalités négatives comme disent les économistes, en termes d'employabilité. Une étude réalisée il y a quelques années aux Etats-Unis a montré que 44% des étudiants américains n'avaient pas obtenu l'emploi que leur diplôme leur permettait d'espérer¹⁰. En conséquence, ces ex-étudiants n'ont pas non plus le salaire qui leur permettrait de rembourser les dettes qu'ils ont contractées pour payer leur "*tuitions*" (frais d'inscription)

¹⁰ Deresiewicz, W. (2011). Faulty Towers: The Crisis in Higher Education. *The Nation*, May 23.

(environ 37000 dollars US en moyenne¹¹) et une bulle s'est constituée qui dépasse les 1500 milliards de dollars (soit près de 1330 milliards d'euros)¹² ! « D'après les données de 2010 à 2016, le nombre de personnes "insolvables" s'élève aujourd'hui à 8 millions sur 40 millions d'emprunteurs. En 2023, il pourrait passer à 15 millions, toujours selon le rapport. »¹³ Heureusement, le pourcentage d'emprunteurs défaillants est revenu au même niveau qu'en 2006 (moins de 9%) grâce à un marché de l'emploi en pleine santé, mais pour combien de temps ?

- La course aux budgets de recherche est telle qu'on voit fleurir dans la presse des résultats de travaux qui sont soit des tautologies, soit des risques de dangers ou de scandales souvent mal interprétés par des journalistes en quête de "scoops", mais qui vont dans le sens des attentes des financeurs éventuels. On va même jusqu'à trouver des plagiat ou des travaux non validés que certaines revues (même les plus grandes) se font un devoir de retirer rapidement de leur publication, quand on ne parle pas de faux relecteurs ou de relecteurs complaisants¹⁴.
- La recherche, dans les pays où les universités ne sont pas « rentables » du tout, se trouve en situation très délicate si l'Etat est lui-même en difficulté et c'est ce qui se passe en France, en Espagne ou en Italie pour ne citer que ces trois pays. Un exemple concerne l'université Rennes 1. Sa situation est tellement catastrophique que 110 postes, toutes activités confondues (enseignants-chercheurs ou administratifs et techniciens) ont dû être supprimés.

Alors qu'est-ce qu'une bonne gouvernance universitaire ?

Il semble que les Etats-Unis aient un système qui peut mener à une véritable catastrophe économique en cas d'éclatement de la bulle des emprunts étudiants et qui a déjà pour conséquence d'interdire l'accès de ces universités aux étudiants de la classe moyenne américaine au profit des enfants des classes riches chinoises et coréennes.

Le système des universités du sud de l'Europe n'est pas mieux loti, car si le système américain danse au bord d'un volcan, il reste remarquablement efficace en termes de recherche, alors qu'il est en train de s'effondrer dans de nombreux domaines dans les pays du sud de l'Europe dont la situation financière ne semble pas s'améliorer.

En revanche, les pays du nord de l'Europe qui ont des finances a priori plus saines peuvent espérer échapper à ces travers, à condition de maintenir une certaine avance en matière d'innovation, ce qui n'est pas forcément le cas de pays comme l'Allemagne ou la Finlande¹⁵.

Et le numérique dans tout cela ? Peut-il apporter des solutions à ces problématiques dont l'issue est non seulement incertaine mais pourrait s'avérer dramatique alors que de gros nuages économiques et financiers apparaissent à l'horizon selon le FMI ?

Le numérique a procuré de nombreux avantages aux chercheurs en particulier par l'intermédiaire des navigateurs comme *Google (Qwant*, le navigateur français existe aussi et protège nos données !):

¹¹ Le Bars, S. (2018). "Midterms": l'endettement étudiant, bulle financière et politique, *Le Monde*, 06 novembre.

¹² Goetz, E. (2018). Prêts étudiants : un boulet de 1.500 milliards de dollars aux Etats-Unis. *Les Echos*, 28 août.

¹³ 6Médias (2018). Le début d'une nouvelle crise ? Les défauts d'emprunts étudiants explosent aux États-Unis. *Capital*, 27 août.

¹⁴ Deluzarche, C. (2018). Faux relecteurs : la plaie des revues scientifiques. *Futura Science*, 18 juin.
<https://www.futura-sciences.com/sciences/actualites/sciences-faux-relecteurs-plaie-revues-scientifiques-71652/>

¹⁵ Artus, P. (2019). Zone euro : comment le piège se referme sur les pays en difficulté. *Le Point*, 11 février.
<https://www.lepoint.fr/invites-du-point/patrick-artus/artus-zone-euro-comment-le-piege-se-referme-sur-les-pays-en-difficulte-11-02-2019>

- La possibilité de rédiger et d'envoyer ses papiers beaucoup plus rapidement que dans le passé. Qui se souvient des machines à écrire, où il fallait retaper les pages quand on voulait ajouter quelque chose, où les notes bibliographiques de bas de page étaient un vrai cauchemar et le temps par exemple de rédaction de la thèse semblait interminable (en France, on en demandait deux : une thèse de troisième cycle suivie d'une thèse d'Etat) ?
- Une facilité remarquable pour effectuer des calculs, enregistrer et traiter des données grâce aux tableurs, puis aux logiciels de statistiques et autres méthodes (qualitative, cartographique...) toujours plus performants.
- Un accès très rapide aux publications sur leur ordinateur grâce à des souscriptions (très dispendieuses) à des bases de données scientifiques comme *Elsevier* ou *Ebsco* (pour les économistes et les gestionnaires, surtout en langue anglaise) ou encore *Cairn* (pour les gestionnaires francophones) pour n'en citer que quelques-unes.
- Un accès facilité aux méthodes d'analyse statistique ou qualitative avec des cours qui sont mis en ligne le plus souvent gratuitement. Ce sont en quelque sorte des MOOC destinés aux chercheurs. On voit là encore que ces MOOC sont beaucoup plus utiles et utilisés par le milieu professionnel (en l'occurrence de la recherche) que par les étudiants comme méthode d'enseignement, car on sait que le vrai succès des MOOC aujourd'hui est à rattacher à la formation continue plus qu'à la formation initiale.
- Un accès facile à des données primaires à l'aide de logiciels d'enquête et de société qui, pour un prix raisonnable, comparé à une étude classique, permet de recevoir des résultats de questionnaires qu'on a pu concevoir directement sur ces progiciels. C'est bien utile dans les disciplines de sciences sociales comme la gestion.

Mais, le numérique a aussi son revers et des dérives, voire des discriminations, sont apparues rapidement :

- L'accès aux bases de données scientifiques est d'un coût tellement élevé qu'elles sont inabordables pour les universités des pays en développement. Nous reviendrons sur cette contrainte majeure en troisième partie. L'action de l'AUF qui tente de développer des accords pour obtenir des accès est une excellente chose.
- Les données fournies par les logiciels d'enquête, même lorsque l'entreprise qui les collecte est très sérieuse, sont souvent sujettes à caution et rien ne vaudra jamais le contact direct, même si tous les chercheurs qui le pratiquent savent que l'interlocuteur ne dit que ce qu'il a envie de dire : on appelle cela le "déclaratif" et il est souvent nécessaire de procéder à une triangulation de sources ou de méthodes pour valider ces données.
- On a pu assister à un développement insupportable du plagiat un peu partout dans le monde¹⁶ mais, il faut bien l'avouer, surtout en Extrême-Orient où la copie n'a pas la même valeur qu'en Occident. Heureusement, on dispose aujourd'hui de logiciels anti-plagiat comme "*Compilatio*" qu'on utilise systématiquement avant chaque publication et chaque soutenance de thèse. On trouvera sur le web des entretiens accordés sur ce sujet par le professeur Michelle Bergadaà de l'Université de Genève.
- La création d'"*open access journals*" (revues scientifiques en accès libre) a parfois entraîné des abus avec de faux relecteurs voire inexistantes ou complaisants comme on l'a déjà vu. Quand le contrôle n'existe plus, tout est possible et les auteurs se bercent d'illusion quand ils publient dans la plupart de ces revues.

On voit donc combien le numérique a pu faciliter grandement le travail des chercheurs même si, comme dans toute activité humaine, il faut rester attentif aux dérives possibles. Les universités doivent développer le numérique dans les pays en développement pour que les chercheurs puissent avoir accès :

¹⁶ Bergadaà, M. (2015). *Le plagiat académique, Comprendre pour agir*. Paris : L'Harmattan.

- à Internet (c'est à peu près acquis aujourd'hui), mais il le faut dans les conditions de la vie professionnelle avec une sécurisation des sites ;
- à la messagerie électronique (ce qui est loin d'être acquis dans beaucoup d'universités africaines par exemple) là encore avec une sécurisation et des adresses courriels ;
- aux bases de données bibliographiques pour permettre aux chercheurs d'accéder à la littérature scientifique ;
- à tous les outils facilitant le travail des chercheurs : logiciels d'enquête, logiciels de statistique...

Elles doivent aussi sévir dès que des abus, sous forme de plagiat ou de publications dans des revues sans valeur, apparaissent.

Elles en tireront profit dans la mesure où leur recherche sera reconnue et donc elles aussi dans la communauté universitaire et surtout hors de cette communauté et cela ne pourra que faciliter l'emploi des étudiants qui auront eu accès à ces travaux et en auront assimilé les enseignements dont les organisations pourront tirer profit quelles que soient leurs activités, car l'université, comme son nom l'indique, doit être ouverte à toutes les disciplines.

« Les technologies de l'information et de la communication sont au cœur des processus de création de la richesse. Elles favorisent l'accélération de l'innovation des procédés et des produits, car elles sont des technologies génériques : outil de simulation, de visualisation de conception, de modélisation, de calcul... Elles sont le support à une production plus collective et plus interactive du savoir, permettant des pratiques nouvelles en réseau. Elles systématisent l'accumulation des connaissances dans des bases de données, leur intégration et leur mobilisation. Elles entraînent une baisse des coûts de transmission et de reproduction, de stockage et de codification des savoirs tacites. »¹⁷

Ce qui précède pourrait être un argumentaire pour les universités réticentes et une bonne raison pour que les Etats, dont le "coup de pouce financier" reste indispensable, laissent la liberté aux intelligences locales se cantonnant ainsi dans la définition des normes et l'évaluation des résultats¹⁸.

Le numérique facilite et favorise l'accès libre aux publications de recherche : À l'automne 2014, l'Université TÉLUQ lançait R-libre, son répertoire de publications scientifiques en [accès libre](#). Accessible gratuitement à tous sur Internet, R-libre contient notamment les manuscrits finaux des publications de recherche des professeurs de l'Université TÉLUQ. En constante évolution, le répertoire reçoit en continu les textes résultant de recherches récentes, en particulier ceux qui paraissent dans des revues scientifiques avec comité de lecture. En novembre de la même année, l'Université TÉLUQ signait la [Déclaration de Berlin sur le libre accès à la connaissance](#) en sciences exactes, sciences de la vie, sciences humaines et sociales. Les signataires, quelques trois cent universités, y réclament la mise à disposition en [libre accès](#) (*open access*) de la littérature scientifique mondiale et de l'ensemble des données et logiciels ayant permis de produire cette connaissance¹.

3- Défis organisationnels de la gouvernance numérique relevés grâce aux réseaux et alliances stratégiques incontournables

Quatre réseaux particulièrement novateurs illustrent tant l'importance du défi que le sérieux pour l'affronter de façon idoine : l'un est français, le deuxième regroupe trois pays de la francophonie du Nord, la troisième touche plus particulièrement les

¹⁷ Archambault, J-P. (2005). 1985, vingt ans après... *Médialog*, n°54.

¹⁸ Picq, J. (1994). *L'État en France. Servir une nation ouverte sur le monde*. Paris : La Documentation française.

sciences de gestion et le quatrième aborde les succès du Réseau de Universités Publiques en Région (RUPR) en Haïti.

3-1 L'exemple français de l'Université Numérique

L'UNT (Universités Numériques Thématiques) depuis 2017 à l'initiative du **Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche** regroupe huit institutions. Ce groupement d'enseignements supérieur

répond à un besoin, celui de la mise à disposition de **ressources éducatives libres**, pour les enseignants, gouvernances et étudiants pour leurs parcours de formation à travers huit champs disciplinaires. L'Université Numérique a pour mission d'accompagner la politique numérique des établissements du supérieur à travers les **contenus pédagogiques** qu'elle produit et diffuse.

<https://univ-numerique.fr/>.

3-2 Un consortium d'une trentaine d'universités belges, françaises surtout et suisses

<https://www.fun-mooc.fr/> dispose de plus de 50 partenaires en France et à travers le monde. Avec 1 million d'inscriptions à 150 cours disponibles ! Notre catalogue est composé de cours conçus par des professeurs d'universités et d'écoles françaises et par leurs partenaires académiques internationaux. Les étudiants et internautes peuvent les suivre de manière interactive et collaborative et à leur rythme.

3-3 L'AUNEGe (Association des Universités pour le développement de l'enseignement numérique en Economie et Gestion) <http://www.auneg.org> est une Université Numérique Thématique (UNT) fondée en 2005 sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur. Comme les sept autres UNT, l'AUNEGe favorise la mutualisation de supports pédagogiques numériques en économie et gestion. L'AUNEGe est la vitrine des universités françaises en économie et gestion sur le net et accompagne la création de ressources pour l'enseignement numérique - clips, études de cas, jeux et simulations, témoignages et reportages, fondamentaux, cours complets - proposées par les établissements membres.

Parmi les principales missions on retiendra : Accompagner les établissements membres d'AUNEGe dans la mise en œuvre de leur politique numérique, en particulier en économie gestion, et mettre en synergie les propositions locales des enseignants avec les gouvernances, être un acteur de la recherche sur le numérique en particulier pour les disciplines d'économie et de gestion, comment ingénieurs pédagogiques/ingénieurs audiovisuels et enseignants-chercheurs travaillent-ils ensemble ? quel changement de posture pour les enseignants-chercheurs en économie-gestion? Quelle répercussion sur l'employabilité et la formation continue (concept de formation tout au long de la vie, FTLV) ? Le numérique offre-t-il d'avantage de débouchés aux étudiants d'aujourd'hui en économie-gestion qu'à ceux d'hier.

4- L'exemple du Réseau des Universités Publiques Régionales (UPR) d'Haïti

4-1. Brève présentation du Réseau des Universités Publiques Régionales (UPR)

L'économie haïtienne évolue dans une situation de trappe de pauvreté dont la sortie dépend en grande partie de ses investissements dans l'éducation et en particulier dans l'enseignement supérieur. (Fièvre 2014, p. 1).

Les recommandations du Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (GTEF, 2010), le Plan Opérationnel 2010-2015, et le Plan Décennal 2018-2028 du Secteur de l'Éducation ont prôné cette politique d'éducation proactive. Plus particulièrement, en ce qui concerne l'enseignement supérieur et universitaire en Haïti, la recommandation numéro 19 du Groupe

de Travail sur l'Éducation et la Formation GTEF (2010, p. 263) préconisa, suite à la circulaire ministérielle de juillet 2006 créant le Réseau des Universités Publiques en Région (UPR), de consolider ce deuxième réseau public d'universités en les dotant des moyens de mettre en œuvre de véritables programmes de recherche et de services à la société, en soutien de l'effort de décentralisation et de diversification de l'enseignement supérieur.

La phase de consolidation de ce Réseau a débuté en septembre 2012 et à cet effet, un certain nombre d'ateliers nationaux et internationaux ont été organisés autour de la planification stratégique et de la gestion du Réseau, de l'employabilité des diplômés et du développement des programmes de formations courtes. Des partenaires nationaux (Université Quisqueya, Université Notre-Dame d'Haïti, Université d'État d'Haïti, Group Croissance) et des partenaires internationaux (Université du Québec, Université des Antilles et de la Guyane, Université de La Havane, Association des Universités Catalanes, Université de West Indies, University of Technology de la Jamaïque, Agence universitaire de la Francophonie [AUF], UNESCO, Conférence Internationale des Dirigeants des Facultés de Gestion et de Recherche d'Expression Française (CIDEGEF), Centre d'Etudes Internationales des Mouvements Economiques et Sociaux (CEDIMES), Conservatoire National des Arts et Métiers de France [CNAM], pour ne citer que ceux-là) ont activement collaboré aux différentes activités de développement du Réseau.

En juin 2018, le Réseau comptait un effectif d'environ 10100 étudiants et proposait des programmes de licence dans les domaines des sciences de l'éducation, des sciences administratives, des sciences juridiques, des sciences de l'agriculture, des sciences infirmières et du tourisme et un programme de master en gouvernance territoriale. Deux nouveaux programmes de master en éducation et en gestion des établissements de santé ouvriront leurs portes en octobre 2019

Pour accomplir sa mission d'appui au développement territorial, ce Réseau accorde la priorité à un ensemble de valeurs telles la prépondérance du savoir et de la culture, la gouvernance académique collégiale et responsable garantissant l'unité du Réseau dans la diversité et l'autonomie des Universités, la valorisation de toute la communauté universitaire avec les étudiants au cœur de ses préoccupations, la permanence du dialogue avec les milieux économiques, sociaux, culturels, politiques et éducatifs.

Ce Réseau encourage l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le développement de l'apprentissage ouvert et à distance, et veut accorder une place de choix à la professionnalisation supérieure, à la formation à l'entrepreneuriat et aux programmes d'apprentissage tout au long de la vie, tout en s'assurant de la mise en place d'un système d'assurance qualité et de programmes d'évaluation ainsi que de la promotion d'une culture de la qualité au sein des différentes Universités (Fièvre, 2015).

4-2. Gouvernance numérique au sein du Réseau des UPR

Il convient d'abord de mentionner la mise en fonctionnement d'un ensemble de 17 campus numériques mis en place en Haïti en septembre 2011 dans le cadre du Programme Plan d'Enseignement Numérique à Distance (PENDHA). Les actions de PENDHA portaient sur la solidarité numérique après le tremblement de terre de janvier 2010 et visaient plus précisément à faire face à la fracture numérique en installant des infrastructures connectées, à la fracture cognitive en proposant des formations à distance, et à la fracture scientifique en faisant émerger une nouvelle génération de chercheurs. Elles portaient sur la formation de gestionnaires techniques des infrastructures numériques, le soutien à la pratique de l'enseignement numérique à distance, l'accompagnement d'équipes locales de chercheurs et l'appui à la gouvernance universitaire par les systèmes d'information.

Une feuille de route pour la modernisation de l'enseignement supérieur haïtien et la promotion de la recherche scientifique a été lue dans le cadre de la Déclaration de Port-au-Prince à l'occasion des Premières Assises Nationales de l'Enseignement Supérieur Haïtien en

avril 2014. Elle prévoyait de promouvoir massivement le numérique haïtien (résolutions 20 à 23) et plus précisément d'appuyer le recours au numérique comme chance historique pour l'université haïtienne de ne pas rester à l'écart de la modernisation de la transmission des savoirs dans le contexte de la mondialisation. Elle projetait en outre d'avoir recours aux campus numériques déjà existants, d'envisager surtout l'emploi de tablettes tactiles fabriquées en Haïti, bien adaptées au campus numérique, d'étendre le programme de tableaux numériques interactifs déjà déployés dans le système éducatif haïtien jusqu'à l'université. Cette feuille de route encourageait le développement du modèle francophone des cours en ligne de l'Agence universitaire de la Francophonie, répondant aux besoins de développement des universités, et déplore l'instrumentalisation des cours libres ouverts à tous par des entreprises guidées surtout par des intérêts mercantiles. Elle voulait sensibiliser les pouvoirs publics au potentiel offert par les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE) et à la nécessité de reconnaître les diplômes obtenus à distance.

Il faut aussi souligner qu'un vaste programme de développement du numérique dans l'enseignement supérieur a été élaboré au niveau de la coopération française pour la période 2016-2020 dans le cadre des promesses faites par le Président François Hollande lors de sa dernière visite en Haïti en mai 2015.

Plus précisément, en ce qui concerne l'utilisation des technologies numériques au niveau du Réseau des UPR, un premier bilan de l'utilisation des Campus Numériques pour les 3 UPR ayant participé au Programme PENDHA révèle que les techniciens ne maîtrisent pas le système établi, et que, par conséquent, les Campus sont sous-utilisés à cause de la méconnaissance des services à fournir aux professeurs, aux étudiants et au personnel administratif ainsi que des problèmes de connectivité et de régularité dans la disponibilité des services d'internet (Fièvre 2015). Pour pallier à ces difficultés, de nouvelles dispositions ont été prises au sein du Réseau.

C'est dans ce contexte qu'il faut situer les nouveaux efforts déployés au sein du Réseau avec l'appui de l'Ambassade France en Haïti dans le cadre de deux Conventions signées fin en 2016 et fin 2018, incluant l'Université de la Guyane et L'Ecole Supérieure d'Infotronique d'Haïti (ESIH) comme des partenaires techniques.

Les résultats de la mise en application de la 1^{ère} Convention ont permis :

Aux UPR de Jacmel, des Gonaïves, des Cayes et du Cap de bénéficier de formation relative à la plateforme de gestion administrative THESS de l'ESIH sur la gestion des concours d'entrée en particulier et la gestion des notes en général incluant aussi la remise des relevés de notes, la validation et les transferts de crédits ;

L'UPR de Jacmel, le porteur de ce dossier pour le Réseau a déjà utilisé cette technologie au niveau de sa gouvernance administrative pour l'exercice 2017-2018;

A une vingtaine de Professeurs des 4 UPR mentionnés plus haut de bénéficier de deux ateliers de formation sur la scénarisation des cours en formation hybride avec l'Université de la Guyane.

La mise en application des activités de la 2^{ème} Convention à partir de mai 2019 devra permettre de renforcer la gouvernance numérique au niveau des 4 UPR avec :

La mise en opération complète de la plateforme THESS de gestion administrative de l'ESIH;

La préparation des différents modules de cours en formation hybride pour les Professeurs faisant partie à date de ce projet avec l'assistance technique de l'Université de la Guyane.

4-3. Le renforcement de l'Assurance Qualité au sein du Réseau

Parallèlement à l'effort d'amélioration de la gouvernance numérique du Réseau, il convient de souligner des efforts réalisés et en cours en vue du renforcement de la qualité de l'apprentissage dispensé.

A cet effet, le Réseau a organisé en septembre 2018 avec l'appui technique de la CIDEGEF un atelier de pédagogie universitaire pour une trentaine de Professeurs à temps plein des 4

Universités Publiques du Grand Sud du pays. Un nouvel atelier est prévu en 2019 pour les 6 autres Universités Publiques du Grand Nord.

De plus, le Réseau vient de participer à l'Université d'Alicante en Espagne, du 26 février au 1^{er} mars 2019, au lancement du Projet « Vers le renforcement et l'harmonisation de l'Assurance Qualité dans les Institutions d'Enseignement Supérieur en Haïti en réponse aux Développements Nationaux et Internationaux ». Il s'agit d'un projet ERASMUS + d'une durée de trois ans coordonnés par l'Université d'Alicante, en coordination avec l'Agence Nationale d'Assurance Qualité de l'Autriche et Cork College d'Irlande et qui inclut les Universités Publiques du Sud-Est, des Nippes, des Cayes et de l'Artibonite aux Gonaïves ainsi que l'ESIH. Des activités concrètes de terrain, des activités de formation, l'acquisition d'équipements et des échanges sur les différents mécanismes d'assurance qualité feront partie intégrante des activités de ce projet. Les résultats concrets de ce projet visent la mise en place et le fonctionnement efficace d'Unités d'Assurance Qualité au niveau des différents Rectorats et de Comités d'Assurance Qualité au sein des différentes Facultés.

Une extension des résultats du projet sera envisagée à travers le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle au bénéfice des autres Institutions d'Enseignement Supérieur du pays.

4-4 Conclusion

Le renforcement de la dynamique numérique dans la gouvernance du Réseau des UPR facilitera sans aucun doute la qualité de l'apprentissage offert et permettra d'apporter des réponses plus appropriées à la massification de l'enseignement supérieur qui est en cours en Haïti.

L'intérêt du Réseau des UPR pour la question de l'employabilité demeure un préalable aux défis de la gouvernance numérique. En effet, suite à l'organisation en janvier 2015 de l'atelier international sur cette thématique à Port au Prince en collaboration avec la CIDEGEF et l'Université Quisqueya il est prévu pour septembre 2020 à l'Université Publique du Centre un Colloque International sur l'employabilité en partenariat avec la CIDEGEF.

Toutefois des défis énormes doivent être adressés au niveau de la connectivité et de la disponibilité de l'internet à haut débit, et de l'adéquation du financement dédié à l'amélioration de la qualification du Corps Professoral. Il est urgent que ces Universités, conformément aux engagements de la Déclaration de Port-au-Prince sur la modernisation de l'Enseignement Supérieur, devront s'engager davantage dans l'extension du numérique au bénéfice des étudiants, mais également des professeurs et du personnel administratif, à partir de la généralisation et d'un meilleur fonctionnement des campus numériques, d'une meilleure adéquation des méthodes pédagogiques et de l'utilisation des technologies numériques, et d'une adaptation des cours ouverts et à distance.

En guise d'épilogue

S'il fallait résumer les relations entre gouvernance, employabilité et numérique l'expérience nous montre que ce serait une erreur d'imaginer que tout va changer mais que ce serait une faute de faire comme si le numérique ne va rien changer. La formation des cadres dirigeants (ici bien sûr au numérique) et l'anticipation des risques de résistance au changement demeurent-elles la clef du succès d'une gouvernance universitaire numérique ?

Or, l'invasion du numérique et ses caractéristiques de rapidité, d'instantanéité, de continuité impose de construire une gouvernabilité qui possède les mêmes caractéristiques. Cette approche permet de diagnostiquer une pathologie des systèmes que le numérique rendra fatale à savoir la rigidité d'un système. Cette invasion exacerbe la concurrence internationale du monde universitaire comme en témoigne le nombre croissant de cours en accès libres disponibles sur Internet et ciblant plus particulièrement la formation continue (tout au long de la vie). C'est le cas de l'Université TÉLUQ, une composante de l'Université du Québec, qui en plus de son implication dans la recherche tel qu'abordé précédemment, offre des cours en

ligne ouverts et massifs CLOM, (ou *Massive Open Online Course MOOC* en anglais). Également, plusieurs cours permettent à tous l'accès à l'entièreté, ou à une partie substantielle de leur documentation, source d'accès à des données utiles pour la recherche.

Cette concurrence accrue impose davantage de mutualisation des moyens comme l'analyse des UPR d'Haïti le relève et le révèle. La survie de la gouvernance numérique passe inéluctablement par des alliances stratégiques. Ce qui implique une prise de conscience de l'omniprésent risque des décisions prises dans le domaine de la stratégie universitaire du numérique et de l'employabilité tant les écueils sont nombreux. Le réseau de Grandes Entreprises (Cigref) qui a pour mission de développer la capacité des entreprises à maîtriser le numérique (www.cigref.fr), a identifié les contraintes et risques suivants : le manque d'adhésion (des parties prenantes), le rejet par les employés de la stratégie numérique, la sclérose des compétences, la gestion du temps de travail, les risques psychosociaux, et les risques dans les relations individuelles et collectives de travail. Ce qui implique une formation (notamment des cadres dits supérieurs) au numérique à tous les niveaux et une anticipation des composantes d'une résistance au changement systémique.

Le numérique risque fort d'être illusoire si une gouvernance universitaire n'est pas préalablement mise en place de concert avec une démarche stratégique fondée sur l'employabilité.

Références bibliographiques

Anderson, L.W., Krathwohl, DR. Bloom, B.S. (2001) *A. Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing : A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, New York, Longman,

Béchar, J.-P. et Bérubé, J. (2010), *Vers l'excellence pédagogique en gestion*, Coffret de formation (73 fiches), Collection Outils de gestion, JFD Éditions

Béchar, J.-P. et Brasseur, Lamiel, (2012) *Vers l'innovation pédagogique en gestion*, Collection Outils de gestion, JFD Éditions, 78 p.

Cliquet, Gérard. (2017). Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur : vers une meilleure employabilité. *Revue francophone de Gestion (RfG)* ; Numéro spécial sur l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur + Le numérique dans la recherche : incidence dans la gouvernance universitaire et l'employabilité (2019)

Fièvre, N. (2014). *État des lieux et perspectives de développement du Réseau des Universités Publiques Régionales (UPR) en Haïti*, 26^e Conférence Annuelle, Association des Études Haïtiennes, 6-8 novembre 2014, Université Notre Dame, Indiana, USA, 21 p.

Fièvre, N. (2015). Les défis de l'enseignement du français au niveau du Réseau des Universités Publiques Régionales (UPR) en Haïti, paru dans les Actes du Colloque de l'UAF sur l'Université en contexte plurilingue dans la dynamique numérique (2016)

Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (2010). *Pour un Pacte National sur l'Éducation en Haïti*. Port-au-Prince, Haïti, 330 p.

Hénault, Georges. (2018), « Gouvernance universitaire, défis et enjeux en ce début de XXI -ème siècle ». 2e colloque international du Réseau des Universités Publiques en Région. Université Publique de l'Artibonite aux Gonaïves (UPAG)

Leduff, R. (2017). Le concept d'employabilité, Revue francophone de Gestion (RfG) ; Numéro spécial sur l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur + prolégomènes (2019)

Lemelin, M. (2017). Pédagogie et employabilité. Revue francophone de Gestion (RfG) ; Numéro spécial sur l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur + « Pédagogie, employabilité et gouvernance numérique » (2019).

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (2011). *Vers la Refondation du Secteur Éducatif Haïtien. Plan Opérationnel 2001-2015 des Recommandations du Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation*. Port-au-Prince, Haïti, 156 p.

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (2018) : Plan Décennal d'Éducation et de Formation (PDF), octobre 2018-septembre 2019

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (2014). *Actes des Assises sur la Qualité de l'Éducation en Haïti*, 398 p.

Orange, G. (2017). La gestion de stages à l'université peut-elle favoriser une meilleure employabilité des diplômés et comment ? Revue francophone de Gestion (RfG) ; Numéro spécial sur l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur + Le numérique au service d'une « pédagogie externe » (2009)

Prégent, R ; Bernard, H, Kozanitis, A. (2009) *Enseigner à l'université dans une approche-programme : guide à l'intention des nouveaux professeurs et chargés de cours*, Montréal, Presses internationales Polytechnique,

Svinicki, MD., McKeachie, W. J., McKeachie (2011) *Teaching Tips; Strategies, Research and Theory for College and University Teachers*, 13ed, Belmont Ca, Wadsworth.

Autres

http://ifgu.auf.org/guide_méthodologique_de_l'université_numérique.PDF

[Harvard http://www.education.gouv.fr/pid285/bulletin_officiel.html?cid_bo=100542](http://www.education.gouv.fr/pid285/bulletin_officiel.html?cid_bo=100542)

Compte rendu d'expériences :

1 - Retour d'expériences sur l'usage du numérique pour préparer, suivre et exploiter les périodes de formation en milieu professionnel des élèves en baccalauréat professionnel commerce : <http://eco-gestion-lp.ac-amiens.fr/1562-pour-une-continuite-numerique-renforcee-notamment-pendant.html>

2- Suivi des PFMP en Bac pro par les professeurs de lycée professionnel *via* un Espace numérique de travail (ENT) et utilisation du cahier de texte numérique : <http://eduscol.education.fr/sti/sites/eduscol.education.fr/sti/files/ressources/pedagogiques/3915/3915-description-de-la-ressource-ent.pdf>

3- Harvard : <http://bokcenter.harvard.edu/icb/icb.do>

4- Polytechnique, Université de Montréal : http://www.polymtl.ca/bap/docs/documents/apprentissage_actif_V2.pdf
