

Compte-rendu des ateliers de transfert à Haïti organisés les 29 et 30 novembre et 9 et 10 décembre 2021

Plusieurs fois reporté, en raison de circonstances exceptionnelles, le projet « Faciliter les transferts des innovations pédagogiques en sciences de gestion » a enfin pu être mis en œuvre en fin d'année 2021.

Ces circonstances exceptionnelles sont le séisme qui a secoué le sud de l'île le 14 août 2021, le Covid 19 qui a interdit le déplacement des lauréats sélectionnés des meilleurs prix de l'innovation pédagogique en sciences de gestion et peut-être surtout la situation sécuritaire due à des gangs rendant dangereux les déplacements. Si on ajoute la situation socio politique on comprendra qu'il a fallu trouver des modalités originales d'adaptation.

Un avenant n°1 à la convention (gestion déléguée 2020) n° DRES-6143 du 03/0 a précisé : «la date limite de réalisation des activités pédagogiques est prolongée au 31 décembre 2021 ... »

Suite à des entretiens avec Narcisse Fièvre coordonnateur du R-UPR, la conférence des recteurs et la Cidegef, il a été décidé, pour tenir compte de ces circonstances et en particulier pour assurer le plus possible la sécurité de tous, de tenir deux ateliers distincts en bi modal présentiel et distanciel l'un au Nord à Cap haïtien, l'autre au Sud à l'Université des Nippes. Le premier s'est tenu les 29 et 30/11 et l'autre les 9 et 10/12 dans la matinée pour Haïti et donc dans l'après midi pour la plupart des intervenants. Une telle organisation limitera donc les déplacements et permettra de respecter la finalité du projet.

Il convient à ce sujet de souligner que nous avons bénéficié d'une très grande disponibilité de la part des 6 lauréats. Du point de vue technique et connexion internet tout s'est très bien déroulé grâce à la compétence des techniciens.

La participation aussi bien des responsables de l'animation des 4 ateliers que des différents participants a été tout à fait satisfaisante.

S'il est trop tôt pour tirer les enseignements des ateliers, il convient de souligner la qualité de l'organisation générale ainsi que des débats qui ont suivi les présentations des lauréats.

Un fascicule aide-mémoire intitulé : "Actes de l'Atelier international bimodal des UPR et de la CIDEGEF sur les innovations pédagogiques en sciences de gestion" est en cours d'édition et sera largement diffusé.

Comme nous l'avions demandé l'accent a été mis au cours des débats sur la transférabilité des innovations pédagogiques présentées au service des parties prenantes des UPR. Les lauréats ont tous insisté sur leurs disponibilités pour accompagner les UPR à la réalisation de ces transferts.

Le résultat principal de ces journées est sans doute la volonté partagée d'aller ensemble au terme du processus à savoir le transfert lui-même adapté à chaque innovation et à chaque UPR ou groupe d'UPR ce qui nécessitera un travail certes lourd mais possible si on en croit les premières ébauches.

On trouvera ci après trois annexes portant sur :

- L'enregistrement des présentations et débats. On pardonnera certaines imperfections (inhérentes semble-t-il à ce genre de technique)
- Les textes écrits des innovations
- Le bilan financier

Fait à Sofia, le 31 décembre 2021

Georges Hénault, Professeur émérite, Président de la Cidegef

Robert Le Duff, Secrétaire général de la Cidegef

Compte rendu Ateliers de transfert des 29&30 novembre et 9&10 décembre 2021 Haïti

ANNEXE 1

Enregistrement des interventions et des débats

Meeting Recording:

https://us02web.zoom.us/rec/share/5j1pmxc3iWrbDluy5jWEd93j9TRKJ78N1O5C6ZR6Tz7b8dVEH_cgURLI00qdJQca.Nb2MYiazpKmOGG-k

Meeting Recording:

https://us02web.zoom.us/rec/share/hLHy6F3kMKAXJu-vh4VZcbZdZMEgTxNEIYyjT_ViZJFFBWe-6XTILC3fdtTxkrsy.FLYUOAZd1021-HVz

Access Passcode: Upr-2021

ANNEXE 2

L'ATELIER INTERNATIONAL SUR LES INNOVATIONS PEDAGOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION

CIDEGEF -UPNCH- UPNIP

21-23 JUIN 2021

Introduction du Président de la Cidegef

Avec la *complicité* du Secrétaire Général de la Cidegef le professeur Robert Le Duff.

Chers participants à cet atelier intercontinental en distanciel sur les innovations pédagogiques en sciences de gestion

Nous vous souhaitons une bonne matinée à vous distingués collègues haïtiens et canadiens sans oublier, bien sûr, nos vœux de bon après-midi à nos participants outre-Atlantique.

Mon indisponibilité physico-virtuelle en ce lancement via Internet de notre atelier et mes regrets profonds qui vont avec, cela va sans dire, proviennent des contraintes imposées par le Covid 19. En effet certaines de mes obligations de mars 2020 ont été déplacées à la semaine du 23 juin 2021 rendant impossible un report de ces penums à une date ultérieure. Merci donc à Monsieur le Secrétaire Général de la Cidegef le professeur Robert Le Duff d'avoir fort aimablement accepté d'assurer la lecture de mes souhaits de réussite de notre atelier. Je saisis d'ailleurs cette occasion pour saluer son implication exceptionnelle, ainsi que son animation de ce processus complexe. Je crois savoir, de surcroît qu'il a fortement apprécié le travail d'équipe avec les recteurs des UPR concernées et le coordonnateur du réseau des UPR.

Le Professeur Narcisse Fièvre, Coordonnateur du Réseau des Universités Publiques Régionales et Vice-président de la CIDEGEF a fort bien synthétisé les objectifs en Termes De Références de cet atelier international. Ce dernier devient en quelque sorte par son originalité une méta-innovation pédagogique regroupant ainsi les corps professoraux, administratif et étudiant ainsi que les parties prenantes du monde universitaire que sont inéluctablement les employeurs privés, publics et à but non lucratif.

Parmi les innovations de notre atelier nous saluons la publication d'un fascicule qui regroupe les textes des présentations faites par nos, animateurs/intervenants. A la suggestion de notre Secrétaire Général « ce fascicule est pour nous un élément essentiel de notre stratégie pédagogique ; il a pour but de permettre aux participants de se préparer à poser des questions à nos lauréats qui sont de grands professeurs reconnus internationalement ».

L'histoire de cet atelier illustre fort bien la synergie qui est née de la construction d'un projet par la Cidegef avec la coopération de nombreux spécialistes présents et en distanciel puis la sélection par le Conseil scientifique ainsi que du Conseil d'administration de l'AUF et enfin l'octroi d'une subvention pour un financement partiel de cet atelier.

Notre reconnaissance s'adresse, bien sûr, à nos intervenants qui sont tous des lauréats de notre Prix d'Innovation Pédagogique en sciences de gestion (PIP). Qu'ils soient ici remerciés d'avoir accepté, que leurs contributions à notre atelier soient ainsi publiées et disponibles en format imprimé pour les participants de notre atelier tout en étant placés sur notre site (www.cidegef.org), contribuant à la diffusion de leurs innovations au niveau, notamment, de la francophonie universitaire.

Il est désormais grand temps d'écouter nos lauréats et d'apprendre de leurs innovations pédagogiques en sciences de gestion tout en remerciant l'ensemble des participants à notre atelier.

Auteur Claude Ananou

Établissement HEC Montréal

Résumé :

« La routine, cette préface des révolutions! ».

Émile de Girardin

L'approche SynOpp vs. le Business Plan

Aujourd'hui, la plupart des cours en création d'entreprise et entrepreneuriat à travers le monde sont encore basés sur l'élaboration d'un Business Plan comme outil d'apprentissage. Selon Honig (2004), aux États-Unis 78 universités parmi les 100 les plus importantes, 78 offrent des cours relatifs au montage de Business Plan tandis que 10 des 12 meilleures universités (parmi lesquelles Harvard, Wharton, Duke) organisent des concours de Business Plan. Cependant, les études des effets de l'enseignement du Business Plan sur les apprentissages et les comportements entrepreneuriaux sont rares et peu concluantes (Honig, 2004).

Depuis 2012, Steve Blank enseigne une approche plus effectuale à Stanford. Basée sur le Lean start-up

Après plus de 30 ans, alors que la même structure du Business Plan est enseignée dans les universités, on peut lui reprocher de ne pas soulever les bonnes questions lors d'un démarrage d'entreprise (Filion et Ananou, 2010). Les professeurs en entrepreneuriat essaient, à travers une formalisation excessive, de faire apprendre aux étudiants comment répondre à la question : « Comment organiser les fonctions de l'entreprise? ». Les Business Plan articulent cette réflexion autour d'une analyse très cloisonnée des fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire marketing, opérations, finances, ressources humaines, etc. Il en résulte une présentation séquentielle et linéaire du projet entrepreneurial appuyée sur un ensemble d'indicateurs comptables et statistiques. Néanmoins, cette démarche analytique, même si rigoureuse, ne convient pas tout à fait au processus entrepreneurial qui est par nature transversal et itératif. Les interactions entre l'entrepreneur, l'environnement et le projet ne sont pas toujours suffisamment développées, bien

qu'elles constituent la dynamique de toute création d'entreprise (Filion et Ananou, 2010). De plus, tout projet entrepreneurial doit présenter un certain degré d'innovation, ce qui incite le porteur de projet à apprendre à ne pas suivre des sentiers battus.

La démarche entrepreneuriale ne constitue pas à chercher des certitudes, mais à apprivoiser les incertitudes.

C'est pourquoi, nous avons choisi une démarche « entreprenante » et prospective qui permette de faire découvrir le processus de création d'entreprise dans une perspective globale. On a appelé cette démarche, l'approche SynOpp®¹. Lorsqu'elle est utilisée en classe, l'approche SynOpp® exige que l'étudiant se montre proactif et fasse preuve d'initiative. À travers des activités à la fois ludiques et créatives, les étudiants acquièrent d'une façon stimulante et agréable des attitudes, aptitudes et compétences associées à l'esprit d'entreprendre.

De plus, notre approche met plutôt l'accent sur la préparation qui précède la formalisation d'un projet d'entreprise et notamment sur la compréhension plus approfondie de l'opportunité autour de laquelle est construit le projet d'entreprise. On ne demande pas aux étudiants de formaliser leur projet par la rédaction d'un Business Plan, mais de construire leur projet à petite échelle à partir de l'opportunité qu'ils vont créer.

La philosophie de l'approche SynOpp®

L'approche SynOpp® met l'entrepreneur en action et sert à l'accompagner dans un processus itératif de réflexions-décisions-actions (RDA, pas toujours dans cet ordre) provisoires et susceptibles de correction (Probst et Ulrich, 1989) ; comme le précise Kawasaki, « passer à l'action est l'essence même de l'entrepreneuriat » (2004, traduction libre).

Par cette approche dynamique et « constructiviste » (Shane, 2003), l'entrepreneur crée une opportunité d'affaires qui présente un « degré suffisant de cohérence » (Fayolle et Filion, 2006) avec son profil et son environnement.

À court terme, l'opportunité d'affaires se concrétise par une cellule souche, soit le projet réduit à sa plus simple expression, qui renferme le modèle d'affaires et permet de répondre à la question de Mullins (2006) : « Qui seront vos dix premiers clients - noms et adresses SVP ? » (traduction libre). Pour ne pas dire qui ont été vos dix premiers clients.

L'approche SynOpp® se concrétise par différentes phases, dont nous vous proposons un condensé. Avant tout, l'entrepreneur identifie un besoin, intitulé la molécule du besoin ou métabesoin (phase 1) puis développe une solution en adéquation avec ce métabesoin et la concurrence et les règles du jeu de l'industrie (phases 2 et 3). Cette solution doit avoir un potentiel de marché suffisant (on crée son propre marché) (phase 4). L'entrepreneur évalue alors s'il est prêt à se lancer dans le projet tel qu'il l'a bâti jusque-là (sensibilité à la perte) (phase 5). Dans un dernier temps, il concrétise ces étapes par l'amorçage du projet et la définition d'activités de gestion à court terme (phases 6 et 7).

Aspects et caractéristiques uniques de l'approche SynOpp®

¹ À HEC Montréal, on enseigne l'approche SynOpp dans les cours de Création d'entreprise du BAA (1^{er} cycle), DESG (2^{ème} cycle) et MBA depuis 2007.

Les aspects et les caractéristiques uniques du cours visent autant l'apprentissage dispensé aux étudiants que les travaux des étudiants.

À notre avis, une solide formation aux connaissances et aux savoirs conceptuels demeure indispensable, mais elle doit s'accompagner de situations pédagogiques qui permettent aux étudiants d'acquérir un mode de pensée entrepreneurial. La formation à la création d'entreprise passe par la transmission des apports de connaissances spécifiques, mais surtout par la mise en situation sur des projets réels. C'est pourquoi nos méthodes pédagogiques mobilisent des contenus, des ressources logistiques, didactiques et humaines variées tout en essayant de développer une pédagogie active basée sur le travail de groupe, les projets, l'évaluation par les pairs. Concernant le profil entrepreneurial, l'approche permet aux porteurs de projet et aux étudiants d'approfondir leur curiosité et leur créativité, de prendre conscience de ce qu'ils seraient prêts à perdre pour leur projet. Le volet essentiel de cette pédagogie est représenté par les projets entrepreneuriaux des étudiants. Il s'agit d'une forme d'apprentissage dans l'action (« learning by doing ») car, les étudiants travaillent sur un projet de création ex-nihilo dont ils sont les auteurs.

L'étudiant, futur porteur de projet, doit se préparer aux trois étapes essentielles et interdépendantes de toute activité de création d'entreprise : réfléchir, décider et agir (RDA)². Ces étapes (RDA) sont reflétées dans les travaux pratiques que les étudiants doivent effectuer durant le cours.

Toute l'approche SynOpp[®] est résumée dans cette figure d'une spirale³. qui prend de plus en plus d'importance à fur et à mesure que les étapes sont franchies.

L'aspect holistique de la démarche entre l'entrepreneur, le projet et l'environnement est accompagné par l'aspect heuristique et itératif, tout en prenant compte que toute démarche entrepreneuriale est associée à une notion de synchronicité (trouver un lien entre des éléments qui n'ont pas de causes à effets en partant).

Ce n'est pas une innovation pédagogique que je vous soumetts, mais bien une
«révolution¹» pédagogique

1) Voici une définition du mot révolution (Wikipedia) : on appelle révolution tout changement ou innovation qui bouleverse l'ordre établi de façon radicale dans un domaine quelconque

Pr Michelle Bergadaà

² voir figure 1

³ voir figure 2

Spécificité de la méthode d'enseignement du cours Projets Responsables

- Site : <http://projetsresponsables.unige.ch>
- Vidéo de présentation (4 minutes) : <https://www.youtube.com/watch?v=q9ot525dtRI&t=87s>
- Concepteur : Pr Michelle Bergadaà

Notre objectif :

Projets Responsables a pour vocation de promouvoir la responsabilité sociale en permettant aux étudiants de développer des compétences d'entrepreneurs fortement impliqués dans la création, le développement et l'application de Business Models novateurs.

Il s'agit de révéler et valoriser la part entrepreneur qui existe en chacun des étudiants en développant sa capacité à mener des projets responsables par groupes de 4 à 6 étudiants, issus de différentes facultés de l'université (gestion, médecine, droit, lettres...).

Nos étudiants acquièrent de véritables compétences d'entrepreneurs par leur création d'une micro-entreprise et la conduite d'actions permettant de lever des fonds pour soutenir un projet d'éducation durable en collaboration avec différentes ONG. Le choix de la cause, la définition de leur identité de marque, les méthodes de levée de fonds, la mise en place des événements sont le fait des étudiants.

Pour chacun de nos étudiants, l'« éducation durable » commence par cette implication directe qui devient une "expérience durable", laquelle impactera leur projet de vie. Au cours des 6 années écoulées, l'implication des étudiants a conduit à la réalisation de 21 projets à finalité éducative, récoltant au total plus de EUR 73'880 (CHF 80'394.-).

La genèse de cette méthode

Nos étudiants sont maintenant tous des « digitaux natifs ». Les cours classiques universitaires ne leur permettent pas de développer leur créativité et leur savoir-faire ni de les tester sur de véritables projets.

La responsabilité sociale devrait être ancrée au cœur de la formation. Les cours universitaires devraient renforcer la compatibilité entre le savoir-être du manager et le savoir académique.

Nos étudiants acquièrent des compétences spécifiques d'entrepreneurs en s'appropriant des modèles et méthodes pour mettre en oeuvre des projets responsables concrets. Ils inscrivent ces projets dans la durée par des méthodes d'analyse et de conceptualisation solides. Ils adoptent tous les rôles organisationnels, allant du penseur et visionnaire stratégique au staff événementiel.

Ces compétences sont ensuite transférables à tous les niveaux de gestion qu'ils seront amenés à occuper. Ces multi-compétences seront également transférables dans de nombreux contextes. Enfin, l'étudiant est appelé à mettre en oeuvre différents outils du web (site web, blog, vidéos, réseaux sociaux, online crowdfunding) pour une meilleure réussite de ses projets.

Notre stratégie

Mettre tous nos moyens à disposition pour que chaque étudiant acquière les principes fondamentaux nécessaires à la réalisation de tout projet (de la conception au bilan en passant par son exécution) en tenant compte des responsabilités sociales, humaines et environnementales que cela implique.

Les principales compétences acquises par les étudiants

- Développer son aptitude au travail de groupe pour mener un projet commun en partenariat avec une ONG œuvrant dans l'éducation dans les pays défavorisés.
- Créer une marque unique pour attirer et fidéliser une communauté au fil de l'année.
- Développer des compétences digitales et traditionnelles pour enrichir cette communauté (site web, vidéo, affiches, réseaux sociaux, presse, etc.).
- Acquérir des techniques de communication différenciées pour présenter un projet à différents publics (étudiants, dirigeants...) via différents canaux (oral, écrit, web...).
- Concevoir et conduire des événements efficaces et cohérents pour in fine récolter le montant financier nécessaire à la réalisation sur place du projet humanitaire choisi initialement par le groupe.

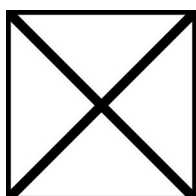
Nous avons conçu ce cours dans une optique « clés en main » (cf. figure ci-dessous). C'est-à-dire que tout établissement qui souhaite le mettre en place peut le faire aisément. Tous les paradigmes théoriques sous-jacents sont calibrés et les étudiants doivent remplir un dossier (disponible sur demande) au fur et à mesure qu'ils apprennent et mettent en place les 5 modèles appliqués du cours.

Le cours est ouvert aux facultés de médecine, lettres et droit (droits de l'enfant) qui en ont fait la demande pour former leurs étudiants au management par projet. En France, n'importe quelle Grande École ou université qui le souhaite peut le mettre en place à moindre coût.

Notre modèle pédagogique

Notre méthode d'enseignement représente une rupture avec les anciennes pratiques en matière de pédagogie universitaire. Ici nous formons autant aux cinq grands paradigmes qui organisent notre monde social et économique, qu'aux méthodes de gestion que nous avons élaborées (partie gauche du schéma ci-dessous). A eux de réaliser concrètement leurs projets (partie droite du schéma)

Ce modèle s'inscrit dans des dispositifs d'apprentissage multicompetences en relation avec les domaines du management de projets, « brand management », « digital marketing », la pensée critique, la sociologie, la psychologie et le marketing direct.



La mobilisation

Les anciens étudiants de « Projets Responsables » ont décidé, ensemble, de transmettre les savoir-faire acquis durant ce cours à leurs successeurs. Huit d'entre eux s'investissent directement dans l'enseignement ayant repris les méthodes et les outils de la Pr Bergadaà.

Huit dirigeants d'entreprise sont également présents durant le cours et fortement mobilisés pour aider les groupes d'étudiants.

Les retombées de l'enseignement de ce cours

Les retombées sur la cité : plusieurs groupes d'étudiants choisissent, une fois qu'ils ont récolté assez d'argent pour leur cause, de faire partager leur implication aux enfants des écoles genevoises. Les directeurs d'école sont très friands de ce type d'animation : à leur tour, les plus jeunes étudiants transmettent le sens de la responsabilité.

Les retombées sur les médias : les projets font aussi participer la faculté lors d'événements (ciblant souvent les étudiants, mais aussi les collaborateurs). Ils participent également au rayonnement de l'UniGe lors d'événements à l'extérieur (course de l'Escalade, marathon de Genève, journée de l'entrepreneuriat...). De plus en plus actifs sur les réseaux sociaux, les groupes mettent toujours en avant les entreprises qui les ont encouragés.

Les retombées directes sur les partenaires : Projets Responsables est un véritable apprentissage à l'entrepreneuriat et à la responsabilité. Nos étudiants à l'issue de cette aventure – tous n'y parviennent pas - ont mûri et sont devenus autonomes. Les partenaires entreprises bénéficient alors d'un accès privilégié à un bassin plus large de futurs collaborateurs directement opérationnels.

Claude Lorrain et Justin Leroux

Titre : « Le Parcours AGIR : un incubateur d'innovations pédagogiques »

HEC Montréal accueille environ 1000 étudiants de 1^{er} cycle au B.A.A. chaque année et exige qu'ils soient tous exposés au même tronc commun durant trois trimestres. Ainsi, non seulement les cours suivis doivent-ils être les mêmes, mais leurs contenus et leurs évaluations doivent aussi être identiques. Pour rajouter de la complexité, de nombreux chargés de cours ou enseignants vacataires sont impliqués dans ces cours à cause de la taille de la cohorte. Dans ce contexte, il est difficile pour l'enseignant responsable du cours d'innover en classe, confirmant les avancées de Hockings (2005) sur les barrières à l'innovation perçues par le corps enseignant.

Dans un souci de triompher de ces barrières et de favoriser l'innovation pédagogique, HEC Montréal a lancé en 2017 le « Parcours AGIR ». L'originalité de la démarche est qu'elle consiste en un sous-groupe de 60 étudiants de ce même programme, constituant un terrain d'expérimentation pour les enseignants qui peuvent tester, à petite échelle, de nouvelles approches pédagogiques.

Par ailleurs, le parcours AGIR s'étale sur trois trimestres, permettant ainsi d'expérimenter dans la durée à travers une approche-programme. En effet, toutes les disciplines du tronc commun du programme de 1er cycle (B.A.A.) sont concernées: comptabilité financière, comptabilité de gestion, microéconomie, macroéconomie, management, analytique d'affaires, statistiques, sociologie de l'entreprise et développement durable, marketing, RH, logistique, TI, finance, entrepreneuriat, comportement organisationnel.

Le parcours AGIR met l'accent sur une pédagogie...

A - Active et plus proche du terrain

Par exemple :

- Nombreuses visites d'entreprises;
- Les étudiants sont confrontés aux enjeux d'entreprises réelles et réalisent un travail de consultation auprès d'elles.

G - Globale

Par exemple :

- Création d'activités, de travaux ou d'études de cas qui permettent d'intégrer les différentes disciplines de gestion afin que les étudiants fassent les liens entre les différentes matières;
- Séances de cours « tandem », de coenseignement par des enseignants de disciplines différentes.

I - Interactive

Par exemple :

- Les étudiants sont régulièrement confrontés aux difficultés réelles avant d'être exposés à la théorie ou aux outils (approche par problème);
- Les étudiants prennent part à de nombreuses simulations et jeux d'entreprise.

R - Responsabilisante

Par exemple :

- Une grande partie du travail théorique est fait à la maison, afin de pouvoir consacrer le temps de présence en classe à mettre en pratique les apprentissages (pédagogie inversée);
- Les étudiants sont suivis tout au long des trois trimestres pour développer leur employabilité et leurs compétences transversales (*soft skills*).

L'originalité de la démarche est qu'elle consiste en un véritable incubateur d'innovations pédagogiques. La création de cette cohorte spécifique donne lieu à la constitution d'un espace de création, d'expérimentation et d'innovation « sécuritaire ». L'équipe d'enseignants a carte blanche pour y implanter toutes sortes d'initiatives.

Ainsi, le Parcours AGIR a favorisé la mise en œuvre de formules pédagogiques comme :

- la pédagogie inversée
- les simulations et jeux pédagogiques en classe;
- les séances multidisciplinaires enseignées en tandem;
- les visites d'entreprises;
- le "consulting" auprès d'entreprises :
- le journal de bord;
- l'accompagnement dans une expérience pertinente dans le monde de la gestion.

Deux ans après sa mise en œuvre, le laboratoire qu'est la Parcours AGIR a déjà des effets importants sur le 1^{er} cycle « régulier », qui a déjà adopté plusieurs innovations favorisées par le Parcours AGIR. Ces innovations ont permis de répondre à des défis préalablement constatés comme un absentéisme croissant, une inadéquation entre les approches traditionnelles et la nouvelle génération d'étudiants (milléniaux), et le fait que les étudiants ont tendance à se soucier de leur employabilité trop tard dans leur scolarité. Enfin, le Parcours AGIR permet de rejoindre la part des étudiants qui apprend mieux par l'apprentissage actif était mal desservie par des cours plus « classiques ».

Depuis 2017, cette innovation en est à sa troisième itération. Ainsi, trois groupes différents d'étudiants ont vécu leurs trois premiers semestres d'études (un an et demi) dans ce cadre pédagogique. Ils ont ensuite pu rejoindre leurs collègues de la cohorte régulière dans des cours plus « classiques », selon leurs choix de spécialisation.

Avec le recul, l'équipe enseignante fait plusieurs constats allant des bénéfices de la collaboration interdisciplinaire, à la dissémination aux autres cours du programme, en passant par l'aspect transformateur d'une telle expérience pour l'enseignant. Étant donné qu'une innovation pédagogique « ...doit être considérée en fonction de ses impacts sur les deux principaux acteurs de la relation pédagogique » (Bédard et Bécharde 2009), un projet de recherche sur l'impact auprès des étudiants découlera inévitablement de l'implantation de ce laboratoire pédagogique. En attendant, les leaders du projet sont déjà en mesure de partager les bénéfices et enjeux d'un tel laboratoire avec d'autres enseignants et institutions du supérieur.

À partir de septembre 2020, la formule sera étendue à deux groupes de 60 étudiants plutôt qu'un seul, ce qui permettra de :

1. Tester davantage d'approches simultanément;
2. Comparer l'efficacité de ces approches;
3. Réaliser de nouvelles expériences qui ne peuvent être tentées avec un seul groupe et qui sont liées à la mise en échelle.

Après le Parcours AGIR comme incubateur d'innovations pédagogiques, l'équipe d'enseignants réfléchit aussi à la mise en œuvre d'un accélérateur d'innovation pédagogiques consacré au transfert des pratiques vers le programme de B.A.A régulier de manière plus systématique.

En tous points, la constitution de ce laboratoire est considérée comme une réussite à HEC Montréal. Étant donné le potentiel de transfert élevé du Parcours AGIR, HEC Montréal est honorée que la FNEGE l'ait souligné d'une mention spéciale, afin que l'innovation puisse être diffusée pour inspirer d'autres institutions qui font elles aussi face à de nombreuses barrières quand vient le temps de promouvoir l'innovation pédagogique. Il est important de signaler que le succès du Parcours AGIR tient aux efforts d'un nombre important d'acteurs à l'intérieur de l'École, notamment de l'équipe administrative (Registrariat) qui a veillé à ce que le projet ait pu se réaliser dans les meilleures conditions possibles.

Bédard, D., & Béchar, J. P. (2009). L'innovation pédagogique dans le supérieur: un vaste chantier. *Innovater dans l'enseignement supérieur*, 29-43.

Hockings, C. (2005). Removing the barriers? A study of the conditions affecting teaching innovation. *Teaching in Higher Education*, 10(3), 313-326.

Karine le Rudulier

le jeu KIKRE

Karine le Rudulier

LA GENESE DU PROJET

Fin 2007, l'idée du jeu est née lors de la rencontre entre un chef d'entreprise et un enseignant-chercheur, tous deux concepteurs de programmes pédagogiques d'initiation à la création d'entreprises, suite au constat d'un manque de supports pour leurs programmes pédagogiques. En effet, classiquement les enseignements se présentent sous la forme de cours magistraux, de témoignages et de modules de type « learning by doing ». Les supports existants dans cette discipline n'apportent pas alors entière satisfaction car ils manquent

d'interactivité, de mise en situation, et de vision globale du processus de création d'entreprise (diversité et

complexité des notions à aborder).

Après l'analyse des outils existants (programmes de formation et de sensibilisation, jeux, bandes dessinées,

« serious games »...), l'enseignante en charge du programme va constituer une équipe afin de créer un jeu de

plateau avec des étudiants.

LA CONSTITUTION DE L'EQUIPE PROJET

• Les étudiants

Ce sont des étudiants en Licence de Sciences de Gestion de l'IGR-IAE.

Un premier groupe de six étudiants a travaillé sur le jeu, dans le cadre d'une unité d'enseignement de

découverte nommée vie associative. Ils doivent monter des projets associatifs afin d'expérimenter la gestion de projet. Ils sont encadrés par un enseignant référent. Ils ont fait un état de l'existant sur les jeux et conçu un premier prototype. Leur travail a fait l'objet d'une évaluation écrite.

Un second groupe de six étudiants a ensuite intégré l'équipe projet. Ils ont travaillé sur le jeu dans le cadre de deux unités d'enseignement au sein du diplôme. La première unité d'enseignement est celle

de vie associative décrite ci-dessus. La seconde unité d'enseignement porte sur la création d'entreprise. C'est un programme de « learning by doing ». Ils doivent monter un projet d'entreprise fictive à défendre devant un jury de professionnels et d'enseignants. Les étudiants avaient choisi de prendre la commercialisation du jeu comme simulation de création d'entreprise. Le projet a fait l'objet d'une évaluation

le jeu KIKRE

Karine le Rudulier

Le programme DCE : une innovation pédagogique basée sur l'apprentissage par l'action

1. Introduction :

Le programme de formation pour le « Développement des Compétences Entrepreneuriales (DCE) » est une formation/action qui vise à sensibiliser les étudiants, les aider à découvrir, vivre et développer leurs compétences entrepreneuriales. Le processus d'apprentissage se base sur des actions concrètes des participants et une forte exploitation d'échanges d'expériences déjà acquises dans la vie réelle dans un cadre convivial de travail en commun. Il s'agit de l'apprentissage de certaines notions pour mieux maîtriser la vie d'un entrepreneur sur la base d'une meilleure connaissance de soi-même

Le processus d'apprentissage se base sur des actions concrètes des participants et une forte exploitation d'échanges d'expériences déjà acquises dans la vie réelle dans un cadre convivial de travail en commun. Il s'agit de l'apprentissage de certaines notions pour mieux maîtriser la vie d'un entrepreneur sur la base d'une meilleure connaissance de soi-même.

Le programme de formation s'inspire de la méthodologie CEFE (Competency based Economies through Formation of Enterprise) (Kolshorn et Tomecko, 1995 ; CEFE International, 1996 ; Hilpert et Bauer, 1998) dont il a pu retirer l'utilisation de la technique d'apprentissage par l'action.

2.Approche méthodologique

Le DCE est un ensemble d'exercices structurés où les participants jouent un rôle actif dans la simulation de situations diverses. A travers une dynamique du groupe et une forte exploitation

d'échanges d'expériences, les participants tirent eux-mêmes les leçons et les exploitent dans leur vie réelle.

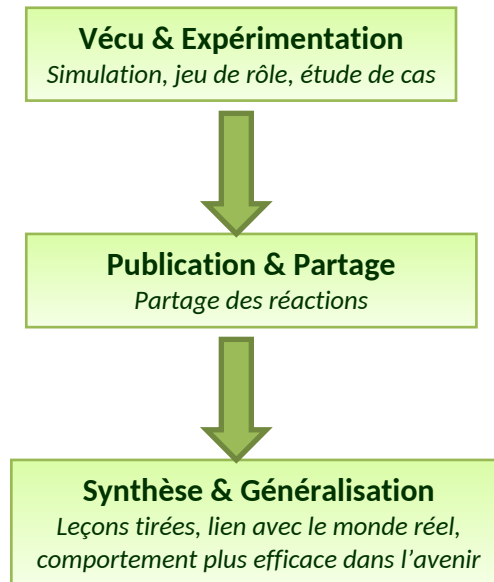
Le processus d'apprentissage dans un exercice DCE passe par trois étapes principales (Figure 1) :

2.1 Etape 1 : Vécu & Expérimentation :

Les participants vivent des situations diverses et concrètes grâce à des simulations, des jeux de rôle et des études de cas.

Cette 1^{ère} étape est généralement introduite par un stimulant sous forme d'exercices physiques et mentaux de courte durée (5 à 10 mn) en vue de créer une ambiance positive d'apprentissage et de stimuler la créativité chez les participants. Les stimulants peuvent servir aussi à répartir les participants en groupes conformément au besoin de la séance.

Figure 1 : Processus d'apprentissage DCE



2.2 Etape 2 : Publication & Partage :

Au cours de cette étape, les participants publient et partagent mutuellement les expériences vécues lors la première étape.

2.3 Etape 3 : Synthèse & Généralisation :

Dans la dernière étape, les discussions sont menées de manière à ce que les participants puissent tirer les principales leçons de l'activité et faire le lien avec ce qui se passe dans le monde réel en prévoyant un comportement plus efficace dans le futur.

3-Contenu et déroulement

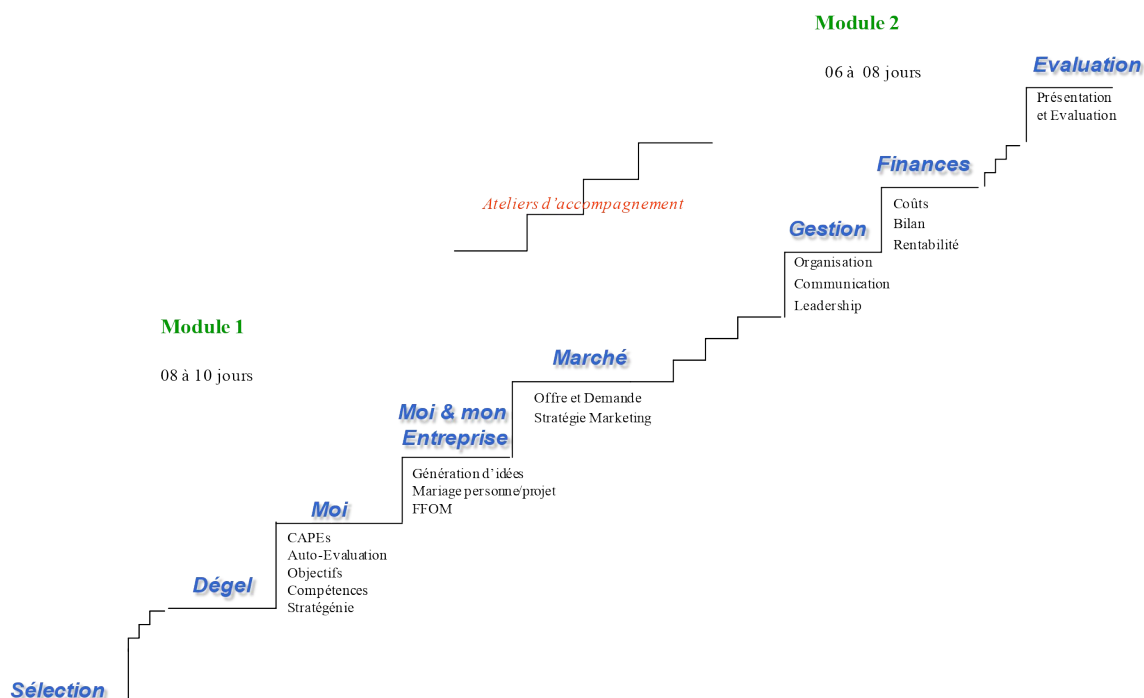
La formation se compose de deux modules (Figure 2). Le premier module dure 8 à 10 jours. Il est consacré à la personne, au mariage personne/projet et aux mécanismes du marché.

Au cours du 2^{ème} module, qui peut durer de 6 à 8 jours, les participants établissent les plans d'affaires de leurs projets de simulation de création d'entreprises.

La formation est organisée chaque année au profit, généralement, de 2 groupes de 18 à 22 participants par groupe.

L'intervention DCE débute 2 à 3 mois avant la formation proprement dite par des actions de sensibilisation dont le but est d'identifier et de sélectionner les groupes cibles.

Figure 2 : Schéma du programme DCE



3.1 Module 1

Le premier module comporte 4 sous-modules :

3.1.1 Sous module « Dégel »

La formation démarre par un ensemble d'activités qui consistent à décrire les participants et à leur permettre de faire la connaissance les uns et des autres de telle sorte à développer un climat de confiance en soi et de confiance mutuelle (participants/participants et participants/formateur). Pour le bon déroulement des ateliers, un projet de règlement intérieur est proposé aux participants, soumis à leur discussion et finalement adopté par eux.

3.1.2 Sous module « Moi »

Après le « Dégel », les participants vivent le sous-module « Moi » consacré aux aspects liés à la personne (habiletés, caractéristiques, attitudes, vision, ...). Les exercices de simulation traitent essentiellement l'expérimentation, l'auto-évaluation et l'analyse de ses caractéristiques personnelles d'entrepreneurs (CAPEs) fortes et celles à améliorer, la fenêtre Johari⁴, la fixation d'objectifs SMART⁵, le bilan personnel et l'influence de l'environnement de l'entrepreneur et le développement de stratégie pour faire face aux contraintes qui lui sont liées.

Afin de confronter les participants avec l'environnement réel d'un entrepreneur, une visite d'entreprise est programmée à la fin du sous-module « Moi ». Pour assurer un maximum de leçons à tirer de cet exercice lors de la synthèse, il est recommandé de rencontrer un entrepreneur de niveau scolaire très modeste mais ayant réussi à concrétiser son projet d'entreprise.

3.1.3 Sous-module « Moi & Mon Entreprise »

⁴ C'est une méthode qui représente le degré de connaissance de l'autre et de soi-même. Elle a été créée par Joseph LUFT et Harrington INGRAM en 1955. Le mot "Johari" est tiré des premières lettres des prénoms de ses inventeurs.

⁵ Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes et Réalisables dans le Temps

La génération et la sélection d'idées de projet, le mariage personne/projet sont les thèmes développés dans cette partie. Les objectifs du sous module « Moi et Mon Entreprise » sont :

- dénicher, individuellement ou en groupe, des opportunités de projets
- tester l'adéquation entre l'idée de projet générée et sa propre personne
- estimer les chances de réussite de son idée de projet par une analyse FFOM (SWOT)

3.1.4 Sous-module « Marché »

Le sous-module « Marché » est, généralement, introduit à partir de certaines notions acquises et développées lors de la synthèse de l'exercice « visite d'entreprise » traité à la fin du sous-module « Moi ». Les participants vivent ensuite des exercices de simulation qui leurs permettent de maîtriser les éléments de marketing nécessaires pour le montage du plan d'affaires. Au terme du sous-module « Marché », les porteurs de projets sont capables de mener des enquêtes sur le terrain, nécessaires à la réalisation de l'étude de marché.

Après le premier module, des ateliers sont organisés pour accompagner les participants dans leurs études de marché réalisées sur le terrain.

3.2 Module 2

3.2.1 Sous-module « Gestion »

Les participants, à travers le sous-module « Gestion », apprécient le rôle de la motivation du personnel et d'un bon leadership et découvrent l'importance d'une bonne organisation et gestion au sein d'une entreprise. Ce qui leur permettra de définir et de schématiser les processus de production de leurs entreprises.

3.2.2 Sous-module « Finances »

Cette phase est consacrée à l'acquisition des principes et techniques de gestion financières notamment le prix de revient et de vente, les charges fixes et variables et le seuil de rentabilité.

Au terme du 2^{ème} module, les participants développent des plans d'affaires relatifs à leurs idées de projets.

3.3 Evaluation

La formation se clôture par l'organisation de journées d'évaluation des plans d'affaires devant des banquiers, des chefs d'entreprises et des représentants d'organismes spécialisés dans l'accompagnement des porteurs de projets de création d'entreprises. Les journées visent à confronter les participants et leurs idées de projets avec des professionnels du domaine. Ces journées sont également une occasion pour une évaluation finale du programme DCE.

Auteurs F. Pichault

Établissement LENTIC, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

[Des modèles africains pour la gestion](#)

[Banque de cas audiovisuels](#)

Résumé :

Le produit pédagogique que nous proposons est intitulé : « Des modèles africains pour la gestion ». Il consiste en un DVD, accompagné d'un dossier pédagogique.

Le DVD rassemble 5 cas audiovisuels (de 8' à 18') présentant des cas d'organisations en Afrique francophone : un garage fonctionnant en coopérative au Burkina-Faso, la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles, une entreprise d'exportation de crevettes établie à Cotonou (Bénin), l'industrie africaine du cinéma (en particulier au Burkina Faso et au Cameroun) et la filière de production du coltan (Congo). Il s'agit, on le voit, d'organisations contrastées quant à leur taille, leurs formes organisationnelles (secteur informel, PME, structure coopérative, grande entreprise intégrée du secteur public, etc.) ou encore les profils de leurs propriétaires et dirigeants (tantôt des acteurs locaux, tantôt des étrangers).

Le dossier pédagogique poursuit deux intentions. En premier lieu, il complète les documents audiovisuels en proposant, outre leur retranscription intégrale, des documents écrits complémentaires. Ensuite, il propose une douzaine de pistes d'analyse se référant à différentes disciplines (gestion, sociologie, économie, communication, etc.). Pour chaque piste, on indique les aspects du (des) cas qui doivent être privilégiés et on mentionne des références théoriques qui peuvent guider les analyses. Deux des principales références théoriques (la théorie de la contingence et la théorie des conventions) font l'objet d'un exposé sous forme Powerpoint. Ainsi conçu, le dossier pédagogique

doit permettre au formateur d'assurer des apprentissages variés, qu'il sélectionnera en fonction des objectifs qu'il poursuit et des compétences qui sont les siennes.

Quelle est l'originalité du produit et qu'est-ce qui justifie notre candidature au prix du CIDEGEF ? Les expériences d'enseignement et de recherche que nous menons dans différents pays d'Afrique⁶ nous ont rendus sensibles au fait que les contenus et les outils d'enseignement existant dans les filières « organisation » et « gestion » se limitent le plus souvent à reproduire les modèles théoriques et les réalités empiriques des institutions occidentales (européennes et américaines). Ces contenus et outils ne rencontrent que très partiellement les spécificités sociales, économiques et culturelles africaines et ne parviennent guère à satisfaire les besoins des étudiants. De ce point de vue, le recours à des cas africains paraît particulièrement intéressant dans la mesure où il permet à l'enseignant d'ancrer ses enseignements dans les contextes africains et d'aborder de manière précise et nuancée la question cruciale de la transférabilité des outils et modèles occidentaux, à ces contextes.

En outre, la partie théorique de ce produit est le fruit d'une démarche participative dans laquelle ont été impliqués une quinzaine d'enseignants et chercheurs africains venant de différent pays (République Démocratique du Congo, Bénin, Burkina Faso, Sénégal, etc.). Parallèlement à la rédaction collective de l'ouvrage coordonné par les auteurs (voir note subpaginale 1), ils ont directement contribué à dégager, au cours de séminaires au cours desquels les cas audiovisuels ont été analysés, les pistes théoriques proposées au formateur.

⁶ Les auteurs enseignent depuis une dizaine d'années dans différents pays africains : Bénin, Burkina Faso, République démocratique du Congo. Ils ont encadré de nombreux mémoires de DEA et thèses de doctorat. Ils ont publié divers ouvrages et articles, dont : Nizet, J. et Pichault, F. (Dir.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, coll. « Conception et Dynamique des Organisations, L'Harmattan, Paris, 2007.

ANNEXE 3

Bilan financier



République d'Haïti
Université Publique du Nord au Cap-Haïtien (UPNCH)
Balan, Habitation Baudin, Cap-Haïtien, HT 1114, Haïti
 Web : www.upnch-edu.ht e-mail : upnch2007@gmail.com
 Tel: (509) 43859306 / 37562439

Projet de Budget					
DESCRIPTION			Détails qualitatifs		
<i>1- Hébergement des différentes délégations</i>			<i>Nuitée</i>	<i>Cout /nuitée</i>	<i>Cout total en G</i>
1.1	UPNEF		2	\$ 90.00 US@ 2	\$ 360.00 US
1.2	UPC		2	\$ 90.00 US @ 2	\$ 360.00 US
1.3	UPAG		2	\$,90.00 US @ 2	\$ 360.00 US
1.4	UPBAS		2	\$ 90.00 US @ 2	\$ 360.00 US
1.5 Total					\$ 1440.00US
1.6	Frais de Participation au transport des délégations				\$ 500.00 US
Sous- total 1					\$1940.00 US
<i>2- Dépenses et charges diverses</i>			<i>Quantité</i>	<i>Cout / jours</i>	<i>Cout total</i>
2.1	Location d'espace			0.00	0.00
2.2	Pause-café pendant 2 jours pour 28 participants@US		28	\$ 3.00 US @2	\$ 168.00 US
2.3	Lunch pendant 2 jours pour 28 participants @ US		28	\$ 20.00 US@2	\$ 1,120.00 US
2.4	Sonorisation			\$ 0.00 US	\$ 0.00 US
2.5	Achat d'un computer			\$ 500.00 US	\$ 500.00 US
2.11	Achat de carburant			\$ 150.00	\$ 150.00 US
Sous-total 2					\$ 1,938.00 US
Grand Total en dollars US(sous total1 +sous total2)					\$ 3878.00 US
Grand Total en gourdes (sous total1 +sous total2)					387800.00.00gourdes
Taux de change / pro-forma					1\$ =100 gourdes

Commentaire :

29 NOV 2021



Jean Luc Fenelus
 Président de la commission de gestion de l'UPNCH

**UNIVERSITE PUBLIQUE DES NIPPES
(UPNip)
BUDGET/AUF/CIDEGEF**

No	Description				
1	Hébergement des différentes délégations	Nuitées	Nombre de personnes	Cout/nuitées	Cout total en USD
1.1	UPSEJ	2	2	70,00 USD	280,00 USD
1.2	UPSAC	2	2	70,00 USD	280,00 USD
1.3	UPGA	2	4	70,00 USD	560,00 USD
	Total 1				1 120,00 USD
2	Dépenses et charges diverses	Jour	Nombre de personnes	Cout /jour	Total
2.1	Location d'espace	2	25	- USD	- USD
2.2	Pause-café	2	25	- USD	- USD
2.3	Diner	2	25	20,00 USD	1 000,00 USD
2.4	Sonorisation	2		- USD	- USD
2.5	Carburant	2		- USD	- USD
	Total 2				1 000,00 USD
3	Logistique				
3.1	Laptop et accessoires				1 000,00 USD
3.2	Routeur, abonnement zoom et plan Internet				605,00 USD
3.3	1 vidéo projecteur et accessoires				307,00 USD
	Total 3				1 912,00 USD
	Grand Total (1+2+3)				4 032,00 USD

Préparé par Mikerson JACQUES



Vu et approuvé par P. Yves VOLTAIRE
Recteur



img 028.pdf



img 029.pdf



img 028.pdf



img 029.pdf



img 030.pdf



img 031.pdf



img 032.pdf



img 033.pdf



img 035.pdf