



INNOVATION ET CREATION DE VALEUR DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR MAROCAIN

LOULID Adil

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Université Hassan II – FSJES Mohammed VI Maroc

Laboratoire de Recherche en Performance Economique et Logistique

Chercheur-associé au Laboratoire de recherche Sciences de l'Ingénieur Management et

Innovation Pédagogique - ESTEM

E-mail : loulid.enseignement@gmail.com

GADMI Mariam

Docteure en Sciences économiques et gestion

Université Hassan II – FSJES Mohammed VI Maroc

Laboratoire de Recherche en Performance Economique et Logistique

E-mail : mariamgadmi@gmail.com

Résumé

L'enseignement supérieur au Maroc joue un rôle central dans le développement socio-économique, en formant le capital humain et en soutenant l'innovation. Le système, composé d'universités publiques et privées, se distingue par sa diversité, mais reste dominé par le public. Toutefois, il fait face à des défis majeurs : manque de ressources financières, disparités entre établissements, faible synergie avec le marché du travail. Pour y remédier, l'innovation pédagogique, l'usage des technologies et la recherche scientifique sont des leviers essentiels. Les centres de recherche et les partenariats stratégiques renforcent la compétitivité et favorisent le transfert de connaissances. Le gouvernement a engagé des réformes visant à améliorer la gouvernance, la qualité et l'employabilité. Une vision stratégique et une planification à long terme s'imposent pour concilier massification, excellence académique et adéquation aux besoins socio-économiques.

Mots clés : Enseignement supérieur – Innovation – Gouvernance – Développement socio-économique

Abstract

Higher education in Morocco plays a central role in socio-economic development by training human capital and supporting innovation. The system, composed of public and private universities, is characterized by its diversity but remains largely dominated by the public sector. However, it faces major challenges: lack of financial resources, disparities between institutions, and weak alignment with the labor market. To address these issues, pedagogical innovation, the use of technology, and scientific research are essential levers. Research centers and strategic partnerships strengthen competitiveness and foster knowledge transfer. The government has launched reforms aimed at improving governance, quality, and employability. A strategic vision and long-term planning are necessary to reconcile mass access, academic excellence, and alignment with socio-economic needs.

Keywords : Higher Education – Innovation – Governance – Socio-economic Development

1. Introduction

L'enseignement supérieur au Maroc occupe une place centrale dans la dynamique de développement socio-économique national. Il constitue non seulement un moteur de formation du capital humain, mais également un levier d'innovation et de compétitivité pour l'économie marocaine dans un contexte de mondialisation et de mutations technologiques rapides.

Le système se distingue par une grande diversité institutionnelle, comprenant aussi bien des universités publiques que des établissements privés, qui proposent une offre de formation variée et adaptée à différents profils et besoins. Les universités publiques, en particulier, jouent un rôle primordial puisqu'elles accueillent la majorité des étudiants marocains et attirent également un nombre croissant d'étudiants étrangers, renforçant ainsi l'attractivité du pays sur le plan académique et culturel.

Cependant, ce secteur fait face à plusieurs défis structurels et organisationnels. L'insuffisance des ressources financières limite la capacité des établissements à investir dans l'infrastructure, la recherche scientifique et l'innovation pédagogique. Par ailleurs, des disparités notables subsistent entre les universités, notamment en ce qui concerne la qualité de l'enseignement, la disponibilité des moyens logistiques et la performance en matière de recherche. À cela s'ajoute le manque de synergie entre l'enseignement supérieur et le marché du travail, ce qui engendre une inadéquation persistante entre les compétences acquises par les diplômés et les besoins réels des entreprises.

Conscient de ces enjeux, le gouvernement marocain a multiplié les réformes et initiatives visant à renforcer la gouvernance universitaire, améliorer la qualité des formations, encourager l'innovation et favoriser une meilleure insertion professionnelle des diplômés. Ces réformes visent à positionner l'enseignement supérieur comme un pilier stratégique du développement durable et inclusif du pays.

Ainsi, une question centrale se pose : dans quelle mesure le système d'enseignement supérieur marocain, confronté à des contraintes financières, organisationnelles et structurelles, peut-il concilier massification de l'accès, qualité de la formation et adéquation avec les besoins socio-économiques du pays afin de contribuer efficacement au développement national ?

2. Promotion de l'innovation pédagogique et amélioration de la qualité de l'enseignement

La promotion de l'innovation pédagogique et l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc sont des leviers essentiels pour répondre aux attentes d'une société en mutation et garantir la formation d'étudiants hautement qualifiés. L'innovation dans les méthodes d'enseignement permet de rendre l'apprentissage plus dynamique, interactif et adapté aux exigences du marché du travail. Pour y parvenir, il est important d'adopter des approches pédagogiques modernes et d'intégrer les technologies numériques afin de favoriser un enseignement plus engageant et efficace.

2.1.Méthodes actives et technologie numérique

L'une des approches clés pour encourager l'innovation pédagogique repose sur l'adoption de méthodes actives qui placent l'étudiant au cœur de son apprentissage. Contrairement aux méthodes traditionnelles, souvent basées sur un modèle transmissif où l'enseignant est la

seule source de savoir, ces nouvelles approches encouragent l'interaction, la collaboration et la résolution de problèmes concrets. Parmi ces méthodes, l'apprentissage actif incite les étudiants à participer activement aux cours en analysant, discutant et appliquant les connaissances acquises. L'apprentissage par problèmes, quant à lui, pousse les étudiants à explorer et à résoudre des situations complexes en adoptant une approche analytique et critique. De même, l'apprentissage par projets permet de développer des compétences pratiques en impliquant les étudiants dans des travaux concrets, souvent en collaboration avec des partenaires académiques ou professionnels.

En parallèle, l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'enseignement supérieur ouvre de nouvelles perspectives en matière d'innovation pédagogique. L'essor des plateformes d'apprentissage en ligne, des classes virtuelles et des ressources numériques a profondément transformé la manière dont les savoirs sont transmis et assimilés. Les cours en ligne offrent une flexibilité précieuse aux étudiants en leur permettant d'apprendre à leur rythme, tout en facilitant l'accès à des contenus diversifiés et actualisés. L'utilisation de ressources numériques interactives, comme les simulations, les vidéos éducatives et les outils d'intelligence artificielle, enrichit les expériences d'apprentissage et favorise une meilleure compréhension des concepts. Par ailleurs, les environnements d'apprentissage hybrides, combinant enseignement présentiel et distanciel, permettent d'optimiser les interactions entre étudiants et enseignants tout en maximisant les opportunités d'apprentissage personnalisé.

2.2.Engagement institutionnel au service de l'innovation pédagogique et de la qualité de l'enseignement supérieur

L'innovation pédagogique et l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc nécessitent un engagement institutionnel fort pour garantir une transformation durable du système éducatif. Les établissements d'enseignement supérieur, en collaboration avec les autorités éducatives, doivent mettre en place des stratégies ambitieuses visant à moderniser les pratiques pédagogiques et à favoriser l'adoption de nouvelles méthodologies d'apprentissage adaptées aux évolutions du savoir et aux exigences du marché du travail.

Un des leviers essentiels pour encourager cette transformation repose sur la formation continue des enseignants. L'évolution rapide des sciences, des technologies et des méthodes d'enseignement impose aux enseignants de se renouveler constamment afin de proposer des

approches pédagogiques plus interactives, inclusives et adaptées aux besoins des étudiants. La formation continue permet ainsi aux enseignants de se familiariser avec les nouvelles approches didactiques, telles que l'apprentissage actif, l'apprentissage par projets et les stratégies basées sur la résolution de problèmes. De plus, la maîtrise des outils technologiques et des plateformes numériques devient un impératif dans un monde où l'enseignement à distance et les ressources numériques occupent une place de plus en plus prépondérante. En intégrant ces innovations, les enseignants peuvent améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiants, renforcer leur engagement et développer leurs compétences pratiques.

En parallèle, la mise en place de politiques incitatives est un facteur clé pour promouvoir l'innovation pédagogique. Il est fondamental que les autorités éducatives et les établissements encouragent l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles pratiques en soutenant les initiatives pédagogiques à travers des dispositifs de financement dédiés. L'octroi de subventions et de financements pour des projets innovants, tels que la création de laboratoires pédagogiques, le développement de plateformes d'apprentissage en ligne ou l'introduction de nouvelles méthodes d'évaluation, constitue une incitation forte pour les enseignants et les chercheurs à s'engager dans une démarche de renouvellement de l'enseignement.

De plus, la valorisation des initiatives pédagogiques joue un rôle déterminant dans la diffusion et l'adoption de pratiques innovantes. La mise en place de prix et de distinctions pour récompenser les enseignants développant des méthodes pédagogiques novatrices peut constituer un puissant levier de motivation. Par ailleurs, la création de plateformes d'échange et de collaboration entre enseignants permet de partager les meilleures pratiques et d'encourager une dynamique collective d'amélioration continue. Cette reconnaissance institutionnelle contribue non seulement à renforcer la motivation des enseignants, mais également à inscrire l'innovation pédagogique dans la culture des établissements d'enseignement supérieur.

Enfin, pour garantir un impact réel et durable, il est essentiel que ces initiatives s'inscrivent dans une stratégie globale de réforme éducative, intégrant une vision claire de l'avenir de l'enseignement supérieur au Maroc. L'engagement des institutions doit se traduire par un cadre réglementaire favorable à l'expérimentation et à l'innovation, accompagné de mécanismes de suivi et d'évaluation permettant d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus.

De ce fait, la transformation de l'enseignement supérieur repose sur une volonté d'adaptation et d'évolution vers des méthodes pédagogiques plus efficaces et centrées sur l'apprenant. En favorisant l'apprentissage actif, l'intégration des technologies éducatives et la formation des enseignants, il est possible de renforcer la qualité de l'éducation, de mieux préparer les étudiants aux défis du monde professionnel et de promouvoir un système éducatif marocain compétitif à l'échelle internationale.

Il est essentiel de favoriser la collaboration entre enseignants et chercheurs afin de faciliter le partage des meilleures pratiques et de stimuler le développement de méthodes pédagogiques innovantes. Pour garantir un enseignement de qualité, la mise en place de dispositifs d'évaluation réguliers, tant au niveau des programmes que de la performance des enseignants, est primordiale. Ces mécanismes permettent d'assurer un suivi rigoureux et de promouvoir une amélioration continue. Dans cette optique, la création d'espaces dédiés à la formation continue des enseignants s'avère indispensable. Ces espaces doivent leur offrir l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de se tenir informés des évolutions récentes dans leur domaine. Les formations proposées pourraient inclure des ateliers interactifs, des conférences, des séminaires ainsi que des programmes d'échange à l'international. En incitant les enseignants à actualiser en permanence leurs connaissances et à explorer de nouvelles approches pédagogiques, on garantit une adaptation efficace aux besoins des étudiants et aux exigences du marché du travail.

De plus, il est primordial de mettre en place un système de mentorat pour les nouveaux enseignants. Les enseignants plus expérimentés pourraient jouer un rôle de tuteurs, offrant leur soutien et leurs conseils aux nouveaux arrivants. Cela favoriserait l'intégration des nouveaux enseignants dans le système éducatif et leur permettrait d'acquérir rapidement les compétences nécessaires pour réussir dans leur carrière. En outre, il est essentiel d'encourager la recherche et le développement dans le domaine de l'enseignement supérieur. Les universités et les centres de recherche devraient collaborer pour mener des études approfondies sur l'efficacité des différentes méthodes d'enseignement, afin d'identifier les meilleures pratiques et de les partager avec la communauté éducative. Ces recherches pourraient également permettre de développer de nouvelles approches pédagogiques adaptées aux besoins spécifiques des étudiants marocains.

En conclusion, pour promouvoir l'innovation pédagogique et améliorer la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc, il est fondamental de favoriser l'utilisation de méthodes

d'enseignement innovantes, d'encourager l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, de promouvoir la collaboration entre les enseignants et les chercheurs, d'établir des dispositifs d'évaluation de la qualité de l'enseignement et de créer des espaces de formation continue pour les enseignants. En investissant dans ces domaines, le Maroc peut créer un système éducatif dynamique et de haute qualité qui répond aux besoins de la société et forme les étudiants compétents dont le pays a besoin pour prospérer.

3. Recherche scientifique et innovation

La recherche scientifique et l'innovation jouent un rôle déterminant dans le développement technologique et l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc. Face aux défis économiques et sociétaux, les établissements d'enseignement supérieur marocains s'efforcent d'investir dans des projets de recherche ambitieux afin de renforcer leur compétitivité et de contribuer à la production de savoirs innovants. Ces investissements permettent non seulement de stimuler la découverte scientifique, mais aussi de favoriser la transition vers une économie fondée sur la connaissance et la technologie.

3.1. Rôle des centres de recherche et de l'innovation dans la modernisation de l'enseignement supérieur

L'un des principaux moteurs de cette dynamique repose sur la mise en place de centres de recherche et de laboratoires spécialisés au sein des universités. Ces structures offrent un cadre propice au développement de projets innovants dans des domaines variés tels que les sciences de l'ingénieur, la biotechnologie, l'intelligence artificielle, les énergies renouvelables et la transformation digitale. Grâce à ces infrastructures, les chercheurs marocains disposent des ressources nécessaires pour explorer de nouvelles théories, expérimenter des solutions technologiques avancées et publier leurs travaux dans des revues scientifiques reconnues.

La promotion de la collaboration interdisciplinaire constitue également un levier stratégique pour renforcer l'impact de la recherche scientifique. En encourageant l'échange de savoirs entre différentes disciplines, il devient possible d'aborder des problématiques complexes sous divers angles et de proposer des solutions novatrices adaptées aux besoins du pays. Par ailleurs, l'implication des entreprises et des acteurs industriels dans les projets de recherche favorise l'innovation en facilitant le transfert de technologies et la valorisation des découvertes scientifiques. Les partenariats entre universités, laboratoires de recherche et

entreprises privées permettent ainsi d'accélérer l'application des avancées scientifiques dans les secteurs stratégiques du pays.

L'innovation, quant à elle, est au cœur de la modernisation de l'enseignement supérieur marocain. En intégrant les dernières technologies dans les méthodes pédagogiques, les établissements offrent aux étudiants une formation plus interactive, immersive et adaptée aux exigences du marché du travail. L'usage croissant des plateformes numériques, des laboratoires virtuels et des outils d'intelligence artificielle permet de diversifier les expériences d'apprentissage et d'améliorer la qualité de l'enseignement. De plus, l'adoption de modèles éducatifs axés sur la recherche encourage les étudiants à développer une pensée critique et analytique, tout en les préparant à relever les défis de la transformation technologique.

3.2. Partenariats stratégiques et l'innovation

D'autre part, et grâce à des partenariats stratégiques avec l'industrie, le gouvernement et d'autres acteurs clés, les résultats de ces recherches de pointe peuvent ensuite être appliqués pour catalyser le développement de nouvelles technologies innovantes dans une myriade de domaines, tels que la santé de pointe, les énergies renouvelables, les solutions agricoles durables et bien plus encore. La recherche scientifique ne se limite pas seulement à l'acquisition de nouvelles connaissances, elle sert aussi de tremplin pour l'innovation et joue un rôle essentiel dans la création de valeur dans l'enseignement supérieur marocain, renforçant ainsi la position du pays en tant que pôle mondial de l'excellence scientifique.

Grâce à leur engagement sans faille envers la recherche de pointe, les établissements d'enseignement supérieur marocains sont désormais à la pointe de l'innovation. En soutenant activement la recherche interdisciplinaire, ces institutions favorisent la convergence des idées, permettant ainsi des avancées révolutionnaires dans différents secteurs. Les chercheurs, en travaillant de concert avec des experts de diverses disciplines, parviennent à repousser les frontières de la connaissance et à ouvrir de nouvelles perspectives prometteuses. Cette approche collaborative stimule la créativité et rend possible des découvertes surprenantes qui pourraient changer la donne dans de nombreux domaines.

De plus, les établissements d'enseignement supérieur marocains développent des partenariats stratégiques avec l'industrie, assurant ainsi la pertinence et la viabilité des résultats de la

recherche. Grâce à ces collaborations, les découvertes scientifiques peuvent être traduites en applications concrètes qui améliorent la qualité de vie de la population. Par exemple, dans le domaine de la santé, les avancées de la recherche scientifique permettent le développement de traitements innovants et de technologies médicales de pointe.

De même, dans le domaine de l'énergie, les établissements d'enseignement supérieur marocains contribuent à la recherche et au développement de solutions d'énergie renouvelable, favorisant ainsi la transition vers une économie durable. Il convient également de souligner l'importance de l'innovation pour l'économie marocaine. En investissant dans la recherche scientifique et l'innovation, le pays se positionne comme un acteur majeur sur la scène internationale.

Les avancées technologiques et les découvertes réalisées par les chercheurs marocains sont largement reconnues, ce qui renforce la réputation du Maroc en tant que pôle mondial de l'excellence scientifique. Cette reconnaissance attire des investissements et favorise la croissance économique, créant ainsi de nouvelles opportunités d'emplois et de développement pour la population marocaine.

En conclusion, la recherche scientifique et l'innovation sont essentielles pour l'enseignement supérieur au Maroc. En favorisant la création de nouvelles connaissances et en encourageant la collaboration interdisciplinaire, les établissements d'enseignement supérieur marocains jouent un rôle clé dans le progrès technologique du pays. En investissant dans la recherche, le gouvernement marocain et d'autres acteurs clés soutiennent la mise en place de partenariats stratégiques qui permettent d'appliquer les résultats de la recherche pour catalyser le développement de nouvelles technologies innovantes. La recherche scientifique et l'innovation contribuent ainsi à renforcer la position du Maroc en tant que pôle mondial de l'excellence scientifique et à stimuler la croissance économique du pays.

4. Vision stratégique et planification à long terme pour une croissance durable et réussie

Une vision stratégique claire et bien définie, accompagnée d'une planification à long terme efficace, constitue un pilier fondamental pour assurer une croissance durable et réussie de l'enseignement supérieur au Maroc. Dans un contexte de mondialisation et de transformation rapide des exigences du marché du travail, il est impératif que le système éducatif marocain adopte une approche proactive et structurée pour anticiper les besoins futurs et garantir une

adéquation entre les formations académiques et les compétences recherchées. Cette démarche repose sur l'établissement d'objectifs clairs, réalisables et ambitieux, accompagnés de stratégies adaptées pour les concrétiser.

4.1. Vision stratégique

Une vision stratégique efficace doit être fondée sur une analyse approfondie des tendances mondiales en matière d'éducation, des avancées technologiques et des transformations économiques qui redéfinissent les métiers de demain. L'enseignement supérieur ne peut évoluer indépendamment des mutations qui s'opèrent à l'échelle internationale, d'où la nécessité d'intégrer des approches novatrices et d'aligner les curricula sur les nouvelles exigences du marché du travail. L'adoption de modèles éducatifs flexibles, intégrant l'apprentissage hybride, la formation continue et l'usage des nouvelles technologies, permettrait de mieux répondre aux besoins d'une société en pleine mutation.

Par ailleurs, cette vision stratégique doit être ancrée dans les valeurs et les priorités nationales du Maroc. L'enseignement supérieur ne se limite pas à un simple levier d'accès à l'emploi, il représente également un moteur essentiel du développement socio-économique, de l'innovation et de la recherche scientifique. Il est donc primordial d'intégrer des objectifs visant à renforcer la qualité de l'enseignement, à promouvoir l'inclusion et l'accessibilité pour tous les étudiants, et à encourager l'entrepreneuriat et l'innovation. Une telle approche permettrait d'accompagner la montée en compétence des jeunes et de stimuler la compétitivité du pays à l'échelle régionale et internationale.

4.2. Planification à long terme

La mise en place d'une planification à long terme implique également la mobilisation de ressources adéquates et une coordination efficace entre les différents acteurs du secteur. Le gouvernement, les universités, les entreprises et les organisations internationales doivent collaborer pour mettre en place des programmes de formation adaptés aux réalités économiques et technologiques. Il est essentiel d'encourager la création de partenariats public-privé afin de renforcer la pertinence des formations et de favoriser l'intégration professionnelle des diplômés. De plus, l'investissement dans les infrastructures éducatives, les laboratoires de recherche et les technologies de l'information doit être une priorité pour garantir des conditions d'apprentissage optimales.

La planification à long terme nécessite une approche proactive et comprendre des actions concrètes pour renforcer l'innovation et la création de valeur dans le domaine de l'enseignement supérieur. Cela peut consister en la mise en place de programmes de recherche et développement innovants, la coopération et la collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux de renom, et l'investissement judicieux dans les infrastructures nécessaires à la croissance et à l'amélioration de l'enseignement supérieur.

En adoptant une approche stratégique à long terme, le système d'enseignement supérieur marocain sera en mesure de garantir une croissance durable et réussie qui répond convenablement aux besoins de la société tout en contribuant de manière significative au développement économique global du pays. Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel de mettre en place des politiques et des programmes visant à améliorer le système éducatif dans son ensemble. Cela peut inclure des mesures telles que l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la formation des enseignants, la promotion de l'égalité des chances et de l'accès à l'éducation, ainsi que le renforcement des liens entre l'enseignement supérieur et le monde professionnel.

4.3. Recherche et Innovation

Il est important d'encourager la recherche et l'innovation dans les établissements d'enseignement supérieur, en favorisant la création de centres de recherche de pointe et en soutenant financièrement les projets de recherche novateurs. Parallèlement, il est fondamental de promouvoir la mobilité internationale des étudiants et des enseignants, en favorisant les échanges et les partenariats avec des universités étrangères de premier plan. Cela permettra aux étudiants marocains de bénéficier d'une perspective internationale et d'acquérir des compétences interculturelles qui seront précieuses dans le monde professionnel mondialisé d'aujourd'hui.

De même, l'accueil d'étudiants étrangers contribuera à diversifier les perspectives et à renforcer la réputation et l'attrait de l'enseignement supérieur marocain sur la scène internationale. Enfin, il est essentiel de développer un environnement propice à l'innovation et à l'entrepreneuriat dans le secteur de l'enseignement supérieur. Cela peut être réalisé en encourageant la création d'incubateurs d'entreprises et de centres d'innovation sur les campus universitaires, en offrant un soutien financier et des ressources aux étudiants et aux chercheurs

qui ont des idées novatrices, et en établissant des partenariats avec l'industrie pour faciliter la transition des résultats de la recherche vers des applications pratiques.

En définitif, une vision stratégique claire, une planification à long terme et des actions concrètes sont essentielles pour garantir une croissance durable et réussie de l'enseignement supérieur au Maroc. En adoptant une approche proactive et en investissant dans l'innovation, la recherche et le développement, les infrastructures et la mobilité internationale, le système d'enseignement supérieur marocain sera en mesure de répondre aux besoins du marché du travail, de contribuer au développement économique du pays et de préparer les étudiants à réussir dans un monde globalisé et en constante évolution.

5. Conclusion

Afin de conclure, Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les fondements des systèmes d'innovation, en mettant en évidence la complexité de leurs structures, la diversité de leurs acteurs, ainsi que les mécanismes de coordination et de gouvernance qui les sous-tendent. Loin d'être un processus spontané, l'innovation s'inscrit dans un écosystème structuré, au sein duquel les interactions entre universités, entreprises, centres de recherche, pouvoirs publics et société civile sont essentielles à son émergence et à sa diffusion.

L'analyse a montré que les systèmes d'innovation efficaces reposent sur des dynamiques collaboratives, sur la circulation fluide des connaissances, ainsi que sur la mise en place de politiques publiques adaptées, capables de soutenir l'effort de recherche, de stimuler la créativité, et de favoriser l'expérimentation. Le rôle des institutions d'enseignement supérieur y est central, non seulement comme productrices de savoirs, mais aussi comme catalyseurs de partenariats, incubateurs d'idées, et acteurs de transformation socioéconomique.

De plus, l'implication des établissements d'enseignement supérieur dans les systèmes d'innovation exige une évolution de leur gouvernance, vers des modèles plus agiles, ouverts et connectés à leur environnement. Le passage d'une logique académique traditionnelle à une logique d'innovation implique de repenser les modes de fonctionnement internes, de renforcer les capacités d'anticipation stratégique, et d'encourager la transversalité dans les pratiques pédagogiques, scientifiques et organisationnelles.

6. Bibliographie

Aime, K. K., MICHEL, N. K., Jacques, M. N. J., Herman, M. P., Ange, M. K., Elias, B. M., ... & Guylain, N. N. (2024). La gratuité de l'enseignement primaire dans le budget de l'état congolais pour la période allant de 2019 À 2023. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 2(3), 1409-1436.

Belkadi, W. (2024). L'INNOVATION UN LEVIER DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE. *Revue Maghrébine Management des Organisations*. cerist.dz

Florentine, M. J., Nanfosso, R. A. T., & Nimpa, A. T. (2018), « La Neutralisation Des Mécanismes De Gouvernance: Quelles Stratégies Pour Le Dirigeant? », *Global Journal of Management And Business Research*, Vol. 18 Issue 7 Version 1, pp. 41-52.

Gouvenelle, C., Cassar, A., & Thorin, F. (2021, January). Les impacts de l'introduction de la Data en SSTI: de l'adaptation des pratiques de métier à la transformation des organisations. In *Congrès de la SELF, L'activité et ses frontières. Penser et agir sur les transformations de nos sociétés..* hal.science

Grandclaude, S. (2024). Éléments constitutifs, genèse, barrières et leviers de l'innovation organisationnelle en santé (IOS): les enseignements de l'article 51. hal.science

Guenfici, A. (2023). L'immobilier, une source de revenus captifs soumise à une fiscalité punitive, confirmant l'inconsistance du droit de propriété. hal.science

Grossman S. J. et Hart O. D. (1982), « Corporate financial structure and managerial incentives. In *The economics of information and uncertainty*», University of Chicago Press, pp. 107-140.

Hamdan, y. (2022). L'innovation dans l'enseignement supérieur marocain au temps de la digitalisation: bilan, défis et perspectives. *Revue marocaine de didactique et pédagogie*. Imist.ma

Hantem, A. (2020). Les conditions de l'enseignement à distance pendant le confinement dû au COVID19: Cas de l'enseignement supérieur au Maroc. Hal.science

Hirshleifer D. (1993), «Managerial Reputation and Corporate Investment Décisions», *Financial Management*, Vol 22, n°2, pp. 145-160.

Jossens, R. (2023). La place de la femme dans les conseils d'administration des entreprises

publiques wallonnes: entre mixité et quota.. uliege.be

Jouzel, J. (2022). Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur. Rapport remis à Frédérique Vidal ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation par le groupe de travail présidé par Jean Jouzel, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, en ligne. enseignementsup-recherche.gouv.fr

Mérindol, V. & Versailles, D. W. (2024). Les paradoxes de l'innovation ouverte: vers un changement de paradigme pour la Défense. Innovations. cairn.info

Merjane, s., touili, k., & fikri, m. (2023). Target Costing: Un outil de contrôle de gestion et un levier de performance. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 401-414. ijafame.org

