

Appui à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés au Maroc : Leçons du passé et perspectives d'avenir

[Supporting entrepreneurship for young graduates in Morocco: Lessons from the past and prospects for future]

Laila El Ouarat¹ and Moha Arouch²

¹Laboratoire « Ingénieur, Management et Innovation »,
Faculté des Sciences et Techniques, Université Hassan 1^{er}, Settat, Maroc

²Laboratoire « Stratégie et Management des Organisations (LASMO) »,
Ecole Nationale de Commerce et Gestion, Université Hassan 1^{er}, Settat, Maroc

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Two great public programs supporting entrepreneurship by young graduates have been conducted over the last twenty five years in Morocco. This was the program « Credit Young Promoters » and the Programme « Moukawalati ». However, a review of these two major programs shows very low results. The explanation is related to some inherent weaknesses and to some extrinsic issues.

Following this review, we were able to develop some reflections that may help to overcome the mistakes made and consider the unknown angles. These reflections are based on the passage from a pushed flow strategy of entrepreneurial act to a pull flow strategy, from a short-term vision to a long-term one, from an endogenous approach to an exogenous one, from a "Project" approach to a "Person" approach and from an ad hoc training to lifelong learning.

The goal is not to reduce the entrepreneurial into a simple workaround for the problem of unemployment, to adopt a clear and consistent vision over the long term, and to create a strong entrepreneurial chain where different stakeholders are actually and permanently engaged.

KEYWORDS: Supporting young entrepreneurs, Credit Young Promoters, Moukawalati, entrepreneurial chain, exogenous approach "Person" approach lifelong learning.

RÉSUMÉ: Deux grands programmes publics d'appui à la création d'entreprises par les jeunes diplômés ont été menés au cours des vingt cinq dernières années au Maroc. Il s'agit du programme Crédit Jeunes Promoteurs et du programme Moukawalati. Toutefois, une revue de ces deux grands programmes démontre des résultats très faibles. L'explication se trouve au niveau de failles intrinsèques à ces programmes ainsi qu'au niveau de problématiques extrinsèques.

Suite à cette revue, nous avons pu développer quelques réflexions pouvant permettre de dépasser les erreurs commises et de considérer les angles ignorés. Ces réflexions concernent le passage d'une stratégie de flux poussé de l'acte entrepreneuriale à une stratégie de flux tiré, d'une vision court-termiste à une vision à long terme, d'une approche endogène à une approche exogène, d'une approche « Projet » à une approche « Personne », et d'une formation ponctuelle à un apprentissage permanent. Le but étant de ne plus réduire l'entrepreneuriat en un simple palliatif au chômage, d'adopter une vision claire et homogène sur le long terme, de créer une chaîne entrepreneuriale forte où les différents parties prenantes sont réellement et durablement engagées.

MOTS-CLEFS: Appui aux jeunes entrepreneurs, Crédit Jeunes Promoteurs, programme Moukawalati, chaîne entrepreneuriale, approche exogène, approche « Personne », apprentissage permanent.

1 INTRODUCTION

Le chômage des jeunes diplômés, a été et demeure l'une des problématiques les plus préoccupantes pour le Maroc. D'ailleurs, les statistiques du Haut Commissariat au Plan démontrent un taux de chômage avoisinant les 20% auprès de ces jeunes.

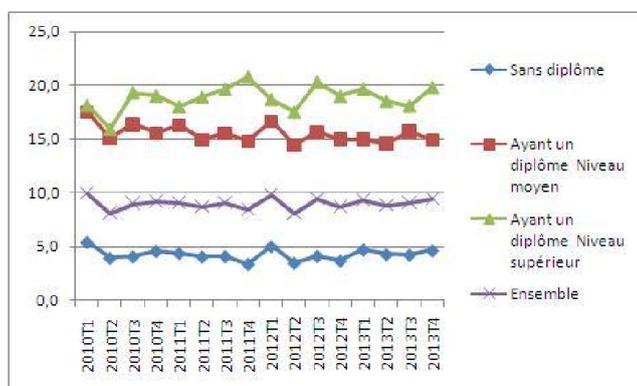


Fig. 1. Evolution du Taux de chômage des jeunes selon le diplôme 2010 -2013 [1]

Les pouvoirs publics ont pris conscience, depuis plus de 30 ans, que la promotion de l'entrepreneuriat auprès de ces jeunes pourrait constituer une solution potentielle à ce fléau, et ce face à l'impuissance de l'offre publique à absorber le nombre important des diplômés, et à la difficulté pour l'offre privée de trouver les profils adéquats à ses besoins. L'auto-insertion et l'auto-emploi sont alors apparus comme des solutions dynamiques et multiplicatrices permettant potentiellement une résolution constructive et pérenne du chômage des jeunes.

Plusieurs programmes d'appui à la création d'entreprises par les jeunes, ont ainsi vu le jour à partir des années 80 du siècle dernier. Deux programmes phares ont marqué toute cette période. Il s'agit du programme Crédit Jeunes Promoteurs et du programme Moukawalati.

Cet article a pour but de fournir, dans une première partie, une revue de ces programmes. Cette revue touche les caractéristiques de ces programmes, leurs objectifs initiaux et leurs résultats, et met la lumière sur les principales contraintes intrinsèques et extrinsèques qui ont influencé leur efficacité.

Des recommandations, susceptibles d'améliorer les futurs programmes pour un meilleur appui aux jeunes entrepreneurs Marocains, seront abordées dans une deuxième partie.

2 REVUE DES DEUX PRINCIPAUX PROGRAMMES PUBLICS D'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISES PAR LES JEUNES AU MAROC

2.1 CRÉDIT JEUNES PROMOTEURS

Le programme Crédit Jeunes Promoteurs a été le premier programme national d'appui à la création d'entreprises par les jeunes diplômés. Ce programme a connu beaucoup de changements et de réformes. Toutefois, ses résultats n'ont pas été à la hauteur de ceux escomptés.

2.1.1 LANCEMENT DU PROGRAMME

La question de la promotion des petites et moyennes entreprises (PME) au Maroc a suscité l'intérêt des pouvoirs publics à partir des années 70. En effet, la première mesure concernant les PME au Maroc date de 1972. Cette mesure s'est concrétisée à travers la mise en place de trois mécanismes, qui visaient le renforcement de lignes de financement et la promotion de l'octroi des crédits d'investissement à moyen terme [2].

Cet effort d'appui financier aux PME n'ayant pas pu combler toutes les demandes de création, et spécialement celles des jeunes, l'Etat marocain a mis en place un programme d'appui dédié exclusivement aux jeunes promoteurs, leur facilitant l'accès à l'emprunt pour s'installer à leurs propres comptes. Cette initiative de l'Etat s'est encore plus justifiée par sa volonté de faire profiter cette cible des opportunités d'investissement notamment pour absorber la crise de chômage aggravé par le Programme d'Ajustement Structurel.

C'est ainsi qu'un dispositif sous forme de « Prêts de soutien à certains promoteurs », plus connu sous le nom de Crédit Jeunes Promoteurs, a été institué grâce à la loi 36/87 décrétée le 30 Décembre 1987 et mis en application en Août 1988 [3].

L'objectif de ce dispositif était d'encourager les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ou professionnel à créer des entreprises, grâce à des conditions de financement très avantageuses, notamment une participation personnelle qui ne dépasse pas les 10% du coût du projet.

Les 90% restant étaient financés par l'Etat (65%) et un établissement bancaire (25%).

Le plafond des prêts octroyés était de 1.000.000 Dhs par emprunteur à un taux d'intérêt de 7% par an pour les crédits à long terme et 9% par an pour les crédits à moyen terme, pour une durée maximale de 12 ans.

Les jeunes promoteurs, pour bénéficier de ce crédit devaient répondre à des certaines conditions d'éligibilité imposées par le ministère de finances. Il s'agissait d'être de nationalité marocaine, âgé de 21 à 40 ans, titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle, ou ayant une attestation certifiant une qualification professionnelle permettant l'exercice d'une activité.

Les créations devaient impérativement être sous forme d'entreprises individuelles ou de sociétés de personnes dont l'objet correspond à la qualification de ou des intéressés.

2.1.2 EVOLUTION DU CRÉDIT JEUNES PROMOTEURS

Le mécanisme de financement mis en place a connu une certaine dynamique de 1988 jusqu'à 1992, grâce à l'effort a été déployé à divers niveaux par de multiples instances (Ministère des finances, Conseil National de la Jeunesse et l'Avenir, le Groupement Professionnel des Banques du Maroc, et autres acteurs).

Toutefois, cette dynamique restait inférieure à celle prévue, ce qui a entraîné une remise en question du programme, et une concrétisation de sa réforme, en 1994, à travers deux lois distinctes mais complémentaires [4].

Ces deux lois sont:

- **La loi 14-94 du 25 Juillet 1994** : Cette loi a apporté des modifications à la loi 36-87 relative à l'octroi de « Prêts de soutien à certains promoteurs ». Ces modifications avaient touché principalement l'éligibilité au système de prêt, tant au niveau des personnes qu'au niveau des projets ; les modalités et caractéristiques du prêt ; les garanties et le recouvrement contentieux du prêt.

Ainsi:

- L'âge des bénéficiaires a été relevé à 45 ans.
- L'adéquation entre la nature du projet et la qualification du porteur du projet n'était plus exigée. Toutefois, un complément de formation pouvait être exigé par la banque préalablement à l'octroi du crédit.
- Il était devenu possible d'obtenir trois prêts conjoints individuels dans le cadre d'une société de personnes ou de coopérative.
- L'association dans le cadre d'une société de personnes ou de coopérative était devenue envisageable avec des partenaires non éligibles.
- En cas de cessation d'activité, il était devenu possible d'opérer la cessibilité des prêts et par conséquent des projets financés.
- Les frais de la commission d'étude ont été supprimés.
- Les prêts conjoints sont accordés par l'Etat à hauteur de 45% du coût d'investissement, aux taux de 5% l'an, pour une durée de 12 à 15 ans, et par un établissement de crédit à hauteur de 45%, à un taux de rémunération inférieur d'au moins 2 points du taux des crédits à moyen terme réescomptables, pour une durée de 7 à 10 ans.
- Un fonds de garantie géré par Dar Ad-damane a été mis en place. Son budget était de 125 millions de Dhs. En cas de recouvrement contentieux, la banque concernée pouvait directement mettre en jeu la garantie accordée par ce fonds.

- **La loi 13-94 du 25 Juillet 1994** : Cette loi instituait le « Fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes » ou « Fonds pour jeunes entrepreneurs ». Elle prévoyait les mêmes encouragements de la loi 14-94, mais s'adressait aux jeunes entrepreneurs qui ne remplissaient pas les conditions de diplômes ou de qualifications exigées par le premier fonds.

Un accent particulier a été aussi mis en faveur du milieu rural.

2.1.3 BILAN DU CRÉDIT JEUNES PROMOTEURS

Sur la période de 1988 à 2000, 10.613 promoteurs ont bénéficié du programme Crédit Jeunes Promoteurs, pour un investissement de 5.358.371.100,00 Dhs et 41.230 emplois créés.

Ces résultats ne correspondaient nullement aux prévisions initiales du programme, qui prévoyait la création de 2.000 à 3.000 entreprises par an, générant 2 à 3 emplois/entreprise au minimum.

L'analyse sectorielle de ces résultats révèle une grande prédominance du secteur tertiaire qui attirait plus de 80% des promoteurs et était à l'origine de la création de près de 70% des emplois, alors que l'Etat misait sur la promotion de l'industrie.

Tableau 1. Répartition des crédits jeunes promoteurs par secteur d'activité du 01/07/1988 au 31/12/2000 [5]

Secteur d'activité	Nombre de promoteurs	Investissement en Dhs	Part de l'Etat en Dhs	Part des banques en Dhs	Emplois créés
Agriculture	464	316.020.061	151.013.207	103.580.090	2.229
Industrie	1.585	837.820.723	420.962.208	270.723.334	10.568
Services	8.564	4.204.530.315	2.080.613.038	1.391.587.672	28.433
Total	10.613	5.358.37.100	2.652.588.543	1.765.891.096	41.230

La figure ci-dessous montre qu'à partir de la moitié des années 90, et ce malgré l'adoption des nouvelles réformes, le Crédit Jeunes Promoteurs n'a pas cessé de se décliner d'année en année, entraînant ainsi sa cessation progressive d'année en année.

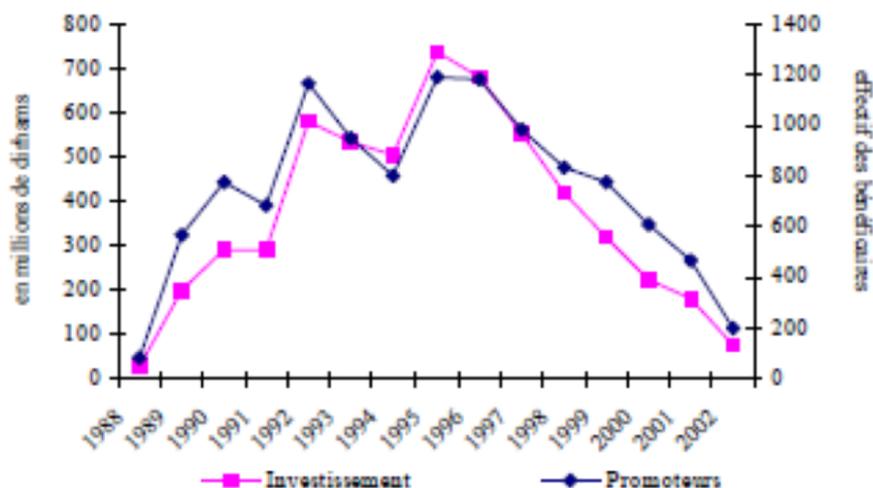


Fig. 2. Fluctuations du Crédit Jeunes Promoteurs entre 1988 et 2002 [6]

En fin, le bilan du programme Crédit Jeunes Promoteurs ne peut être clôturé sans mettre la lumière sur la grande problématique du recouvrement. En fait, le Groupement Professionnel des Banques du Maroc avait affiché en 2000 un taux d'impayé moyen variant de 18% à 43% selon le secteur d'activité.

2.1.4 LEÇONS TIRÉES DU CREDIT JEUNES PROMOTEURS

Les principaux renseignements tirés de l'expérience du Crédit Jeunes Promoteurs sont :

- **Un programme aussi structurel ne peut pas être lancé de façon hâtive** : La loi initiale ainsi que celles complémentaire ont été rédigées et lancées dans un contexte d'urgence et de pression politique, notamment suite à la crise économique aggravée par le Programme d'Ajustement Structurel [7].

- **Le financement seul est insuffisant** : Même si le financement est vital pour tout projet de création, il ne constitue qu'un maillon de toute une chaîne, dont doivent faire partie la formation, l'accompagnement, etc.

Des acteurs doivent être désignés afin de prendre en charge l'accompagnement et la formation des jeunes promoteurs.

- **Soulager la lenteur administrative** : Les jeunes promoteurs souffraient de la lenteur des procédures administratives, que ce soit au niveau des procédures de création et d'autorisations, qu'au niveau des procédures de déblocage des fonds.

La solution de la création d'un guichet unique s'est avérée indispensable pour faciliter la réception des candidats, leur présélection et leur accompagnement lors des procédures de création. Pour les délais de déblocage des fonds, la solution serait de décentraliser cette opération.

- **Encourager l'engagement des établissements bancaires** : Hormis la Banque Centrale Populaire qui se présentait comme étant la plus engagée dans l'appui des jeunes promoteurs (67% des projets financés), les autres établissements bancaires n'avaient pas pu adhérer activement dans ce programme. Leur attitude se justifiait par la problématique des garanties et par les lacunes au niveau du montage des études de faisabilités des projets soumis.

Etant des acteurs principalement à but lucratif, les banques devaient être plus rassurées quand aux contentieux de recouvrement potentiels, et ce par le biais d'un renforcement des fonds de garantie, Tout en misant sur leur responsabilité sociétale pour adhérer au volet social des programme.

- **Différencier et adapter les offres de crédit selon les spécificités des projets** : Il s'est avéré insensé de présenter une offre unique à tous les porteurs de projets. En fait, les montants octroyés, les exigences quant à la répartition des fonds, les procédures, etc. étaient identiques quelque soit la qualification du porteur de projet, la nature du projet, le secteur d'activité, la localisation territoriale, etc.

- **Promouvoir les structures de promotion et de soutien des PME** : Les divers acteurs avaient pris conscience de la nécessité de créer une agence nationale, à l'image de l'ANPE en France, pour assister les PME et accompagner leur développement, et aussi promouvoir le rôle des chambres de commerce par région [8].

- **Développer des programmes de formation à l'entrepreneuriat** : L'expérience a démontré que l'insertion de programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat, au niveau des cursus scolaires et universitaires pourrait contribuer au développement de l'esprit entrepreneurial et d'apprioviser les difficultés de commercialisation, les problèmes de productivité, les erreurs de qualités, qui avaient lourdement influencé la compétitivité et la viabilité des entreprises créées.

- **Laisser au jeune promoteur le choix de la forme juridique** : Tout entrepreneur devait impérativement opter pour une entreprise individuelle, une société de personne ou une coopérative. Cette limitation avait suscité une démobilisation et un découragement de la part des jeunes promoteurs vu le risque d'une procédure pénale en cas de cessation de paiement.

Une ouverture au niveau des choix de formes juridiques permettrait aussi aux jeunes de tirer profit des divers avantages liés à certaines formes, et pourrait aussi leur permettre plus de chance au niveau de la recherche d'associés.

- **Soulager la pression fiscale et financière** : Les structures fraîchement créées par les jeunes n'avaient pu bénéficier d'allègement au niveau fiscal, ce qui avait encore plus alourdi leurs contraintes.

Au niveau des charges financières, même si les taux d'intérêts, appliqués et par l'Etat et par les établissements de crédit ont baissé de 2 points, toutefois, ils demeuraient cher par rapport à la volonté d'insertion des jeunes.

- **Assurer des incubateurs et des pépinières d'entreprises** : La disponibilité des locaux était parmi les obstacles majeurs qu'affrontaient les jeunes promoteurs [9]. Les décideurs avaient pris conscience de la nécessité de mettre à la disposition des jeunes promoteurs de locaux équipés et à des prix accessibles ou même symboliques.

Ces principaux renseignements tirés ont permis aux pouvoirs publics de proposer un autre programme d'appui aux jeunes entrepreneurs, à savoir le programme Moukawalati, en passant par des dispositifs intermédiaires comme le dispositif de "Création de la Jeune Entreprise" institué par la convention de coopération du 19 février 2003 entre la Caisse Centrale de Garantie et l'ensemble des banques marocaines et par lequel l'Etat fournit une garantie qui couvre 85% des prêts octroyés par ces banques [10].

2.2 PROGRAMME MOUKAWALATI

Le programme Moukawalati a été lancé par l'Etat marocain en Juillet 2006. Ce programme visait l'appui à la création de 30.000 entreprises, pouvant générer entre 60.000 et 90.000 emplois entre 2006 et 2008. Il ciblait principalement les lauréats de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur, mais il a été élargi par la suite pour couvrir même les non diplômés.

2.2.1 CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME MOUKAWALATI

Ce programme cible les diplômés universitaires dont le projet nécessite un investissement entre 50.000,00 et 250.000,00 Dhs, et qui satisfont aux conditions suivantes [11] : être de nationalité marocaine, âgé de 20 à 45 ans, détenteurs d'un diplôme d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle, de baccalauréat, ou, et ce à partir de 2010, d'un diplôme d'études secondaires ou primaires délivré par une institution publique ou privée.

Les jeunes entrepreneurs potentiels doivent obligatoirement être inscrits à l'ANAPEC (Agence Nationale, qui était l'organe choisi par l'Etat pour assurer l'accompagnement et la gestion du programme. Un contrat ETAT/ANAPEC prévoyait la prise en charge des frais d'accompagnement par l'ANAPEC à hauteur de 10.000Dhs par projet.

Deux personnes au maximum peuvent présenter un projet d'investissement conjoint d'un montant de 50.000,00 à 500.000,00 Dhs.

A travers ce programme, les jeunes candidats sont assujettis à une présélection pour juger de leurs aptitudes managériales et entrepreneuriales. Cette présélection a pour objectif de filtrer un maximum de candidats réellement ambitieux, motivés et prédisposés à se lancer dans l'entrepreneuriat. Les porteurs de projets présélectionnés sont ensuite orientés vers une commission de sélection, instituée par le comité régional du programme Moukawalati.

Si le candidat est sélectionné définitivement, il bénéficiera alors d'un accompagnement tout au long du processus de création et de démarrage de l'entreprise par le guichet de son choix.

Les candidats non retenus, ont la possibilité de se représenter une seconde fois, à un autre guichet dans un délai maximum d'un trimestre à compter de la date de sa dernière épreuve de sélection définitive [12].

2.2.2 SPÉCIFICITÉS DU PROGRAMME MOUKAWALATI

Comme susmentionné, le programme Moukawalati a essayé de tirer profit de l'expérience Crédit Jeunes Promoteurs, et de dépasser les lacunes qui y étaient constatées. Ainsi, les pouvoirs publics ont misé sur un certain nombre de mesures, dont notamment :

- **Réunir plusieurs acteurs économiques autour de ce programme** : Le programme Moukawalati a pu fédérer autour de lui plusieurs intervenants impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat, comme les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services, les associations de microcrédit, les universités, l'OFPPT, les banques, les Centres Régionaux d'Investissement, l'ANAPEC.
- **Améliorer les conditions financières du programme** : L'Etat prend en charge les frais d'accompagnement du projet à hauteur de 10.000 Dhs.

Il octroi également une avance sans intérêt représentant un maximum de 10% du coût du projet limité à 15.000,00 Dhs (30.000 Dhs en cas de binôme), remboursable sur six ans avec 3 ans de différé.

Aussi, et conformément à la convention de Février 2003, l'Etat se doit de garantir 85% du crédit bancaire nécessaire à la réalisation du projet.

- **Ne pas se centrer uniquement sur la dimension financière** : Hormis la dimension financière de l'appui, le programme prévoit un accompagnement des jeunes tout au long des phases de création, et aussi de développement de leurs entreprises (formations managériales, commerciales, financières et techniques).

- **Favoriser la proximité pour une meilleure couverture géographique** : Une centaine de guichets « Moukawalati » ont été implantés dans les diverses régions du Maroc. Ces guichets sont mis en place à travers les associations de microcrédit, les Chambres de commerce, d'Industrie et de Services, ainsi que les délégations de l'OFPPPT.
- **Faciliter et accélérer le traitement des dossiers** : L'inscription au programme se fait auprès d'un seul guichet d'accueil choisi par le candidat, qui devient par la suite son unique interlocuteur.
- **Permettre aux jeunes le choix des formes juridiques adéquates** : Le choix n'est plus limité aux entreprises individuelles, aux sociétés de personnes ou aux coopératives. Selon l'étude juridique développée dans son business plan, le jeune peut opter pour la forme juridique correspondante.

2.2.3 BILAN DU PROGRAMME MOUKAWALATI

En dépit de l'important appui financier et non financier apporté aux jeunes dans le cadre de ce programme, ce dernier a loin été d'approcher les résultats escomptés.

En fait, entre 2007 et 2011, seulement 2050 entreprises ont été créées dans le cadre du programme Moukawalati (soit 410 créations par an), enregistrant ainsi un taux de réalisation ne dépassant pas les 6,8% en matière de nombre d'entreprises créées. Les emplois générés n'ont, à leur tour, pas dépassé 6180 emploi, soit moins de 7% par rapport aux prévisions initiales (90000 emplois), tout en sachant que les prévisions ne couvraient que la période de 2006 à 2008.

Tableau 2. Résultats globaux du programme Moukawalati de 2007 à 2011 [2]

	2007		2008		2009		2010		2011		Total
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	
Nbr des TPE créées	612	29.85	491	23.95	430	20.97	285	13.92	232	11.31	2.229
Nbr des TPE bancarisées	241	26.25	213	23.20	205	22.34	137	14.92	122	13.29	10.568
Volume des crédits octroyés (millions Dhs)	1.254	31.72	1.032	26.09	856	21.64	501	12.66	312	7.89	28.433
Nombre des emplois créés	2.038	32.97	1457	23.58	1.324	21.43	729	11.79	632	10.23	6.180

Il est à noter que le nombre des entreprises créées n'a pas cessé de régresser d'une année sur l'autre, passant ainsi de 612 en 2007 à 430 en 2009 et à seulement 232 en 2011. Il en est de même pour le nombre des emplois créés.

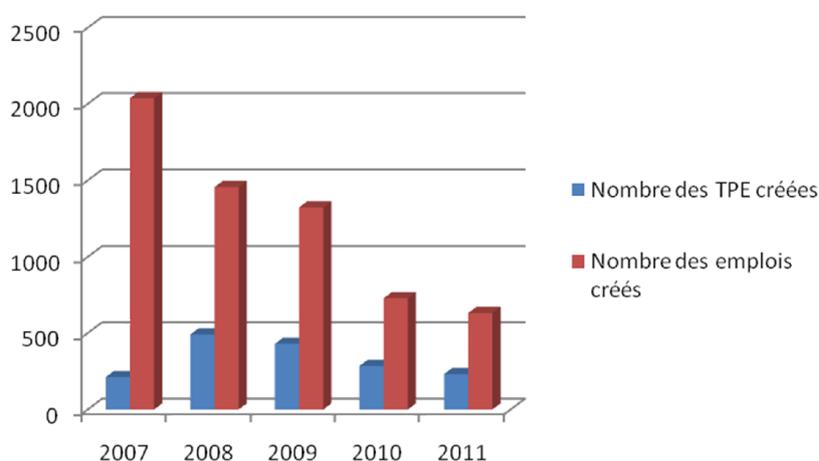


Fig. 3. Evolution des entreprises et emplois créés dans le cadre du programme Moukawalati de 2007 à 2011 [2]

Aussi, le pourcentage de financement bancaire des projets créés dans le cadre du programme Moukawalati n'avait même pas atteint les 45%, sachant que ce programme a été voué essentiellement à faciliter le financement bancaires des très petites entreprises créées par les jeunes diplômés chômeurs [13]. Tout financement bancaire s'était d'ailleurs quasiment arrêté depuis 2010 [2].

2.2.4 RAISONS DE DEFICIENCE DU PROGRAMME MOUKAWALATI

Plusieurs facteurs peuvent être cités pour expliquer la déficience du programme Moukawalati, qui n'a cessé de se confirmer d'année en année.

- **La lourdeur des procédures de création :** Lors d'une enquête auprès des jeunes bénéficiaires du programme Moukawalati, près de 80% des jeunes ont déclaré que les procédures qu'ils avaient du suivre pour créer leurs sociétés ont été lourdes ou très lourdes [2].

Ce résultat montre, que malgré les efforts déployés pour assouplir les procédures de création, ces dernières demeurent pénalisantes pour les jeunes entrepreneurs. Ce constat est d'autant plus confirmé par les classements internationaux du Maroc en matière d'environnement d'affaires (Le Maroc a certes gagné 8 places dans le dernier classement « Doing Business 2014 » de la Banque Mondiale, mais son classement reste faible : 87ème sur un panel de 189 économies) [14].

- **Les problèmes de coopération entre les différents acteurs :** La multitude des acteurs qui était censé être un point fort du programme, a été à la source de plusieurs problèmes de coordination. Aussi, les rôles attendus de chaque acteur n'ont pas été bien planifiés et préparés et les visions n'ont pas pu être unifiées (les universités étaient peu préparées à assurer l'intermédiation et le mentorat financier, et les Chambres de Commerce n'étaient pas équipées pour recevoir et assurer le suivi des dossiers de demande de crédits).

Encore, il y avait un réel problème de coordination entre la Caisse Centrale de Garantie et les banques [11].

- **La complexité et la lenteur du processus de sélection et de déblocage des fonds :** Le traitement des dossiers qui nécessitaient le passage par plusieurs étapes et par plusieurs comités, en plus des problèmes de bureaucratie, ont induit des délais élevés de traitement des dossiers avant acceptation finale.

Et même suite à l'avis favorable au projet, le déblocage des fonds peuvent prendre d'importants délais. A cet effet, près de 92% des jeunes ont mis en cause le caractère contraignant du processus en termes de délai, de pièces à fournir ... qui décourage parfois les jeunes entrepreneurs dès le début de leur processus entrepreneurial et peut même pénaliser ceux qui ce sont engagés avec des fournisseurs ou des bailleurs [2].

- **La méfiance toujours présente des banques :** Toujours imprégnées par l'expérience du Crédit Jeunes Promoteurs, les banques marocaines n'avaient pas réussi à faire confiance au programme Moukawalati et continuaient à montrer une grande réticence malgré le fonds de garantie adopté [2]. Ces banques marocaines n'ont pas pu adhérer à la logique sociale qui est à l'origine du programme Moukawalati et continuaient à favoriser la logique de rentabilité financière et de la prudence.
- **La contrainte foncière :** Cette contrainte a été avancée par plus de 95% des jeunes entrepreneurs [2]. A la nécessité d'avoir un local pour exercer son activité, s'ajoute la contrainte de l'hypothèque, exigée explicitement ou implicitement par les banques lors du traitement des dossiers de crédit ou par les autres crédateurs.
- **Le manque d'expérience des jeunes entrepreneurs :** L'inexpérience et la faible culture entrepreneuriale des jeunes constitue l'une des principales sources de défaillance des différents programmes d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes.

Les efforts d'accompagnement pré et post création fournis par les conseillers de l'ANAPEC, les fonctionnaires des Chambres de Commerce ou les agents des associations de microcrédit n'ont pas été suffisants et plus ou moins inadaptés. Les chargés même de cet accompagnement n'ont pas tous les profils adaptés ou la formation et l'expérience nécessaires pour accompagner les jeunes entrepreneurs.

Et même l'accompagnement effectué a été majoritairement focalisé sur la partie « préparation du business plan », alors qu'uniquement 25% des entrepreneurs ont bénéficié de conseil, ou ont suivi des sessions de formation pratiques par des intervenants spécialisés dans l'appui des micro-entrepreneurs [2].

3 PISTES D'AMÉLIORATION DES POUR LES FUTURS PROGRAMMES D'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISES PAR LES JEUNES

Dans la partie précédente, nous avons revu les deux colossaux programmes mis en place par les pouvoirs publics au Maroc, au cours des 25 dernières années, pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, à savoir les programmes Crédit Jeunes Promoteurs et Moukawalati. Cette revue a démontré une grande déficience par rapport aux objectifs prévus initialement.

Plusieurs facteurs se trouvaient à l'origine de cette déficience, principalement : La concentration sur la dimension financière de l'appui, la lourdeur des procédures de création des entreprises et de déblocage des fonds de crédits, la coopération limitée des banques, les problèmes de synchronisation entre les acteurs impliqués, le manque d'expérience des jeunes entrepreneurs, ainsi que les lacunes dans la formation et l'accompagnement de ces jeunes entrepreneurs.

Ces échecs ne rejettent pas, l'idée en elle-même, de l'entrepreneuriat des jeunes comme levier de leur inclusion en particulier et de croissance économique en général. Cette alternative fait même toujours partie des recommandations de la Banque Mondiale qui, dans son rapport de 2012 sur la promotion des opportunités et de la participation des jeunes au Maroc, insiste toujours sur les actions de développement du micro entrepreneuriat et du travail indépendant chez les jeunes marocains [15].

Néanmoins, il s'agit de repenser la vision adoptée et les stratégies appliquées.

L'objet de cette deuxième partie est de proposer quelques réflexions pouvant permettre d'outrepasser les erreurs commises et de considérer les angles ignorés lors des expériences antérieures. Ces propositions sont complémentaires et chacune induit ou influence les autres.

Ces réflexions concernent le passage d'une stratégie de flux poussée de l'acte entrepreneuriale à une stratégie de flux tiré de l'acte entrepreneurial, d'une vision court-termiste à une vision à long terme, d'une approche endogène à une approche exogène, d'une approche « Projet » à une approche « Personne », et d'une formation ponctuelle à un apprentissage permanent.

3.1 D'UN FLUX POUSSÉ VERS UN FLUX TIRÉ

Lors d'un fort taux de chômage, comme celui enregistré au Maroc, la décision de créer sa propre entreprise devient un choix obligé et une solution de survie.

La plus part des jeunes qui se sont lancés en entrepreneuriat, lors des deux programmes, peuvent être classés dans la catégorie des entrepreneurs forcés, de substitution ou encore de nécessité. L'emploi par une institution publique ou une entreprise privée reste privilégié par ces jeunes, comparé à la création d'entreprise [16].

Dans cette optique, le jeune entrepreneur demeure dans une approche « push », qui le pousse à créer son entreprise sans qu'il y ait une réelle volonté, mais plutôt une contrainte [17]. Et plus que ça, l'entrepreneur n'est pas uniquement poussé par sa nécessité, mais poussé aussi par l'espoir en les promesses de l'Etat.

Une continuité dans le temps de cette approche conduit inéluctablement à ce qu'on appelle, un goulet d'étranglement. Ce mot fait partie du jargon industriel, et signifie l'incapacité d'une partie de la chaîne de production à absorber les demandes émanant des parties précédentes, ceci induit un cumul de demandes en attente et finit par bloquer tout le système [18].

Et c'est précisément le cas de l'environnement des affaires (administrations publiques, banques, universités, etc.), de l'environnement social (entrepreneurs eux-mêmes, familles, etc.), de l'environnement technique (ressources, locaux, infrastructures, etc), et surtout de l'environnement culturel au Maroc, qui n'étaient pas préparés à une telle demande et de la part des jeunes et de la part de l'Etat.

L'approche recherchée est une approche « pull », qui sort du fait de réduire l'entrepreneuriat en un simple palliatif du chômage.

Selon cette approche, une forte et solide chaîne entrepreneuriale doit être créée, où le jeune entrepreneur est attiré par le climat entrepreneurial, imprégné par la culture entrepreneuriale, sollicité et soutenu par son écosystème entrepreneurial.

Et tous les points qui suivront contribueront à développer cette approche et à faire de l'entrepreneuriat un but recherché par les jeunes et non une alternative contraignante.

3.2 D'UNE VISION COURT-TERMISTE À UNE VISION À LONG TERME

Parmi les lacunes des programmes Crédit Jeunes Promoteurs et Moukawalati, est que ce sont des programmes qui ont été lancés de façon hâtive [19]. Aussi les prévisions prononcées étaient faussement optimistes et court-termiste (création de dizaines de milliers d'entreprises sur deux à trois ans).

Il faut savoir que la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes est un projet qui a plusieurs interfaces : culturelles, économiques et financières, sociales, politiques, etc. Il faut un long processus de maturation à tous ces niveaux pour pouvoir atteindre effectivement et durablement les objectifs fixés. Ceci a été clairement signalé dans l'un des rapports de l'OCDE : « *les politiques visant à stimuler l'esprit d'entreprise doivent s'inscrire dans le long terme car elles ont peu de chances de donner des résultats majeurs à court terme* » [20].

Notons par exemple, que dans les États-Unis où l'intention d'entreprendre est fortement présente chez les jeunes dès leur parcours étudiant, l'entrepreneurship a été intégré dans les universités à partir des années 1950 (cours à Harvard en 1947 ; cours de Peter Drucker à la New York University en 1954). Et pourtant durant toutes les années 1970, les étudiants Américains s'orientaient plus vers l'industrie, dans les années 1980, ils se sont orientés vers la finance et ce n'est que dans les années 1990 que nombreux sont devenus ceux qui se sont mis à créer leur entreprise [21]. Il a fallu plus de 30 ans pour les universités américaines, dans un pays à culture entrepreneuriale, pour réussir le défi d'orienter les étudiants vers l'entrepreneuriat.

Au niveau macro-économique, il faut une mise en œuvre effective et une synchronisation entre les différents chantiers lancés par l'Etat pour promouvoir l'environnement de l'entrepreneuriat (point plus développé dans le paragraphe suivant), afin d'augmenter la confiance des jeunes en leur avenir entrepreneurial, et augmenter l'engagement des parties prenantes (car il faut admettre que la méfiance des établissements de crédit était dû à un manque de confiance dans le profil des entrepreneurs, mais surtout au climat des affaires réservés aux petites entreprises au Maroc).

Tenant compte de ce qui précède, des résultats efficaces ne pourront être possibles sans un investissement à long terme.

3.3 D'UNE APPROCHE ENDOGÈNE À UNE APPROCHE EXOGÈNE

La revue des programmes Crédit Jeunes Promoteurs et Moukawalati, montre une prépondérance des attentions sur les éléments endogènes à ces programmes au détriment des ceux qui leurs sont exogènes.

En fait l'accent a été mis plus sur les caractéristiques techniques des programmes, les conditions d'éligibilité, les procédures à suivre, les intervenants à contacter, etc., alors que l'environnement dans lequel les projets sont voués à se développer n'a pas été préparé, malgré le fait, qu'il a été prouvé qu'un environnement politique, réglementaire, administratif ou fiscal mal préparé constitue une barrière d'entrée à l'action entrepreneuriale [22].

Les pouvoirs publics ont d'ailleurs ce pouvoir de préparer un environnement propice de création d'entreprises, et ce en mettant en place les actions gouvernementales appropriées et adéquates.

Il est de la responsabilité des pouvoirs publics d'instaurer un environnement favorable à la création d'entreprises et à leur développement, ce qui implique une série d'actions couvrant une large palette de domaines [20].

Les principaux de ces domaines sont :

- **L'environnement juridique et fiscal** : Malgré les efforts fournis par l'Etat pour la simplification de la création des sociétés, notamment les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), à travers les réductions du capital minimums, la simplification des procédures de création, l'allégement des taux d'impositions ... le passage au statut formel au Maroc est souvent confronté à beaucoup d'appréhension de la part des entrepreneurs.

Un grand espoir a été accordé au nouveau statut de l'auto-entrepreneur adopté par le gouvernement marocain en Novembre 2013, à travers le projet de loi 114.13. Néanmoins, la mise en œuvre concrète de ce statut prévu en 2015 [23] traîne encore à ce jour, car plusieurs questions restent encore en suspens, notamment les conditions d'éligibilité, le régime fiscale, les cotisations sociales, etc.

- **L'accès au financement** : Les relations entre le système bancaire classique et les PME/TPE ont longtemps été marquées par un déficit de confiance de la part des établissements de crédit, ce qui paradoxalement les pousse à exiger plus de garanties à ces entités naissantes qu'aux grandes entreprises. Cette attitude a poussé ces petites entreprises à moins de transparence ce qui a encore réduit leur crédibilité, entraînant ainsi les deux acteurs à un cercle vicieux de méfiance de part et d'autre [24].

Hormis le système de financement classique, d'autres formules de financement sont à promouvoir pour faciliter le financement des petites entreprises, comme les solutions de financement islamique ou le crowdfunding, et aussi à travers l'encouragement de l'accès des jeunes à la micro finance via des produits spécifiques [11].

- **L'accès aux marchés publics** : Les jeunes entrepreneurs ont toujours eu des difficultés à accéder aux marchés publics, et ce à cause principalement du problème du lot unique qui rend les marchés inaccessibles aux petites et moyennes entreprises, des donneurs d'ordre qui privilégient les grandes structures et les entreprises étrangères, et aussi des longs délais de paiement [24].

L'Etat Marocain a fini par publier en 2013 un nouveau code des marchés publics qui intègre le principe de la préférence nationale et accorde 20% des marchés aux petites et moyennes entreprises marocaines. Les maîtres d'ouvrage sont dorénavant tenus de décomposer leurs marchés en lots lorsque ceux-ci sont de nature à permettre aux petites entreprises d'accéder à la commande publique.

Ce code a été considéré par les pouvoirs publics comme une manière de réparer une injustice longtemps maintenue à l'égard des petites entreprises nationales. Il a officiellement entré en application en 2014 [25].

Il est à admettre que la mise en œuvre effective et opérationnelle de cette mesure ne sera pas facile ou rapide, vu les mécanismes de travail des établissements publics et les contraintes d'optimisation des commandes de l'Etat.

C'est pourquoi, l'Etat doit réfléchir sur l'implication d'autres acteurs économiques dans cette démarche, notamment les grandes entreprises labellisées « RSE ». Ces entreprises sociétales doivent renforcer leur contribution dans le développement socio-économique du pays, en s'engageant à préserver une partie de leurs commandes à des petites entreprises qui pourront répondre à leurs cahiers de charges (établis dans le respect de la déontologie).

3.4 D'UNE APPROCHE « PROJET » À UNE APPROCHE « PERSONNE »

Que ce soit pour le programme Crédit Jeunes Promoteurs ou celui de Moukawalati, l'accent a surtout été mis sur les chiffres, principalement ceux des entités créées. Or, cet indicateur est insuffisant en lui-même. L'entrepreneuriat ne se limitant pas à l'acte de création juridique de l'entreprise.

La modélisation du processus de création d'entreprise conçue par Bruyat stipule que la démarche entrepreneuriale est progressive et évolutive dans le temps.

Selon Bruyat, le processus entrepreneurial s'articule autour de trois phases [26]:

- 1) Déclenchement du processus entrepreneurial : il survient suite à un changement interne à l'entrepreneur (désir d'indépendance, insatisfaction professionnelle) et /ou externe, provenant de l'environnement (rencontre avec un client potentiel, licenciement). Ces tensions doivent être suffisamment fortes et menaçantes pour que l'action de créer soit perçue positivement par l'entrepreneur.
- 2) Engagement total du créateur : il se réalise lorsque l'entrepreneur consacre la plupart de son temps, de son argent et de son énergie au montage de son projet.
- 3) Survie - développement de l'entreprise créée : A partir du moment où l'entreprise nouvellement créée se trouve au dessus de son seuil de rentabilité, elle devient viable et peut prospérer.

Et l'élément moteur durant ces trois phases, qui interagit avec l'environnement et qui crée la valeur, est la personne de l'entrepreneur. Dans ce sens, Bruyat stipule que « ... l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la « chose » de l'individu » [27].

Cette logique inciterait les acteurs des futurs programmes d'appui à se centrer plus sur la personne du jeune porteur de projet, que sur le business plan de ce projet. Malheureusement dans la majorité des processus de sélection, dans les anciens programmes, ce ne sont que des dossiers (dans le sens propre du terme) qui sont évalués.

Une étude publiée par Babson Collège confirme le fait que la rédaction d'un plan d'affaires n'augmente pas les probabilités de succès. Il n'y a, selon cette étude, aucune différence, en terme de réussite, entre les jeunes entreprises qui ont démarré avec ou sans plan d'affaires [28].

L'idée n'est, quand même, pas de rejeter complétement les business plans des, mais plutôt d'attirer l'attention sur le plus à gagner en validant aussi les « personnes » des jeunes entrepreneurs, car une bonne personne réussira non seulement un seul projet, mais plusieurs, et saura s'adapter même si les circonstances initiales prévues pour le projet changent.

3.5 D'UNE FORMATION PONCTUELLE A UN APPRENTISSAGE PERMANENT

Une étude du Kauffman Cente a révélé que lorsque l'enseignement comporte un apprentissage à l'entrepreneuriat, les probabilités de création de nouvelles entreprises s'accroissent, tandis que les récompenses économiques et la satisfaction personnelle des jeunes ayant créé leurs entreprises augmente [20].

Selon cette étude, les diplômés en entrepreneuriat comparés aux anciens élèves d'écoles de commerce :

- Ont trois fois plus de probabilités de créer des entreprises ;
- Ont trois fois plus de probabilités d'exercer un travail indépendant ;
- Affichent un revenu annuel supérieur de 27% et possèdent un patrimoine supérieur de 62% ;
- Sont plus satisfaits de leur emploi.

Toutefois, il faut corrélér ces résultats à la culture entrepreneuriale de notre pays. Comme nous l'avons déjà signalé, nos jeunes ne sont pas encore imprégnés de la culture entrepreneuriale, surtout en ce qui concerne la notion de prise de risque et du comportement vis-à-vis de l'échec, en plus des dimensions de délégation, de flexibilité, de réseautage, etc.

Il s'agit d'un mode de penser et d'agir qui doit être transmis le plus tôt possible et le plus longtemps possible à nos jeunes, afin de générer chez eux des comportements et des réflexes fondamentaux conduisant à une attitude et aptitude entrepreneuriale.

A ce niveau, il faut mettre en lumière le rôle joué par Injaz Almaghreb qui déploie des programmes de formation à l'entrepreneuriat au profit des jeunes lycéens et de collégiens des établissements publics marocains.

Il faut aussi mettre en lumière certaines expériences d'enseignement de l'entrepreneuriat basées sur des approches d'apprentissage actives et pratiques, où les étudiants expérimentent par eux-mêmes les différents concepts liés à la vie d'entrepreneurs [29].

En plus de ces interventions en milieu académique, les jeunes entrepreneurs doivent aussi être accompagnés sur le terrain par des professionnels spécialisés et expérimentés en le métier d'accompagnement.

Cet accompagnement doit être adapté à la phase de maturité de l'entrepreneur et de développement de son projet. C'est pourquoi plusieurs formules sont à assembler [30].

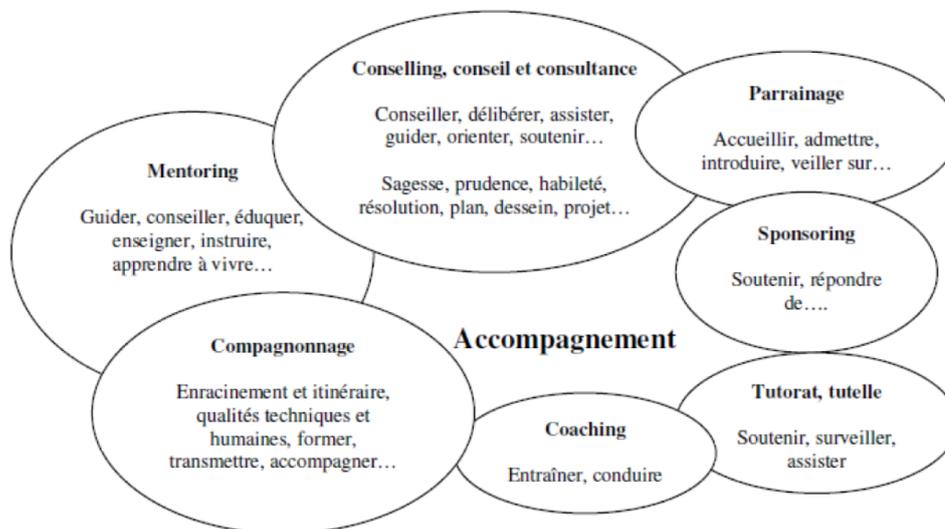


Fig. 4. La nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2002, p.56)

L'engagement de la société civile et des sociétés socialement responsables est très important dans ces formules d'accompagnement, afin d'en assurer l'efficacité, la continuité et la pérennité.

4 CONCLUSION

Suite à la revue des deux programmes d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc, traitée dans la première partie, nous avons consacré la deuxième partie à la proposition de certaines pistes pouvant améliorer les programmes futurs.

Ces pistes tournent autour de la nécessité de ne plus réduire l'entrepreneuriat en un simple palliatif au chômage, d'adopter une vision claire sur le long terme, de créer une chaîne entrepreneuriale forte où les différentes parties prenantes sont réellement et durablement engagées, et que l'ensemble soit fédéré autour d'un schéma directeur homogène et concerté.

Nous considérons que le présent travail pourrait constituer une étape préliminaire pour d'autres travaux ultérieurs qui approfondiront, un par un, les suggestions proposées.

RÉFÉRENCES

- [1] Haut Commissariat aux Comptes, 2014. [Online] Available: http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome_a267.html
- [2] Mohamed Boussetta : « Entrepreneuriat des Jeunes et Développement de l'Esprit d'Entreprise au Maroc : L'Expérience de Moukawalati », Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 54/13, 2013.
- [3] Said Ouhadi : « Les programmes d'aides et d'assistance à la création des PME par les jeunes marocains », AIREPME Agadir, 2009.
- [4] Aderkaoui Nadia : « Le crédit jeunes promoteurs : Principes et réalités », Mémoire de fin d'études, 2001.
- [5] Source Ministère du tourisme, Direction du trésor et des investissements extérieurs.
- [6] Hind louali : « Evaluation du financement de la PME au Maroc », Document de travail n°91, Direction de la Politique Economique Générale, 2003.
- [7] Mouna Kably : « Crédit Jeunes Promoteurs : Parcours d'une loi manquée », L'économiste, N° 279, 1997.
- [8] Hanaâ Foulani : « L'agonie du Crédit Jeune Promoteur », L'économiste, Édition N° 406, 1998.
- [9] El Hamzaoui Abdelhakim : « Les PME au Maroc état des lieux et Conditions d'émergence », ISCAE, 2006.
- [10] Centre for Administrative Innovation in the Euro-Mediterranean Region : « Politiques pour les entreprises dans la Région Méditerranéenne : Le Maroc », Rapport, 2004.
- [11] Banque Mondiale : « Soutenir l'entrepreneuriat et l'accès à la microfinance pour la jeunesse marocaine », communiqué de presse, 2013.
- [12] GPBM & ANAPEC : « Guide pratique du programme MOUKAWALATI », Version 2007.
- [13] Mohamed Boussetta : « Auto emploi : l'expérience du programme Moukawalati », Le matin, 2013.
- [14] Mustapha Maghrit : « Climat des affaires au Maroc 2014 : amélioration, mais beaucoup d'affaires restent à faire », <http://www.lesechos.fr>, 2013.
- [15] Banque Mondiale : « Royaume du Maroc : Promouvoir les Opportunités et la Participation des Jeunes », Rapport N° 68731, 2012.
- [16] ONUDI : « L'emploi productif des jeunes à travers le développement de l'entrepreneuriat dans la région arabe : l'état de l'art des interventions en Egypte et en Tunisie », Working paper 05/2013, 2013.
- [17] Barnard Duchéneaut : « PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb », page 196, L'Harmattan, Edition 2007.
- [18] Eliyahu Goldtratt & J Cox : « Le but : Un processus de progrès permanent », Broché, 2006.
- [19] Mouna Kably : « Crédit Jeunes Promoteurs : Parcours d'une loi manquée », L'économiste, N° 279, 1997.
- [20] OCDE : « Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée », 2ème conférence des ministres en charge des petites et moyennes entreprises, Istanbul, Turquie, 2004.
- [21] Thomas Legrain : « Comment former davantage d'entrepreneurs en France ? », Le Moniteur, N° 5427, 2007
- [22] Antoinette Schoar : « The Divide between Subsistence and Transformational Entrepreneurship », Innovation Policy and the Economy, Volume 10, pages 57-81, 2010.
- [23] Ahlam NAZIH : « Le statut «auto-entrepreneur» pour 2015 », L'économiste, Édition N° 4075, 2013.
- [24] Le Livre Blanc : « La Petite et Moyenne Entreprise : Moteur de la croissance économique », Projet DYNA-PME, 1999.
- [25] « L'objectif des 20% aux PME sera difficile à tenir », Entreprises & Marchés, 2014.
- [26] Amina Omrane, Alain Fayolle & Olfa Zeribi : « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », 18ème Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS, 2009.
- [27] Thierry Lévy-Tadjine & Zhan Su : « Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux », page 18, L'Harmattan, édition 2013.

- [28] Raphaël Cohen, Claude Ananou : « Faut-il brûler les plans d'affaires ? », 5ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, 2007.
- [29] Moha Arouch : « Stimulation et développement de l'esprit entrepreneurial chez l'étudiant marocain : cas d'un programme basé sur l'apprentissage par l'action », 2èmes rencontres de la recherche et de l'action enseignement : Formation et accompagnement dans le champ de l'entrepreneuriat, 2013.
- [30] Yvon Gasse & Maripier Tremblay : « Mesures et pratiques de soutien et d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne », 5ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, 2007.