

## L'orientation entrepreneuriale des étudiants au Maroc : Quels apports pour les programmes de formation en entrepreneuriat ?

### [ The entrepreneurial orientation of students in Morocco : What contributions for training programs in entrepreneurship ? ]

*Said EL GANICH<sup>1</sup>, Omar ELYOUSSOUFI ATTOU<sup>2</sup>, Moha AROUCH<sup>1-2</sup>, Badia OULHADJ<sup>1</sup>, and Ilham TAOUAF<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Laboratoire Stratégie et Management des Organisations (LASMO),  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG),  
Université Hassan 1er, Settat, Maroc

<sup>2</sup>Laboratoire Ingénierie, Management Industriel & Innovation (LIMII),  
Faculté des Sciences et Techniques (FST),  
Université Hassan 1er, Settat, Maroc

---

Copyright © 2019 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:** Entrepreneurial orientation of students in Morocco is a potential driver of economic growth, job creation and development of self-employment. The proposed paper aims to present in the first part the evolution over time of the definition of the entrepreneur, entrepreneurship and entrepreneurial orientation. In the second part, the analysis is oriented towards the objectives of ten academic programs in entrepreneurship that have been implemented in Moroccan public universities from the 2000s and as part of international cooperation.

In the third part, the paper aims to identify the various shortcomings of these programs and suggests proposals for the improvement of future programs and the contribution to students' entrepreneurial behavior or entrepreneurial.

**KEYWORDS:** academic program in entrepreneurship, entrepreneurial orientation, student, shortcomings, contributions.

**RESUME:** L'orientation entrepreneuriale des étudiants au Maroc constitue un facteur potentiel de croissance économique, de création d'emploi et de développement de l'auto-emploi. La communication proposée vise à présenter dans la première partie, au fil du temps, la définition de l'entrepreneur, l'entrepreneuriat et de l'orientation entrepreneuriale. Dans la deuxième partie, l'analyse orientée vers les objectifs d'une dizaine de programmes de formation en entrepreneuriat qui ont été mis en place dans les universités publiques marocaines à partir des années 2000 et dans le cadre de la coopération internationale. Dans la troisième partie, la communication a pour ambition de dégager les différentes insuffisances desdits programmes et nos propositions pour l'amélioration des futurs programmes ainsi que la contribution à l'amélioration du comportement entrepreneurial ou à l'orientation entrepreneuriale des étudiants.

**MOTS-CLEFS:** programme de formation en entrepreneuriat, orientation entrepreneuriale, étudiants, insuffisances, apports.

## 1 INTRODUCTION

La mondialisation et les effets introduits par la globalisation des échanges ont non seulement engendré des changements rapides et causé divers problèmes (chômage, crises financières, ajustement de l'emploi...), mais ils ont profondément modifié

les sociétés d'aujourd'hui et fortement impacté les styles de vie des citoyens. De plus, ces fluctuations ont touché les moyens par lesquels les gens gagnent leur vie. Bien que, tous les pays concernés déploient des efforts considérables pour lutter contre les problèmes qui se posent, en mettant en place les solutions adéquates et requises, en l'occurrence, celles relatives au développement de l'action et l'orientation entrepreneuriale.

Cette tendance à rendre l'étudiant autonome dans sa demande d'emploi a pris de l'ampleur dans le monde entier, étant donné les effets positifs et remarquables qu'elle engendre en matière de recherche d'emploi et d'amélioration de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes diplômés. En outre, et cela n'est plus un secret pour personne aujourd'hui, l'entrepreneuriat est un facteur de croissance économique [1] et de création d'emplois [2].

La création d'entreprises est un processus dynamique de la vision et du changement qui nécessite une application de l'énergie, de la passion et la mise en œuvre de nouvelles idées et des solutions créatives. Notamment, la contribution de l'esprit d'entreprise à la croissance nationale et la relation d'interdépendance entre les deux a été largement démontrée dans la littérature [3]. En effet, au Maroc, l'étude menée par « Global Entrepreneurship Monitor » montre l'évolution de l'indice de l'activité entrepreneuriale (TAE) qui est passé de 4,4% à 5,6% de la population active totale. Cette augmentation est à attribuer à l'évolution de la proportion des jeunes entreprises (4,3% en 2016 contre 3,2% en 2015) [4].

L'esprit d'entreprise semble être une attraction majeure pour la jeune génération en particulier, pour ceux qui sont très motivés à transformer leur talent créatif en ressources de production. Il est dans ce contexte qu'il y a une importante nécessité d'exploiter son réservoir principal qui est l'orientation entrepreneuriale.

Conscients que le système éducatif joue un rôle plus important dans l'éveil des élèves et des étudiants à l'entrepreneuriat et dans la préparation des futurs entrepreneurs [5]. Différentes solutions ont été mises en place à savoir : simplification administrative de la création d'entreprise [6] par le lancement en 2002 des centres régionaux d'investissement comme interlocuteurs privilégiés dans le domaine de la création d'entreprise, développement des programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat, et l'apparition des structures d'accompagnement à la création d'entreprise destinées à aider les jeunes dans toutes les démarches entrepreneuriales.

Le présent travail essaye, dans un premier temps, de faire une analyse orientée vers les objectifs, d'une dizaine de programmes de formation qui ont été mis en place dans l'université publique marocaine, à partir de début des années 2000. Des programmes qui entrent dans le cadre de la coopération internationale et dont l'objectif général la sensibilisation des étudiants universitaires marocains à l'entrepreneuriat et le développement de l'esprit entrepreneurial et/ou l'esprit d'entreprise. Autrement, la contribution desdits programmes à l'orientation entrepreneuriale et à la transformation du diplômé en un « créateur d'emploi » et non seulement un « demandeur d'emploi » [7] et comme finalité in output un étudiant/lauréat éduqué et disposant des comportements, attitudes et capacités lui permettant de se lancer dans une démarche entrepreneuriale.

Dans un deuxième temps, nous dégageons les différentes insuffisances qui constituent des « pesanteurs » qui freinent le développement de l'orientation entrepreneuriale par les programmes de formation à l'entrepreneuriat, ainsi que nous proposons les pistes d'amélioration pour les futurs projets.

## **2 ENTREPRENEURIAT ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE : FONDEMENTS DE BASE**

### **2.1 ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIAT : DEFINITIONS ET GENERALITES**

En passant par une revue de littérature nous allons présenter ci-dessous une discussion sur quelques définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat en clarifiant les concepts qui sous-tendent la connaissance de l'entrepreneuriat en général.

De nombreuses définitions ont été formulées et un large champ a été couvert par les différentes définitions. En revanche, tenter de définir l'entrepreneuriat constitue un exercice difficile [8], il est abordé par une diversité des écoles de pensée et il englobe de nombreuses disciplines, d'activités et de méthodologies, ce qui le rend un phénomène complexe, évolutif et multidimensionnel [9]. Il se situe à la frontière de nombreuses autres disciplines comme les sciences de gestion, les sciences économiques, la psychologie, la sociologie, le droit, et l'histoire..., cette complexité et les multiples facettes de l'entrepreneuriat ont été confirmées par Verstraet (1999) (2001) et Audretsch (2002).

Verstraet (1999) [10], « *l'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène et complexe, et ses manifestations multiples ...et qui fournit de nombreuses illustrations de cette multiplicité* ».

Verstraet (2001) [11] « *Il n'y a pas de consensus sur une théorie de l'entrepreneuriat encore moins sur une définition univoque. L'état de l'art fait apparaître de nombreuses acceptations et une profusion des thématiques où prennent place des notions et des concepts qui ne peuvent fonder la spécificité de l'entrepreneuriat* »

Audretsch (2002) [12] « *While it has become widely acknowledged that entrepreneurship is a vital force in the economies of developed countries, there is little consensus about what actually constitutes entrepreneurial activity* ».

### **2.1.1 ENTREPRENEUR : FONCTIONS, CAPACITES ET QUALITES**

La notion de l'entrepreneur ne peut pas être dissociée de la notion de l'entrepreneuriat, par ce que l'entrepreneur constitue l'acteur principal dans le processus entrepreneurial. L'entrepreneuriat puise ses racines dans l'individualisme méthodologique, car la dimension individuelle de l'entrepreneuriat met l'accent sur l'initiative individuelle et sur la fonction de l'entrepreneur. Certains auteurs reconnus par cette dimension sont Cantillon (1755), Say (1816), Schumpeter(1954), Kerzner (1973), Casson (1982) et Fillion (1988), se sont centrés sur l'individu à travers l'étude de ses aspirations, de ses motivations et de ses perceptions.

Selon **Cantillon** (1755) [13], dans son ouvrage « *Essai sur la nature du commerce en général* », définit l'entrepreneur comme un individu preneur de risque dans l'achat et la vente des produits à des prix incertains et qui anticipe un bénéfice futur de son activité.

Pour **J-B. Say** (1816) [14], l'entrepreneur est un fabricant d'aventurier ou maître possédant un certain nombre d'attributs et des talents. Cette approche, connue sous le nom de l'approche de trait, met l'accent sur les caractéristiques psychologiques spécifiques mettant en évidence l'entrepreneur.

Selon **Schumpeter** (1961) [15], l'entrepreneur est la base du dynamisme de l'économie, l'instrument de changement, l'agent qui introduit différents types d'innovations : nouveaux produits, de nouveaux moyens de production, de nouvelles techniques de vente, de nouveaux types d'équipements, ou toute nouveauté introduite dans le système. Ainsi, l'entrepreneur est l'agent qui « *bouscule l'équilibre existant* ».

Pour **Kirzner** (1973) [16], l'un des pères fondateurs du « **paradigme de l'opportunité** », l'entrepreneur a une fonction économique qui consiste à détecter les opportunités qui constituent autant de déséquilibres dans le fonctionnement des marchés. Il a construit sa conception autour de trois notions à savoir l'opportunité, la vigilance et l'ignorance relative des participants aux processus des marchés [17].

**Casson** (1982) [18], quant à lui, l'entrepreneur est considéré comme spécialiste qui prend des décisions de jugement sur l'allocation optimale des ressources rares. Cette spécialisation représente la caractéristique déterminante de l'entrepreneur selon Casson.

**Fillion** (1988) [19], « *Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il/elle continue de jouer un rôle entrepreneurial* ».

**Verstraete** (1999) [20], considère l'entrepreneur comme un créateur persévérant, impulsant en permanence une organisation. En l'absence de cette impulsion incessante, précise l'auteur, l'entrepreneur perd de facto ce statut précieux, car il deviendra malhabile à contenter durablement ses parties prenantes.

En résumé, le concept de l'entrepreneur évolue dans le temps et diffère d'un chercheur à l'autre par rapport au niveau de développement économique. Bien que, les entrepreneurs jouent un rôle important dans la croissance économique et contribuent à la création d'emploi et au développement socioéconomique.

En outre, l'entrepreneur a une organisation, qui doit être gérée par lui-même, et qui assure les fonctions (collecte les fonds, prend les décisions, prend les risques, planifie la production, introduit et conduit l'innovation, assure un bénéfice...), dispose des capacités (identifie et chasse les opportunités, prendre l'initiative, résolution des problèmes.....) et a les qualités (confiance en soi, ambitieux, visionnaire, objectif clair, dynamique, adaptabilité, intelligent...).

### **2.1.2 ENTREPRENEURIAT : UN CONCEPT A MULTIPLES FACETTES**

Après que nous avons défini l'entrepreneur, nous essayons de présenter une discussion autour du concept de l'entrepreneuriat. Commencant par la question de W.B Gartner (1990) [21] « *Wat are we talking about when we talk about*

*entrepreneurship ? »*, bien qu'il ait fait une étude pour recenser les différentes définitions de l'entrepreneuriat proposées par les chefs d'entreprises et les chercheurs universitaires.

En effet, une tentative de clarification du concept de l'entrepreneuriat peut être traitée sous plusieurs angles (approches). Une approche fonctionnelle, avant les années 50, dite « économique » basée sur la contribution de l'entrepreneuriat à la croissance économique, une approche sur les individus, entre 1950 et 1990, ou par les traits centrée sur la personnalité, l'expérience et les aspects comportementaux de l'entrepreneur. Une approche processuelle, à partir des années 90, fondée sur la description des processus qui amènent à la création d'une nouvelle activité ou une nouvelle organisation en se référant aux domaines scientifiques (science de gestion, science de l'action, théories des organisations).

### **2.1.3 ENTREPRENEURIAT EN TANT QUE DOMAINE D'EDUCATION ET DE FORMATION**

Les différentes approches présentées dans le paragraphe précédent et conformément à la problématique de notre article, nous allons présenter l'entrepreneuriat en tant que domaine d'éducation et de formation et comme une importante discipline académique dans les universités. De même, l'enseignement entrepreneurial est important pour la santé de toute université et de toute économie, ainsi que de toute région [22].

L'éducation et la formation à l'entrepreneuriat (EFE) reposent sur l'hypothèse suivante que les compétences entrepreneuriales sont acquises avec l'expérience et peuvent être enseignées et ne sont pas des aptitudes innées de l'individu. En revanche, nous ne pouvons pas former une personne parfaite, mais les compétences et la créativité sont nécessaires, pour être un entrepreneur réussi, et qui pourrait aussi être renforcée par l'EFE. Il a été démontré que l'effet de l'enseignement général sur la performance est positif et que la formation entrepreneuriale est efficace pour les personnes qui démarrent leur propre entreprise. De même, les programmes de formation ont pour objectif principal d'enseigner aux étudiants comment mettre la théorie en pratique et de comprendre ce qui est l'entrepreneuriat [23].

Les différentes actions de l'EFE peuvent être classées en deux catégories apparentées mais distinctes : l'éducation et les programmes de formation. D'une manière globale, les deux visent à stimuler l'esprit d'entreprise, mais ils se distinguent les uns des autres par leurs diversités d'objectifs et aux résultats attendus. Pour l'éducation à l'entrepreneuriat, elle vise à promouvoir deux savoirs complémentaires : l'esprit d'initiative (ou d'entreprendre) potentiellement dissocié d'une intention entrepreneuriale et l'esprit d'entreprise, davantage lié à un projet d'entrepreneuriat [24]. Cependant, les programmes ont tendance à se concentrer sur le renforcement des connaissances et des compétences, de façon explicite dans la préparation, le démarrage ou l'exploitation d'une entreprise. Donc, les programmes de formation à l'entrepreneuriat peuvent orienter le comportement des étudiants et créent une communauté des étudiants plus entrepreneuriale.

## **2.2 L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DES ETUDIANTS : UN CHOIX DELIBERE OU UNE NECESSITE ?**

### **2.2.1 L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE : ELEMENTS DE DEFINITION**

Même s'il n'existe pas un consensus, entre les chercheurs, sur une définition commune de l'orientation entrepreneuriale, nous allons présenter quelques-unes selon deux niveaux : au niveau de l'organisation et au niveau individuel.

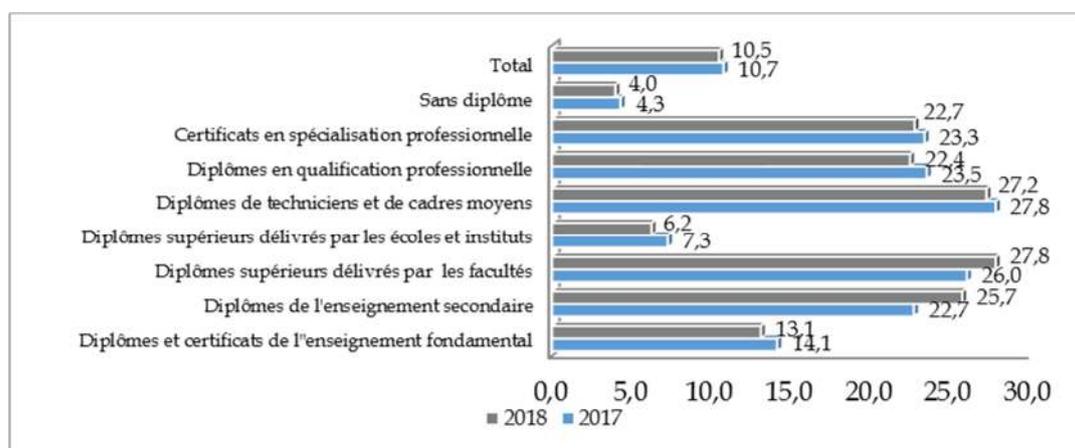
Au niveau de l'organisation, l'orientation entrepreneuriale (OE) se définit comme « les processus d'élaboration de stratégies qui fournissent des organisations à base des décisions d'entreprise et des actions » [25]. Dans ce cas l'OE a été étudiée en relation avec la performance des entreprises. Cette construction est décrite par un ensemble de trois à cinq comportements qui ont été développés sur la stratégie commerciale et de la littérature de l'esprit d'entreprise. Ces comportements incluent la capacité d'innovation, la volonté de prendre des risques, proactivité, l'agressivité concurrentielle et de l'autonomie [26]. Trois d'entre eux ont été utilisés dans la plupart des recherches sur l'OE : capacité d'innovation, la prise de risque et proactivité, tandis que l'autonomie et l'agressivité concurrentielle ont été étudiées moins souvent [27], [28]

Au niveau individuel, certains chercheurs décrivent l'OE comme une étiquette pour un ensemble de traits personnels associés au potentiel entrepreneurial [29]. Autrement, ce sont les caractéristiques ou les attitudes personnelles qu'une personne possède qui pourraient augmenter la propension à s'engager et réussir les activités entrepreneuriales. En d'autres termes, une personne qui peut faire une orientation entrepreneuriale, elle est identifiée par ces traits. Elle a une tendance à agir de manière autonome [30], la propension à prendre des risques [31], une volonté d'innover [32], proactivité par rapport aux opportunités de marché [33] et une propension à être agressif envers les concurrents [34]. Encore, l'orientation entrepreneuriale implique la promotion d'idées novatrices, de prendre des décisions risquées, être proactif et agressif sur le marché avec une plus grande autonomie.

Dans le milieu universitaire l'orientation entrepreneuriale des étudiants peut être influencée au cours de leurs années d'études [35]. Pour cette raison, on pourrait dire que les étudiants ayant une plus grande volonté sont susceptibles de faire une carrière entrepreneuriale. Plus important encore, il est par l'activité entrepreneuriale que les étudiants peuvent gagner leur vie et subvenir à leurs besoins et de leurs familles et constituer une composante importante des futurs entrepreneurs au Maroc. Il est donc dans l'intérêt du Maroc que cette communauté des étudiants soit formée à l'esprit d'entreprendre pour devenir des entrepreneurs. De sorte que, l'amélioration du comportement entrepreneurial des étudiants universitaires constitue un facteur potentiel de croissance économique, de création d'emplois et de développement de l'auto-emploi.

### 2.2.2 L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DES ETUDIANTS : UNE REPOSE A LA PROBLEMATIQUE DE L'EMPLOI AU MAROC

De même que les pays en développement, le Maroc connaît un boom des diplômés de l'enseignement supérieur (nombre annuel des diplômés a connu une évolution entre les deux années universitaires 2013/2014 et 2016/2017, il a passé de 71486 à 98129 diplômés) [36] et un fort taux de chômage des diplômés (figure 1) [37].



**Fig. 1. Evolution du taux de chômage entre les premiers trimestres de 2017 et 2018 selon le diplôme (en %)**

Ce constat impose à revoir les mesures à entreprendre par l'Etat, les professionnels, les associations et les ONG, dans un contexte où le secteur public n'arrive plus capable d'absorber les diplômés comme avant. Cela nécessite la mise en place des actions plus pratiques et efficaces aux difficultés d'insertion.

Par conséquent, l'adéquation de la formation aux exigences du marché de l'emploi et la multiplication des programmes d'insertion des lauréats des universités marocaines dans le milieu professionnel, la sensibilisation des étudiants aux différentes alternatives d'emploi possibles, en parallèle à l'emploi public, sont parmi d'autres solutions au contexte économique marqué par un taux de chômage relativement élevé chez les diplômés de l'enseignement supérieur au Maroc [38].

En effet, la nouvelle loi (01/00) de l'enseignement supérieur au Maroc avait positionné l'université comme acteur principal dans la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire. D'une part, la plupart des universités ont appris à mieux adapter leur rôle aux nouvelles attentes de la société [39], d'autre part, les autorités doivent prendre conscience de l'importance de l'université dans la création d'entreprises, l'innovation, le développement socioéconomique et son rôle sur le développement du sentiment d'auto-efficacité des étudiants [40].

La contribution de l'université à la sensibilisation à l'entrepreneuriat et à la préparation des étudiants capables de faire une orientation entrepreneuriale confirme que « l'université et l'école sont des lieux où le potentiel entrepreneurial des étudiants peut être identifié, évalué et développé » [41]. Une contribution qui peut se faire par le lancement des programmes de formation à l'entrepreneuriat dans plusieurs établissements universitaires et dont le résultat souhaité former une nouvelle génération de diplômés, prête à l'aventure entrepreneuriale.

L'orientation entrepreneuriale des étudiants constitue un remède possible à l'insertion difficile des diplômés dans le secteur public et une solution aussi pour émanciper les contraintes liées à la carrière salariale, sans négliger l'influence de l'environnement familial, éducatif, professionnel, économique social, démographique et culturel dans cette orientation. Au-

delà de ce constat, une carrière entrepreneuriale offre assez des avantages tels que : l'épanouissement personnel, passion et créativité, l'hédonisme, liberté professionnelle (gestion du temps et l'autonomie professionnelle).

### **3 PROGRAMMES DE FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT AU MAROC : UNE PLURALITE DES PROGRAMMES ET UNE DIVERSITE DES OBJECTIFS**

#### **3.1 ....UNE PLURALITE DES PROGRAMMES !**

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, les universités marocaines et les établissements affiliés ont connu, depuis le début des années 2000, la mise en place de plusieurs programmes de formation à l'entrepreneuriat et dans le cadre des projets de coopération internationale. Le présent travail traite les objectifs généraux des programmes de formation à l'entrepreneuriat suivants :

- Programme « Université entrepreneuriale : formation et professionnalisation »
- Programme Curriculum Entrepreneurial
- Programmes : Entrepreneurship Development Program(EDP) et Entrepreneurial Spirit Program(Espro)
- Programme « Culture Entrepreneuriale pour les Ecoles d'Ingénieurs Marocaines (CEEIM) »
- Programme « Comprendre l'Entreprise (CLE) »
- Programme : EVARECH « Entrepreneuriat et Valorisation de la Recherche »
- Programme PORFIRE : Création d'un environnement pour l'émergence de pôles régionaux de formation d'innovation et de recherche au Maghreb
- Programme FEFEDI « Filière d'expertise maghrébine de formation en entrepreneuriat et en développement
- Programme P@lmes : Passeport Numérique de Compétences pour améliorer l'employabilité des lauréats de l'Enseignement supérieur marocain
- Programme DEVEN3C « Développement des compétences entrepreneuriales à l'université marocaine : créativité, connaissance et culture »

#### **3.1.1 PROGRAMME « UNIVERSITE ENTREPRENEURIALE : FORMATION ET PROFESSIONNALISATION »**

Le programme « université entrepreneuriale : formation et professionnalisation » s'inscrit dans le cadre de projet Tempus [42] « *Trans European Mobility Program for University Studies* » III UM-JEP31197 (2003-2006), lancé dans les écoles nationales des sciences appliquées (Agadir, Oujda, Marrakech, Safi et Tanger) en partenariat avec des instituts et des universités étrangères. L'objectif principal du programme est de cultiver une culture entrepreneuriale au sein des dites écoles et leurs universités de rattachement. En plus, de l'adaptation des cursus aux besoins des opérateurs économiques.

Le programme « Université entrepreneuriale : formation et professionnalisation se base sur une pédagogie active et la mise en situation professionnelle des étudiants afin de développer les compétences professionnelles. Les enquêtes d'insertion, stage, management de projet, les visites d'entreprises sont autant de techniques pour appréhender le monde professionnel.

#### **3.1.2 PROGRAMME CURRICULUM ENTREPRENEURIAL**

Le programme « Curriculum Entrepreneuriat »(CE), a été lancé en novembre 2004 dans le cadre du projet MEDA II [43], soutenue par l'Union Européenne et piloté par l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences ANAPEC. Le programme a comme objectif principal de sensibiliser et de développer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants universitaires et stagiaires de formation professionnelle. La phase pilote du projet a été mise en œuvre dans cinq établissements universitaires (la Faculté des Sciences et Techniques FST Settat, la FST Béni Mellal, la FST Fès, l'Ecole Supérieure de Technologie EST de Safi et la Faculté des Sciences de Kenitra). En outre, dans trois établissements de formation Professionnelle (l'Institut Royal des Techniciens Spécialisés en Elevage de Fouarat, l'Institut Prince Sidi Mohammed des Techniciens Spécialisés en Gestion et en Commerce Agricole de Ben Slimane et l'Institut Technique Agricole de Fqih Ben Salah).

Le CE s'inspire de l'approche méthodologique CEEF « Compétences Economiques par la Formation à l'Esprit Entrepreneurial » qui repose sur la technique de l'apprentissage par l'action [44].

Le programme est conçu de manière à permettre aux étudiants de développer leurs compétences entrepreneuriales (habiletés, attitudes et réflexes) et d'acquérir une culture de l'entreprise en complétant l'enseignement de base.

### **3.1.3 PROGRAMMES : ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT PROGRAM(EDP) ET ENTREPRENEURIAL SPIRIT PROGRAM (ESPRO)**

Les deux programmes « Entrepreneurship Development Program(EDP) » et « Entrepreneurial Spirit Program(Espro) » ont été lancés entre 2006 et 2009 dans le cadre du projet ALEF (Advancing Learning and Employability for a better Futur) lancé par l'USAID (Agence Américaine pour le Développement International) dans le cadre de coopération bilatérale entre le Maroc et les Etats-Unis et dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes marocaines et marocains par la qualité de l'enseignement.

Le programme Espro vise l'éveil de l'esprit entrepreneurial chez les étudiants dès la première année universitaire et le programme EDP cible en particulier les étudiants porteurs de projet et en fin de parcours, afin de développer les compétences et les comportements entrepreneuriaux chez eux.

### **3.1.4 PROGRAMME « CULTURE ENTREPRENEURIALE POUR LES ECOLES D'INGENIEURS MAROCAINES (CEEIM) »**

Le projet TEMPUS IV/CEEIM comme son nom l'indique, est destiné aux élèves des écoles d'ingénieurs. Il a débuté le 1<sup>er</sup> septembre 2006 et s'est terminé le 28 Février 2010. Le programme a comme objectifs de développer la culture entrepreneuriale et la gestion des projets à dimension internationale dans les écoles d'ingénieurs marocaines par l'insertion des modules de formation dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Durant le programme de formation, différentes méthodes sont utilisées tel que l'approche participative, l'approche interactive et l'apprentissage par action (Learning doing) ou la perspective actionnelle. Ces méthodes sont complétées par d'autres outils pédagogiques, ce qui montre une coexistence des trois logiques éducatives (transmission de connaissances / formation de capacités / développement-accompagnement de compétences) [45].

### **3.1.5 PROGRAMME « COMPRENDRE L'ENTREPRISE (CLE) »**

Le programme « Comprendre L'Entreprise » bien connu sous l'acronyme CLE, est un programme développé par l'Organisation Internationale du Travail OIT dans près de 55 pays.

CLE a été introduit au Maroc en ligne en 2008 dans le cadre du projet «Formation à l'Entrepreneuriat - Comprendre l'Entreprise - au Moyen-Orient et en Afrique du Nord 2008-2011», mis en œuvre par l'OIT et financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI).

Une nouvelle version de CLE adaptée au contexte marocain dans les aspects culturels, socio-économiques juridiques et fiscaux [46], a été élaborée en 2014 et mise en ligne en 2016 dans le cadre du Projet « Jeunes au Travail 2012-2018 » mis en œuvre par l'OIT avec le soutien du Ministère des Affaires Etrangères, Commerce et Développement du Canada en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales du Royaume du Maroc.

Déployé dans la majorité des universités marocaines, CLE s'appuie sur une méthodologie d'enseignement interactive et participative centrée sur l'apprenant et la construction sociale du savoir. Les techniques pédagogiques sont assez diverses telles que le brainstorming, la simulation, le jeu de rôle, l'étude de cas...

### **3.1.6 PROGRAMME : EVARECH « ENTREPRENEURIAT ET VALORISATION DE LA RECHERCHE »**

Le projet TEMPUS IV EVARECH [47] (2011-2014) s'inscrit dans le cadre des réformes qu'a connu l'université pour s'adapter aux exigences d'une nouvelle économie de marché et d'ancrer l'université dans son environnement socioéconomique.

Le projet a été mis en place dans quatre universités à savoir Abdelmalek Essaadi, Hassan II Mohammedia, Ibn Tofail et Ibn Zohr et dont l'objectif est de diffuser la culture entrepreneuriale auprès des étudiants, la mise en place des incubateurs et la valorisation de la recherche scientifique.

### 3.1.7 PROGRAMME PORFIRE : CREATION D'UN ENVIRONNEMENT POUR L'EMERGENCE DE POLES REGIONAUX DE FORMATION D'INNOVATION ET DE RECHERCHE AU MAGHREB

Le projet TEMPUS IV PORFIRE [48], [49] (2013-2016), a connu la contribution des institutions d'enseignement supérieur d'Europe et d'Afrique du nord. Le Maroc a été représenté par L'Ecole Nationale Supérieure d'Informatiques et d'Analyse des Systèmes de Rabat ENSIAS, l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées ENSA de Kenitra, la Confédération Générale des entreprises du Maroc Centre CGEM, Rabat et l'ESCA Ecole de Management de Casablanca. Le projet a permis de réunir les enseignants, les étudiants et les cadres d'entreprises afin de développer les projets d'innovation et d'entrepreneuriat.

### 3.1.8 PROGRAMME FEFEDI « FILIERE D'EXPERTISE MAGHREBINE DE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT ET EN DEVELOPPEMENT

Le projet Tempus IV FEFEDI [50] (2010-2013) « **Filière d'Expertise Maghrébine de Formation en Entrepreneuriat et en Développement International** » est un projet financé par la commission européenne et coordonné par l'école de management de Grenoble. En plus, le projet a impliqué 11 établissements d'enseignement supérieur d'Europe et d'Afrique du Nord et dont le Maroc a été représenté par une seule université publique (université Mohammed V Souissi).

Les objectifs assignés au projet sont :

- Créer un diplôme commun de Master en entrepreneuriat et développement international
- Créer dans chaque établissement universitaire, un centre de ressources renforçant la capacité d'action de chaque établissement vers les étudiants et vers les entreprises
- Créer une offre de formation continue, de conseil et de club pour les cadres d'entreprises
- Susciter des transformations institutionnelles dans les établissements partenaires

### 3.1.9 PROGRAMME P@LMES : PASSEPORT NUMERIQUE DE COMPETENCES POUR AMELIORER L'EMPLOYABILITE DES LAUREATS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR MAROCAIN

Le projet Tempus P@lmes [51] 530430 (2012-2015) intitulé « **Passeport Numérique de Compétences pour Améliorer l'employabilité des lauréats de l'Enseignement Supérieur marocain** » entre dans le cadre des programmes sélectionnés par la commission européenne lors du cinquième appel « Tempus IV », coordonné par l'université de Savoie Mont Blanc et soutenu par l'union européenne.

Projet Tempus P@lmes appuyé par l'université de Savoie, a fédéré autour de lui le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres du Maroc, les 12 universités publiques marocaines, la confédération générale des entreprises marocaines, le centre de développement de la région Tensift Marrakech, l'université de Mons en Belgique, l'université d'Aveiro au Portugal et en France, l'université Claude Bernard Lyon 1 et l'entreprise PENTILA.

L'inadéquation entre la formation offerte par certaines universités marocaines et le marché de l'emploi et afin de la mieux adapté aux exigences de ce marché, le projet Tempus P@lmes ambitionne de répondre à cette problématique et d'améliorer l'employabilité des lauréats.

Projet Tempus P@lmes s'inspire des expériences mondiales et celles des enseignants marocains pour faire sortir des référentiels de compétences transversales correspondant aux quatre domaines à savoir la langue et communication, informatique, entrepreneuriat et gestion de projet.

La préparation d'un cadre national marocain commun pour la certification des compétences transversales acquises par les étudiants durant leur formation à l'université a commencé par la mise en place d'une commission nationale marocaine chargée par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, de superviser les travaux des équipes constituées dans les quatre disciplines.

Dans le présent travail notre analyse va porter sur le domaine de l'entrepreneuriat en corrélation avec la problématique traitée dans le présent article.

La conception d'un référentiel de compétence dans le domaine de l'entrepreneuriat vient après plusieurs remarques concernant l'enseignement dans certaines universités :

- Effectif élevé des étudiants dans certains établissements de l'enseignement supérieur à accès ouvert ce qui rend l'enseignement et l'encadrement plus difficile pour les enseignants.

- Les modules de sensibilisation à l'entrepreneuriat ne sont pas programmés pour toutes les filières
- Connaissances fondamentales insuffisantes pour une meilleure insertion professionnelle des étudiants.
- Ces constats nécessitent une amélioration de la qualité des enseignements et à revoir les méthodes pédagogiques utilisées.

Cependant, le groupe de travail qu'a été constitué à préparer le référentiel des compétences entrepreneuriales nécessaires pour les étudiants selon un processus de construction participative. Ce référentiel contient des compétences indispensables à la création d'une activité : de l'idée à l'étude de sa faisabilité et des conditions de sa réalisation.

En plus de référentiel des compétences entrepreneuriales, le projet P@lmes a financé l'instauration d'une plateforme nationale d'évaluation et de certification des compétences (EmaEval) gérée par l'université Cadi Ayyad de Marrakech et un entrepôt de référentiels qui permet une bonne utilisation de ces référentiels.

### **3.1.10 PROGRAMME DEVEN3C « DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES A L'UNIVERSITE MAROCAINE : CREATIVITE, CONNAISSANCE ET CULTURE »**

Le projet Tempus « Développement des Compétences Entrepreneuriales à l'Université Marocaine : Créativité, Connaissance et Cultures » (DEVEN3C) [52], est un projet financé par la Commission Européenne et qui regroupe 23 partenaires (5 universités européennes, 5 entreprises européennes, le ministère de l'enseignement supérieur marocain, 10 universités marocaines et 2 associations marocaines).

Ce projet a pour principal objectif l'encouragement à l'auto-emploi chez les étudiants comme perspective d'avenir professionnel, en mettant en place des Services d'Appui Entrepreneurial (SAE) au sein des universités et des établissements de formation marocains partenaires.

En outre, DEVEN3C a d'autres objectifs spécifiques, à savoir :

- La sensibilisation des étudiants à l'existence de l'auto-emploi comme une alternative d'emploi le long de tout le cursus académique
- Le renforcement des capacités entrepreneuriales des étudiants de la dernière année du cursus académique par le biais d'activités de formation spécifiques.
- L'apport des compétences nécessaires aux étudiants entrepreneurs à travers des outils de conseils et d'accompagnement.
- La mise en place dans les universités des mécanismes de prospection qui permettent d'évaluer le degré de réussite des mesures de promotion, de formation et de conseil mises en place, ainsi que de l'état de l'entrepreneuriat dans leur pays.
- La création de réseaux qui permettent aux universités participantes d'internationaliser leurs activités en partageant les connaissances, en faisant la promotion de nouvelles initiatives et étude et en renforçant leurs efforts individuels.

### **3.2 ...UNE DIVERSITE DES OBJECTIFS !**

L'analyse des buts généraux des dix programmes traités nous a permis de faire un classement des objectifs (tableau 1 en annexe) selon trois dispositifs :

- **1<sup>er</sup> dispositif (sensibilisation et formation)** : il est composé des actions/interventions pédagogiques qui visent à améliorer le degré de la conscientisation des étudiants à l'entrepreneuriat et les aide à mieux comprendre quelques questions clés relatives aux entrepreneurs et à leurs projets [53]. De ce point de vue, les buts de programme sont la sensibilisation à l'entrepreneuriat et le développement des compétences et qualités entrepreneuriales auprès des étudiants. Puis, démontrer que l'entrepreneuriat est une possibilité de carrière viable.
- **2<sup>ème</sup> dispositif (Insertion professionnelle)** : ce dispositif prétend d'apporter la solution à certains problèmes liés à l'inadéquation de la formation aux postes vacants disponibles, ainsi qu'aux problèmes d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle. Il s'agit d'un dispositif qui consiste à développer des relations entre le monde académique et les acteurs du monde professionnel et de rapprocher davantage l'université et l'entreprise. En

outre, le dispositif facilite la préparation des étudiants à l'entrée dans la vie active par des outils d'insertion tels que les ateliers d'accompagnement, les bilans de compétences et les tests de certification de compétences.

- **3<sup>ème</sup> dispositif (structures d'appui à l'entrepreneuriat)** : ce dispositif est composé des systèmes d'appui qui proposent une panoplie des services aux étudiants tels que par exemple, l'information, l'orientation, l'hébergement et l'accompagnement et qui se déclinent sur deux grandes phases (pré incubation et incubation). Les actions pré incubation démarrent dès que le processus de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat a été déclenché. C'est-à-dire, identifier les étudiants porteurs de projets potentiels et qui sont prêts à entrer en incubation. Dans la phase d'incubation, les projets sélectionnés seront ficelés et aboutira à la rédaction du plan d'affaires, qui est « l'outil par excellence de l'entrepreneur ». Il contient la présentation du projet, du marché-cible, des moyens (humains, de production, de commercialisation, de communication), ainsi que le montage juridique et financier de l'entreprise [54]. En outre, une meilleure adéquation doit être vérifiée entre l'environnement, les aspirations et les compétences du porteur de projet et les ressources disponibles, afin de garantir la pérennité du projet et sa transformation en entreprise.

En conséquence, suite à cette analyse des trois dispositifs, nous avons constaté que :

- Les cinq premiers programmes lancés durant la première décennie (2000-2010) (annexe 1) ont comme objectif principal la sensibilisation et la formation en entrepreneuriat (dispositif 1).
- La 2<sup>ème</sup> partie des programmes ont plus une orientation de la résolution des problèmes d'insertion (dispositif 2) et la mise en place des structures d'appui à l'entrepreneuriat (dispositif 3).

En effet, l'analyse des objectifs généraux des programmes de formation ne suffit pas pour connaître l'effet desdits programmes sur les intentions entrepreneuriales des étudiants. Autrement, au-delà des programmes, quels sont leurs apports dans l'orientation entrepreneuriale des étudiants ?

#### 4 PROGRAMMES DE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT AU MAROC : INSUFFISANCES ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION

Nous ne prétendons pas, dans ce qui suit, que nous allons faire une évaluation des programmes de formation en entrepreneuriat (l'évaluation d'un programme de formation comme étant toute tentative d'obtenir de l'information sur les effets d'un programme de formation et de porter un jugement sur la valeur de la formation à la lumière de cette information, [55], [56]. En revanche, l'évaluation elle-même que nous avons débuté nous a conduit à soulever de multiples difficultés causées par les insuffisances desdits programmes et qui constituent un obstacle pour faire l'évaluation elle-même et mesurer l'impact des programmes.

##### 4.1 INSUFFISANCES A SURMONTER

L'analyse des différents programmes de formation en entrepreneuriat mis en place dans les universités marocaines nous amène à soulever les insuffisances suivantes :

##### 4.1.1 MANQUE DE TRAÇABILITE ET D'INFORMATION

En analysant les programmes de formation en entrepreneuriat, nous avons rencontré un réel problème lié au manque de traçabilité sur certains programmes et pour d'autres l'information est incomplète et inaccessible. Ces insuffisances sont résumées ci-dessous :

- **La traçabilité sur les programmes** : concerne généralement le cahier charge, rapports périodiques de suivi et d'évaluation ainsi que les livrables de fin de projet. Cette manque de culture de traçabilité est remarquée pour les programmes suivants : « université entrepreneuriale : formation et professionnalisation », « Curriculum Entrepreneurial », « Entrepreneurship Development Program (EDP) et Entrepreneurial Spirit Program (Espro) », et « Culture Entrepreneuriale pour les Ecoles d'Ingénieurs Marocaines (CEEIM) »
- **Confusion entre les buts et les objectifs** : pour tous les programmes traités (sans exception), généralement sont exprimés les objectifs, mais en réalité sont des buts déclarés. En revanche, les objectifs sont les moyens d'atteindre les buts et doivent être présentés selon une grille SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporellement défini).

- **Manque des informations sur le contenu des programmes et comment vont se dérouler les actions de formation** : Cette faiblesse concerne les programmes de sensibilisation et de formation (dispositif 1) et qu'elle se manifeste dans les points suivants :
  - Les objectifs : la définition claire et précise des objectifs de chaque programme selon la grille SMART ainsi que les résultats attendus et les moyens d'évaluer les résultats correspondant aux dits objectifs.
  - Les pratiques pédagogiques / méthodes pédagogiques à appliquer : il s'agit de la définition des activités ou les situations de formation (ateliers, stages, approche actionnelle, approche par problème, approche par projet, séminaire, étude de cas, travaux dirigés....)
  - Profil de l'enseignant/formateur/facilitateur : la détermination de leurs compétences et de leurs habilités pédagogiques.

#### **4.1.2 CHEVAUCHEMENT ET REDONDANCE DES PROGRAMMES**

Le chevauchement et surtout la redondance des programmes s'expliquent par le fait que certaines universités ont vu la mise en place de plusieurs programmes ayant les mêmes buts, ce qui constitue un gaspillage des ressources. Par exemple, le programme EVARECH (2011-2014) qui y a pour objectif principal la mise en place des incubateurs dans toutes les universités publiques et juste après son achèvement un autre programme intitulé DEVEN 3C (2014-2017) a été lancé et dont l'objectif la mise en place d'un service d'appui à l'entrepreneuriat (SAE). C'est pourquoi, il faut noter que ce projet a fait l'objet de redondance du fait qu'il n'y avait pas de capitalisation sur l'existant au niveau des universités marocaines, en l'occurrence des incubateurs universitaires qui existaient déjà dans la majorité des universités membres du projet. Donc comme résultat on se retrouve avec deux entités d'appui à l'entrepreneuriat au sein d'une même université sans donner l'occasion de confronter les programmes ni de fructifier et de capitaliser sur les expériences des uns et des autres.

#### **4.1.3 HETEROGENEITE SPATIALE DES PROGRAMMES**

En analysant les programmes de formation en entrepreneuriat et les universités/établissements impliqués dans lesdits projets, nous avons constaté que les critères de choix d'une université/établissement ne sont pas bien définis, ce qui explique la redondance des programmes pour certaines universités/établissements. De même, lorsqu'une université a été impliquée dans un projet, cela ne veut pas dire que tous les établissements affiliés sont fédérés autour du projet. En effet, cette ambiguïté dans la définition des critères de choix des universités/établissements partenaires pour chaque projet favorise certaines et exclut d'autres.

#### **4.1.4 ABSENCE DES MECANISMES OFFICIELS DE RECOMPENSE POUR LES ENSEIGNANTS ET LES ETUDIANTS**

Face à la philosophie universitaire contradictoire sur le rôle de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le milieu universitaire, la nécessité d'instaurer, en parallèle aux actions de sensibilisation et de formation, un système officiel de motivation (financier et non financier). Une motivation pour les enseignants qui s'impliquent dans l'éducation à l'entrepreneuriat. De même, la mobilisation des étudiants par des enseignants peut se faire durant les cours magistraux et la récompense des enseignants qui identifient les étudiants ayant un potentiel entrepreneurial élevé est devenue indispensable.

#### **4.2 PERSPECTIVES D'AMELIORATION**

Après que nous avons fait le point sur les insuffisances des dix programmes qui ont été mis en place, à partir de début des années 2000, et dans le cadre de la coopération internationale, nous nous intéresserons ci-dessous aux voies d'amélioration. Notre ambition d'identifier les perspectives d'une amélioration possible pour les futurs projets.

En effet, les perspectives et les pistes d'amélioration des projets et les activités entrepreneuriales qui en découlent, sont classées selon les trois dispositifs dégagés précédemment.

##### **4.2.1 PISTES D'AMELIORATION DES DISPOSITIFS**

- **1<sup>er</sup> dispositif (sensibilisation et formation)** : pour améliorer l'efficacité des actions de sensibilisation et de formation, nous proposons quelques critères de bonne pratique :

- Dans chaque université et les établissements affiliés, une étude approfondie en matière de formation à l'entrepreneuriat, doit être effectuée afin de cerner les besoins et de vérifier s'ils collent avec les buts de chaque projet qui va être lancé (approche participative et démarche ascendante).
- Une définition claire et précise des objectifs des programmes selon la grille SMART avec une meilleure harmonisation entre les objectifs, système de suivi et d'évaluation et les moyens pour arriver au résultat attendu. En effet, un objectif est SMART lorsque :
  - **Spécifique** : l'objectif doit être clair et facile à comprendre
  - **Mesurable** : définir les éléments de l'objectif qui sont mesurables (peut être quantifié ou qualifié), par exemple (nombre des étudiants à former, nombre des entreprises à créer, nombre des actions par incubateur, les qualités et les compétences entrepreneuriales à développer ...)
  - **Atteignable/ Ambitieux** : définition d'un objectif qui est grand pour qu'il soit un défi et un challenge pour l'équipe, mais atteignable, c'est question de motivation et le sens de l'effort.
  - **Réalisable** : un objectif est réalisable, lorsque il intègre toutes les conditions nécessaires (interne et externe) à sa réalisation.
  - **Temporellement défini** : il s'agit de répondre à la question suivante : quand l'objectif doit être atteint ?
- Assurer pour chaque projet de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat une base de données, qui contient les moyens de contact, des étudiants ayant participé audit programme. Une étude ultérieure permettra de connaître l'impact du programme et sa contribution ou non à l'orientation entrepreneuriale des étudiants.
- Favoriser plus une pédagogie fondée sur l'expérience et l'interactivité est centrée sur l'étudiant dans les actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat.
- Nécessité d'orienter les actions par rapport au contenu du programme et les cycles de formation (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et doctoral), ainsi qu'au domaine d'étude (économie/gestion, sciences et techniques et lettres et sciences Humaines...)
- Nécessité d'impliquer davantage les entrepreneurs et les professionnels de l'entreprise dans les actions telles que : la formation, conférences, témoignage personnel et dans les jurés de sélection des projets, afin d'assurer une complémentarité des services rendus aux étudiants par les enseignants et les professionnels.
- Instaurer un système d'évaluation des programmes, selon les différents niveaux (niveau 1 : Les réactions/satisfaction des participants, niveau 2 : Les acquis des participants, niveau 3 : Le changement de comportements (le transfert) et niveau 4 : Les effets organisationnels et sociaux [57]).
- **2<sup>ème</sup> dispositif (Insertion professionnelle)** : face au taux élevé du chômage des diplômés du supérieur, l'université publique est amenée à dépasser sa mission classique de l'enseignement et de la recherche, mais également à contribuer à l'amélioration de l'employabilité et l'insertion professionnelle de ces lauréats, comme il est précisé dans la Conférence des Présidents d'Universités « *l'Université doit permettre aux étudiants de s'insérer correctement dans la vie professionnelle...l'essentiel est qu'ils trouvent un emploi !* » [58]. C'est dans cette optique s'inscrit certains projets de coopération internationale. De ce fait, nous proposons certaines mesures qui peuvent améliorer et compléter ce dispositif :
  - Renforcer les partenariats, les mobilités et le dialogue entre l'université et les entreprises privées
  - Former davantage les étudiants, durant tout le cursus universitaire, aux techniques de recherche d'emploi et aux méthodes d'élaboration du projet professionnel.
  - Activer la plate-forme nationale d'information et d'orientation ([www.monorientation.ma](http://www.monorientation.ma))
  - Généraliser dans toutes les régions du royaume (actuellement trois régions : Casablanca, Marrakech et Tanger) les centres virtuels de développement et de qualification professionnelle (les Career Centers).
  - Encourager les étudiants à participer aux activités extrauniversitaires ainsi qu'aux forums d'emploi et des métiers.
- **3<sup>ème</sup> dispositif (structures d'appui à l'entrepreneuriat)** : les problèmes rencontrés par les porteurs de projet peuvent être résolus partiellement dans les structures d'appui à l'entrepreneuriat qui aident à lutter contre les obstacles et facilitent la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation. En revanche, l'analyse des différentes formes et les éventuelles missions desdites structures, nous conduit à proposer les améliorations suivantes :

- Il est vivement recommandé d'éviter la mise en place de plusieurs formes de structure d'appui dans la même université. Une seule structure permettra de consolider les actions et évitera la redondance dans les services rendus.
- Doter la structure d'appui à l'entrepreneuriat des moyens nécessaires pour qu'elle puisse accomplir sa mission.
- Mettre en place un manuel qualité, comme outil de communication interne et externe, et qui décrit dans le détail tous les processus et les procédures de la structure d'appui.

#### **4.2.2 PISTES D'ACTION D'ORDRE ORGANISATIONNEL**

La diversité des acteurs organisationnels qui interviennent dans la définition d'une politique de formation à l'entrepreneuriat nécessite d'instaurer une dynamique d'interaction basée sur la coopération et la complémentarité. En effet, le lancement d'une action entrepreneuriale peut se faire selon les trois niveaux d'organisation, nous proposons quelques pistes susceptibles d'améliorer son efficacité.

- **Au niveau des établissements (niveau micro) :**

- Mettre en place au niveau de chaque établissement une cellule dont laquelle se fait l'accueil, l'information et l'orientation des étudiants.
- Lancer les actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat adaptées aux besoins des étudiants et aux spécificités de l'établissement.
- Assurer une coordination avec les autres niveaux organisationnels et avec les autres acteurs (associations, ONG...)

- **Au niveau des présidences (niveau méso) :**

- Un incubateur universitaire comme structure d'appui à l'entrepreneuriat est suffisant pour assurer la coordination (en interne et à l'externe) et l'incubation des projets sélectionnés dans les établissements.
- L'implication dans les projets de coopération doit se faire selon le besoin de chaque établissement pour éviter la redondance.
- Accorder des prix aux étudiants porteurs de projets innovants et aux thèses de doctorat dans le domaine de l'entrepreneuriat, afin de former une nouvelle génération des enseignants spécialisés dans ce domaine.

- **Au niveau du ministère marocain de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (niveau macro) :**

- Nécessité de définir une stratégie nationale cohérente et un plan d'action pour intégrer l'entrepreneuriat dans l'ensemble du système éducatif du primaire au supérieur.
- Adopter une législation qui stimule davantage les entreprises à collaborer avec les universités en termes d'exploitation des brevets d'invention, avantages fiscaux, publicité
- Concevoir un écosystème entrepreneurial de l'université marocaine qui intègre tous les facteurs favorisant la production d'une nouvelle génération des lauréats plus entrepreneuriale.

## **5 CONCLUSION**

Dans le présent article, nous avons traité une dizaine des programmes de formation en entrepreneuriat, qui ont été mis en place dans les universités publiques marocaines, à partir de début des années 2000, et qui s'inscrivent dans le cadre de la coopération internationale.

En effet, notre analyse a porté sur les objectifs généraux des programmes de formation qui nous a conduits à classer les objectifs selon trois dispositifs (sensibilisation et formation, insertion professionnelle et structures d'appui à l'entrepreneuriat) de même les programmes traités a permis de constater la diversité et la pluralité des programmes comme atouts non négligeables. En revanche, l'analyse aussi nous a permis de soulever les insuffisances liées au manque de traçabilité et d'information pour certains programmes, chevauchement et redondance des programmes et l'absence des mécanismes officiels de récompense pour les enseignants et les étudiants.

A cet effet, nous avons proposés un ensemble des mesures d'amélioration liées à chaque dispositif ainsi que d'autres d'ordre organisationnel (niveaux : établissement, université et ministère) pour la mise en place des futurs projets.

L'étude de l'apport des programmes de formation à l'entrepreneuriat dans l'orientation entrepreneuriale des étudiants conduit à étudier la question de leur évaluation. Une évaluation qui ne peut être dissociée, en amont, de la conception (ingénierie pédagogique), la pertinence (la cohérence entre le contenu et les besoins des étudiants), en aval, l'efficacité (si les objectifs fixés au départ ont été atteints) et l'efficience (si les objectifs sont atteints avec le minimum des ressources possibles). Dans ce processus, si toutes les informations sont disponibles, on peut mesurer les effets et évaluer l'apport.

En définitive, plusieurs études ont montré qu'il est possible d'apprendre à être entrepreneur à travers différentes politiques de l'éducation et de programmes de formation à l'entrepreneuriat [59] et que les recherches futures pourraient se concentrer sur l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des programmes de formation dans leur ensemble ainsi que la rationalité dans l'allocation des ressources publiques et académiques dans ce domaine.

## RÉFÉRENCES

- [1] OCDE 1998, stimuler l'esprit d'entreprise. La stratégie de l'OCDE pour l'emploi, organisation de coopération et de développement Economiques, Paris.
- [2] Commission européenne, communication, Vers une reprise génératrice d'emplois, COM (2012)173 du 18 avril 2012.
- [3] Reynolds, P.O., Hay, M., Bygrave, W.D., Camp, S.M., Autio, E., & Hay, M.(1999). Global entrepreneurship monitor. Executive Report, Kansas City: Kaufman Centre.
- [4] EL OUZZANI Khalid, La dynamique entrepreneuriale au Maroc 2016, Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Maroc 2016, P11, 2017, [Online] Available : [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- [5] FAYOLLE Alain, L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement, Rapport de direction de la technologie du MENRT, 1999.
- [6] ABDELNOUR, Sarah, L'auto-entrepreneur aux marges du salariat : de la genèse aux usages d'un régime dérogatoire de travail indépendant ». Thèse de doctorat. Paris, EHESS, 2012.
- [7] SCHULTE, P., "The entrepreneurial university: a strategy for institutional development", Higher education in Europe, 29(2), 187-191, 2004.
- [8] FAYOLLE, Alain., *Le métier de créateur d'entreprise : Motivations, parcours, facteurs clé de succès*, éditions d'organisation, 2003.
- [9] S. EL GANICH, M. AROUCH and B. OULHADJ, "The Moroccan university and the programs of training in entrepreneurship: state of play, issues and critical look" [Online] Available: <https://www.ajol.info/index.php/jfas/article/viewFile/171898/161298>
- [10] VERSTRAETE Thierry, *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan, coll., Économie et Innovation, 1999.
- [11] VERSTRAETE Thierry, *Entrepreneuriat : modélisation du phénomène*, revue de l'entrepreneuriat, Vol1, N1, 2001.
- [12] AUDRESCH D.B., "Entrepreneurship: A Survey of The Literature", mimeo, prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General, Brussels, 2002.
- [13] CANTILLON, R., *Essai sur la nature du commerce en général*, History of Economic Thought Books, 1755.
- [14] SAY, J.-B., *Traité d'économie politique*, Editions Calmann Lévy, Paris, 1972.
- [15] SCHUMPETER, J. A., *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture* ». Paris: Dalloz, 1999. (Oeuvre originale publiée en 1911).
- [16] KIRZNER, I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press. Trad.franç. : *Concurrence et esprit d'entreprise*, Paris, Economica, 2005.
- [17] NGIJOL Joseph, « Israel M. Kirzner : les opportunités au cœur de la dynamique entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat* 2015/4 (Vol. 14), p. 99-115.DOI 10.3917/entre.144.0099
- [18] CASSON, Mark C., *The Entrepreneur: An Economic Theory*, 1982. Reprint. 1991.
- [19] FILION, L.J., *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning* », thèse de doctorat, University of Lancaster, Grande-Bretagne, (University Microfilm International (UMI) 8919064), (tome 1: 695 p., tome 2: 665 p.), 1988.
- [20] VERSTRAETE Thierry, *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan, coll., Économie et Innovation, 1999.
- [21] GARTNER, W. B. "What are we talking about when we talk about entrepreneurship? ". *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28, 1990.
- [22] UNESCO-CEPES centre européen pour l'enseignement supérieur, *L'Enseignement Supérieur en Europe : Les études entrepreneuriales dans l'enseignement supérieur*, Vol. XXIX, No. 2, 2004.
- [23] MEYER, G, Dale, "the reinvention of Academic Entrepreneurship " *Journal of small Business Management*; Milwaukee Vol.49, ISS.1, ( jan 2011:1-8)

- [24] MINICHIELLO Federica, Favoriser l'entrepreneuriat par l'éducation : une priorité internationale, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*.  
[Online] Available: <http://journals.openedition.org/ries/> HYPERLINK "http://journals.openedition.org/ries/5429"5429
- [25] RAUCH, A. and al, (2009), Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 761-87.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- [26] LUMPKIN, G.T. & Dess, G.G. "Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451, 2001.
- [27] RAUCH, A. and al, (2009), Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 761-87.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- [28] LYON, D., LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G. "Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 1055-85, 2000.
- [29] MUELLER, S. L. and THOMAS, A. S., "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75, 2001.
- [30] VAN GELDEREN, M. and JANSEN, P. "Autonomy as a start-up motive", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23-24, 2006.
- [31] HERMANSEN-KOBULNICKY, C. J. and MOSS, C. L. "Pharmacy Student Entrepreneurial Orientation: A Measure to Identify Potential Pharmacist Entrepreneurs ", *American Journal of Pharmaceutical Education*, 68(5), 1-10., 2004.
- [32] ZHAO, F. "Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(1), 25-41, 2005.
- [33] CRANT, J. M. "The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions". *Journal of Small Business Management*, 34(3), 1-11, 1996.
- [34] LUMPKIN, G.T. & Dess, G.G. "Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451, 2001.
- [35] FRANK, H., KORUNKA, C., LUEGER, M. and MUGLER, J. "Entrepreneurial orientation and education in Austrian secondary schools", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 259-273, 2005.
- [36] Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique du Maroc.  
[http://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/STATISTIQUES/3837/statistiques\\_provisoires\\_28122017.pdf](http://www.enssup.gov.ma/sites/default/files/STATISTIQUES/3837/statistiques_provisoires_28122017.pdf)
- [37] Note d'information du haut-commissariat au plan au sujet de la situation du marché du travail au premier trimestre de l'année 2018.  
[Online] Available : [https://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-au-premier-trimestre-de-l-annee-2018\\_a2158.html](https://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-au-premier-trimestre-de-l-annee-2018_a2158.html)
- [38] Mustapha Bachiri, Les déterminants de l'intention entrepreneuriale des étudiants, quels enseignements pour l'université marocaine ?, *Management & Avenir* 2016/7 (N° 89), p. 109-127.
- [39] GASSE Yvon, Un modèle de la démarche entrepreneuriale : le cas de l'Université Laval, *Entreprendre & Innover* 2011/3 (n° 11-12), p. 19-32. DOI 10.3917/entin.011.0019
- [40] LECOMTE Jacques, Les applications du sentiment d'efficacité personnelle, *Savoirs* 2004/5 (Hors-série), p. 59-90  
doi:10.3917/savo.hs01.0059.
- [41] FAYOLLE Alain, Les déterminants de l'acte entrepreneurial chez les étudiants et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur français , Université catholique de Louvain, Institut d'administration et de gestion, 2003, p 67.
- [42] FIELD, J., *European Dimensions Education, Training and the European Union*, Edition Jessica Kingsley Publishers, 1998
- [43] BEN EL MAATI, A. Thèse de doctorat sous le thème, les technologies de l'information et de la communication(TIC), facteurs de développement humain : cas de la région Meknès-Tafilalet au Maroc, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2013, p123.
- [44] AROUCH Moha, 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, ESC Chambéry, 2013.
- [45] FAYOLLE, A., VERZAT, C., Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ?, *Revue de l'Entrepreneuriat* 2009/2 (Vol. 8), p. 1-15.
- [46] MANUS G. & al., *CLE : Comprendre l'entreprise : programme de formation à l'entrepreneuriat destiné à l'enseignement professionnel, secondaire et supérieur, Modules de 1 à 9 : version adapté au contexte marocain*, Bureau International du Travail BIT - Centre International de Formation de l'OIT, 2014.
- [47] Programme EVARECH. [Online] Available : <http://www.tempusevarech.uae.ma/>

- [48] Le livre blanc : Création d'un environnement pour l'émergence de pôles régionaux de formation, d'innovation et de recherche au Maghreb, le projet Tempus PORFIRE, 2016
- [49] Programme PORFIRE, [Online] Available : <http://www.porfire.polito.it/en/home.html>
- [50] Programme FEFEDI. [Online] Available : <http://www.fefedi.polito.it>
- [51] Programme P@lmes. [Online] Available : <http://e-palmes.uca.ma/>
- [52] Programme DEVEN3C . [Online] Available <http://devenecproject.uae.ac.ma/>
- [53] FAYOLLE A., GAILLY Benoît, Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre, *M@n@gement* 2009/3 (Vol. 12), p. 176-203.
- [54] OMRANE Amina et al. Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique, *La Revue des Sciences de Gestion* 2011/5 (n° 251), p. 91-100.
- [55] HAMBLIN, A.C., 1970 "Evaluation training. *Industrial Training International*", November, 33
- [56] BLOUIN, S., L'évaluation des programmes de formation et l'efficacité organisationnelle, *Interactions*, 4(2), 28,2000.
- [57] KIRKPATRICK, D. "Revisiting Kirkpatrick's four-level-model, *Training & Development*", Vol.1, pp.54-57., 1996.
- [58] COME Thierry, Quelle structure pour optimiser les relations universités – entreprises ?, *Management & Avenir* 2011/5 (n° 45), p. 107-125.
- [59] FAYOLLE A., GAILLY Benoît, Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre, *M@n@gement* 2009/3 (Vol. 12), p. 176-203.

Annexe 1: Classification des objectifs des programmes par type de dispositif											
Dispositifs	Objectifs	Programmes									
		1-Programme « université entrepreneuriale : formation et professionnalisation » (2003-2006)	2- Programme Curriculum Entrepreneurial (2004-2007)	3- Programmes : Entrepreneurship Development Program (EDP) et Entrepreneurial Spirit Program (Espresso) (2006-2009)	4- Programme « Culture Entrepreneuriale pour les Ecoles d'Ingénieurs Marocaines (CEEIM) » (2006-2010)	5- Programme « Comprendre l'Entreprise (CLE) » (2018-2011) (2011-2012)	6- Programme : EVARECH « Entrepreneuriat et Valorisation de la Recherche » (2011-2014)	7- Programme PORFIRE « Création d'un environnement pour l'émergence de pôles régionaux de formation d'innovation et de recherche au Maghreb » (2013-2016)	8- Programme FEFEDI « Filière d'expertise maghrébine de formation en entrepreneuriat et en développement » (2010-2013)	9- Programme P@lmes : Passeport numérique de compétences pour améliorer l'employabilité des lauréats de l'enseignement supérieur marocain (2012-2015)	10- Programme DEVEN3C « Développement des compétences entrepreneuriales à l'université marocaine : créativité, connaissance et culture marocaine » (2014-2017)
Dispositif 1 : Sensibilisation et formation	Sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat			x	x	x			x		
	Développement des compétences et qualités entrepreneuriales		x	x		x					
Dispositif 2 : Insertion professionnelle	Mise en place d'un référentiel de									x	
	Adapter les cursus aux besoins du marché de l'emploi	x					x				
	Faciliter l'insertion professionnelle					x				x	x
	Développer les liens entre l'université et le monde professionnel							x			
Dispositif 3 : structures d'appui à l'entrepreneuriat	Mettre en place des incubateurs						x				
	Service de valorisation de la recherche –action						x				
	Création de pole innovation –entrepreneuriat							x			
	Centre d'accueil, d'information et d'orientation								x		
	Service d'appui entrepreneuriale (SAE)										x