

Évaluation des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc : analyse et perspectives

Evaluation of Public Policies Supporting Youth Entrepreneurship in Morocco: Analysis and Perspectives

Abdellatif MESSOUDI,

Docteur en sciences économiques et gestion

Laboratoire de Recherche en Economie, Management, Finance et Stratégie des Organisations

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia Université Hassan II de Casablanca, Maroc 19, Rue Tarik Ibnou Ziad Mers Sultan, Quartier des Hôpitaux, Casablanca Tél.: +212 6 14 000 400 - Fax : 0522228881
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MESSOUDI, A. (2026). Évaluation des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc : analyse et perspectives. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(5), 535–548. https://doi.org/10.5281/zenodo.20071963
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 05 (2026)

Évaluation des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc : analyse et perspectives

Résumé

Dans le cadre de la libéralisation économique et de la mondialisation, le Maroc a adopté une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat comme levier essentiel de croissance et d'emploi. Depuis la fin des années 1980, plusieurs programmes publics ont été mis en œuvre pour encourager la création d'entreprises par les jeunes. Parmi les plus importants, figure le programme « Crédit Jeunes Promoteurs » et, par la suite, le programme « Moukawalati », lancé en 2006 et piloté par l'ANAPEC, visant à promouvoir l'auto-emploi et la création de très petites entreprises. Ce dispositif se voulait plus intégré, en combinant accompagnement, financement et proximité régionale. Toutefois, les résultats obtenus sont demeurés en deçà des objectifs fixés. En définitive, ces expériences successives traduisent les efforts soutenus de l'État marocain pour institutionnaliser l'appui à l'entrepreneuriat des jeunes. Elles mettent également en évidence la nécessité de consolider un écosystème entrepreneurial plus cohérent et d'instaurer un accompagnement mieux adapté aux réalités socio-économiques du pays.

Malgré la multiplication des dispositifs publics de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc depuis la fin des années 1980, peu de travaux ont proposé une évaluation comparative et systématique de leur efficacité à long terme, créant ainsi une lacune dans la littérature relative à l'évaluation des politiques publiques entrepreneuriales dans les économies émergentes. Cette recherche vise à analyser l'efficacité des deux principaux programmes publics marocains, à savoir le Crédit Jeunes Promoteurs et Moukawalati, en mobilisant une approche qualitative fondée sur une revue systématique de littérature et une analyse documentaire comparative de sources académiques, institutionnelles et gouvernementales. Les résultats montrent que le programme Crédit Jeunes Promoteurs a permis la création de 10 613 projets et 41 230 emplois, tandis que le programme Moukawalati n'a généré que 2 050 entreprises et 6 180 emplois, soit moins de 7 % des objectifs initiaux. L'analyse met en évidence cinq facteurs structurels d'inefficacité : la lourdeur administrative, la faible implication bancaire, l'insuffisance de coordination institutionnelle, l'absence d'approche écosystémique et le déficit de culture entrepreneuriale. Cette étude contribue à la littérature sur l'évaluation des politiques entrepreneuriales en proposant un cadre analytique intégrant les dimensions institutionnelles, comportementales et systémiques.

MOTS CLES : Entrepreneuriat, politiques publiques d'entrepreneuriat, évaluation de programmes, Création d'entreprises, approche systémique

JEL Classification : L26, L53, L38, J23, O55

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Against the backdrop of economic liberalization and globalization, Morocco has strategically promoted entrepreneurship as a vital catalyst for growth and employment. Since the late 1980s, several public initiatives have been implemented to foster youth business creation. Notable among these are the 'Crédit Jeunes Promoteurs' program and its successor, the 'Moukawalati' program, launched in 2006 under the aegis of ANAPEC. The latter aimed to encourage self-employment and the establishment of micro-enterprises through a more integrated framework combining mentorship, financing, and regional proximity. However, the outcomes consistently fell short of the established targets. Ultimately, these successive initiatives reflect the Moroccan state's sustained efforts to institutionalize support for youth entrepreneurship, while simultaneously highlighting the imperative to consolidate a more coherent entrepreneurial ecosystem and provide support mechanisms better aligned with the country's socio-economic realities. Despite the proliferation of public support schemes for youth entrepreneurship in Morocco since the late 1980s, there is a dearth of research offering a systematic, comparative evaluation of their long-term efficacy. This creates a significant gap in the literature regarding the assessment of entrepreneurial public policies in emerging economies. This study aims to analyze the effectiveness of the two primary Moroccan programs—Crédit Jeunes Promoteurs and Moukawalati—utilizing a qualitative approach based on a systematic literature review and a comparative documentary analysis of academic, institutional, and governmental sources. Findings reveal that while Crédit Jeunes Promoteurs facilitated the creation of 10,613 projects and 41,230 jobs, the Moukawalati program generated only 2,050 enterprises and 6,180 jobs, representing less than 7% of its initial objectives. The analysis identifies five structural factors of inefficiency: administrative burden, limited banking involvement, insufficient institutional coordination, the lack of an ecosystem-based approach, and a deficit in entrepreneurial culture. This research contributes to the literature on entrepreneurial policy evaluation by proposing an analytical framework that integrates institutional, behavioral, and systemic dimensions.

keywords: Entrepreneurship, public policies on entrepreneurship, program evaluation, business creation, systems approach

Classification JEL : L26, L53, L38, J23, O55

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Depuis plusieurs décennies, dans un environnement international caractérisé par l'intensification de la mondialisation, l'accroissement de la concurrence internationale et la recherche de modèles de croissance plus durables, l'investissement productif (qu'il soit national ou étranger) s'impose comme un déterminant majeur du développement économique et social. Dans cette dynamique, l'entrepreneuriat apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique permettant non seulement de stimuler la création de richesse, mais également de favoriser l'innovation, l'inclusion socioéconomique et la création d'emplois durables.

À l'instar de nombreux pays émergents, le Maroc a progressivement intégré cette orientation dans ses politiques de développement, en faisant de la promotion de l'entrepreneuriat, particulièrement celui des jeunes, un axe prioritaire de son action publique. Depuis le début des années 1990, plusieurs programmes et dispositifs institutionnels ont ainsi été mis en œuvre afin de faciliter la création d'entreprises, améliorer l'accès au financement, renforcer l'accompagnement technique des porteurs de projets et consolider l'attractivité de l'environnement entrepreneurial national. Ces initiatives traduisent une volonté publique de dynamiser le tissu productif, de réduire le chômage des jeunes diplômés et de soutenir la transformation structurelle de l'économie marocaine.

Cependant, malgré la succession de ces dispositifs publics et l'importance des ressources mobilisées, les résultats observés en matière de création d'entreprises pérennes, de survie des projets et de génération d'emplois demeurent contrastés. Plusieurs programmes ont en effet rencontré des limites liées à la gouvernance, à la coordination institutionnelle, à l'adéquation des mécanismes de financement ou encore à la qualité de l'accompagnement entrepreneurial. Cette situation soulève des interrogations quant à la cohérence, la pertinence et l'efficacité réelle des politiques publiques mises en œuvre pour promouvoir un entrepreneuriat durable et inclusif. Sur le plan académique, de nombreux travaux internationaux ont démontré que l'efficacité des politiques publiques entrepreneuriales dépend de la combinaison entre accès aux ressources financières, accompagnement entrepreneurial et qualité de l'environnement institutionnel (David B. Audretsch, 2007 ; Zoltan J. Acs et al., 2014 ; Erik Stam, 2015). Toutefois, dans le contexte marocain, la littérature existante demeure principalement descriptive, fragmentée et souvent centrée sur des dispositifs spécifiques, sans proposer une analyse comparative et longitudinale permettant d'évaluer l'évolution et la performance globale des politiques publiques successives de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes.

C'est précisément cette lacune scientifique que cette recherche ambitionne de combler. Elle mobilise trois cadres théoriques complémentaires : l'évaluation des politiques publiques, l'approche de l'écosystème entrepreneurial développée par Erik Stam, ainsi que la distinction entre entrepreneuriat par nécessité et entrepreneuriat par opportunité proposée par Antoinette Schoar.

Dans cette perspective, la problématique centrale de cette recherche peut être formulée comme suit : dans quelle mesure les dispositifs publics de promotion de l'entrepreneuriat mis en œuvre au Maroc depuis les années 1990 constituent-ils des instruments efficaces de stimulation de la création d'entreprises, d'insertion socioéconomique des jeunes et de dynamisation durable du tissu économique national ? En réponse à cette problématique, l'objectif principal de cette étude consiste à évaluer l'efficacité des politiques publiques marocaines de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes, à identifier leurs limites structurelles et opérationnelles, et à proposer des pistes d'amélioration susceptibles de renforcer leur impact économique et social.

2. Présentation des programmes publics d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc

2.1. Le crédit des jeunes promoteurs

Suite à l'application du programme d'Ajustement Structurel (PAS) au début des années 80, les taux de chômage et de pauvreté sont augmentés d'une manière significative. Par conséquent, pour faire face aux énormes déséquilibres sociaux produits par l'application de ce programme d'ajustement, les stratégies publiques sont orientées de plus en plus vers la création et le développement des MPEs. Ainsi, dès 1987, les pouvoirs publics ont mis en place un nouveau mode du financement appelé « crédits jeunes promoteurs ».

2.1.1. Lancement du Crédit Jeunes Promoteurs

Initié par la loi n°36/87, un fonds de soutien des jeunes diplômés désirant s'installer pour leur propre compte a été créé. Ce fonds est financé par des emprunts bancaires à moyen et long terme, et il peut financer jusqu'à 90 % du programme d'investissement, mais il est plafonné à 1.000.000 dh. 65 % des fonds sont apportés par l'État, 25 % par les banques et 10 % représentent l'apport personnel du promoteur.

Les bénéficiaires de ce programme sont les jeunes de 21 à 40 ans titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur, d'un diplôme ou d'une qualification professionnelle ou d'une expérience. Pendant la période d'exécution de ce programme (1988 à 1993), 4 452 dossiers ont été approuvés et financés dans le cadre de la loi 36/87, pour des crédits de 1 699,6 millions d'Dhs. Ces crédits ont permis la création de 18 530 emplois. 72 % de ces crédits ont été accordés par l'État et 28 % par les banques.

2.1.2 Le Bilan du Crédit Jeunes Promoteurs

Les modestes résultats obtenus par ce programme s'expliquent par la complexité et la lenteur des procédures de crédit, les réticences des banques, et la difficulté de transformer les diplômés en de vrais créateurs d'entreprise. Ce qui a incité l'État à intervenir différemment en promulguant cette initiative premièrement par la loi La loi 13/94, qui a permis la mise en place d'un Fonds Spécial d'un milliard de dh pour la promotion de la création de MPE par les jeunes à travers :

- Le financement de la part de l'État qui représente 45% du coût de l'investissement au taux de 5% sur une durée minimale de 12 ans et maximale de 15 ans.
- La dotation d'un Fonds de Garantie dont le budget était de 125 millions de dhs.
- La contribution de l'État à l'achat, la location et l'équipement des terrains professionnel.

Concernant les établissements de crédit, leur apport est également fixé à 45% du projet, avec un taux d'intérêt inférieur de 2% au taux du marché et une durée de 7 à 10 ans. Et deuxièmement par la loi 14/94, qui a apporté quelques modifications à la loi précédente, notamment de relever l'âge des candidats à 45 ans et de créer un fonds de garantie confié à Dar Addamane (obstacle majeur pour de nombreux projets). Les résultats des crédits jeunes promoteurs (1989-1994) sont retracés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Répartition Des Crédits Jeunes Promoteurs Par Secteur D'activité Du 01/07/1988 Au 31/12/2000.

Secteur d'activité	Nombre de promoteurs	Investissement en Dhs	Part de l'État en Dhs	Part des banques en Dhs	Emplois créé
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

Source: El Ouarat, Laila; Arouch Moha (2015)

Enfin, le bilan du programme Crédit Jeunes Promoteurs ne peut être clôturé sans clarifier les principaux problèmes 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. Tenant compte de l'échec de cette expérience, l'État a mis en place une nouvelle stratégie de promotion et d'accompagnement des moyennes et petites entreprises à partir de 2006. Il s'agit du programme Moukawalati qui vise la lutte contre le chômage des diplômés à travers l'auto-emploi et la création de milliers des moyennes et petites entreprises.

2.2. L'expérience du programme Moukawalati

Le programme Moukawalati a été lancé en juillet 2006 par le gouvernement marocain. Ce programme est conçu pour soutenir la création de 30 000 entreprises qui pourraient créer de 60 000 à 90 000 emplois entre 2006 et 2008. Il s'adressait principalement aux diplômés de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur, mais il a été ensuite élargi pour couvrir même les non diplômés.

2.2.1. Les caractéristiques du programme Moukawalati

Ce programme s'adresse aux diplômés universitaires porteurs des projets d'investissements variant entre 50 000.00 et 250 000.00 Dhs, et qui satisfont les conditions suivantes : être de nationalité marocaine, âgé de 20 à 45 ans, détenteurs d'un diplôme d'enseignement supérieur ou de la 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 s'inscrire obligatoirement à l'ANAPEC (agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences, qui a été l'organe choisi par l'État pour assurer l'accompagnement et la gestion du programme). Un partenariat ETAT/ANAPEC prévoit la prise en charge des frais d'accompagnement par l'ANAPEC à hauteur de 10.000 Dhs par projet. Dans le cadre de ce programme, les porteurs de projets sont présélectionnés pour être jugés en fonction de leurs compétences et leurs aptitudes entrepreneuriales. La présélection vise à filtrer le maximum des candidats ambitieux, motivés et qui sont prédisposés à la carrière entrepreneuriale. Ensuite, les candidats présélectionnés sont orientés vers un comité de sélection instituée par le Comité régional du Programme Moukawalati. Et lorsque le candidat est retenu définitivement, il bénéficiera de l'accompagnement tout au long du processus de création et de lancement de son entreprise. Et si le cas contraire, c'est-à-dire, si le candidat n'est pas retenu. Il a la possibilité de se représenter de nouveau à un autre guichet dans un délai maximum d'un trimestre à compter de la date de sa dernière épreuve de sélection définitive.

2.2.2. Les spécificités du programme Moukawalati.

Comme il est déjà évoqué en haut, le programme Moukawalati a essayé de tirer profit de l'expérience Crédit Jeunes Promoteurs et de dépasser les différentes lacunes qui y étaient constatées. Ainsi, les pouvoirs publics s'appuient sur un certain nombre de mesures, notamment :

- *Réunir plusieurs acteurs économiques autour de ce programme* : le programme Moukawalati a pu assembler autour de lui plusieurs acteurs intéressés par la promotion de l'entrepreneuriat, comme les chambres de Commerce, d'industrie et de Services, les associations de microcrédit, les universités, l'OFPPPT, les banques, les Centres Régionaux d'investissement, l'ANAPEC, etc.
- *L'amélioration des conditions financières* : les frais d'accompagnement du projet à hauteur de 10.000 Dhs sont pris en charge par l'État.
- *Ne pas se centrer uniquement sur la dimension financière* : À part la dimension financière, le programme accompagne les jeunes entrepreneurs au cours des différentes phases de création et de développement de leur entreprise.

- *Favoriser la proximité pour une meilleure couverture géographique* : les guichets « Moukawalati » ont été installés dans les différentes régions et villes du Maroc. Ces guichets ont été implantés à l'aide des associations de microcrédit, et les Chambres de commerce, d'Industrie et de Services, ainsi que les délégations de l'OFPP.
- *Faciliter et accélérer le traitement des dossiers* : au contraire des expériences précédentes, l'inscription au programme se fait auprès d'un seul guichet d'accueil sélectionné par le candidat, et qui devient par la suite son unique interlocuteur.
- *Permettre aux jeunes le choix des formes juridiques adéquates* : dans le cadre de ce programme, le choix n'est plus limité aux entreprises individuelles, aux sociétés de personnes ou aux coopératives. Sur la base des études juridiques développées dans son business plan, le jeune entrepreneur peut choisir la forme juridique correspondante.

2.2.3. Le Bilan Du Programme Moukawalati.

En dépit des considérables appuis offerts aux jeunes dans le cadre de ce programme, ce dernier a marqué un énorme échec par rapport aux résultats attendus. En effet, entre 2007 et 2011, seules 2 050 entreprises ont été créées dans le cadre du programme Moukawalati (soit un moyen de 410 créations par an), enregistrant donc un taux de 6,8 % en matière d'entreprises créées. Quant aux emplois générés, n'ont pas dépassé 6 180, soit moins de 7 % par rapport à la prévision initiale (90 000 emplois), qui ne couvraient que la période 2006-2008.

Tableau 1 : Les Résultats Globaux Du Programme Moukawalati De 2007 A 2011.

	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

Source: ANAPEC et calculus personnels

Il est important de signaler que le nombre d'entreprises créées chaque année n'a pas cessé de baisser, passant de 612 en 2007 à 430 en 2009 et seulement 232 en 2011. Il en va de même pour le nombre d'emplois générés. En plus, le pourcentage de financement bancaire des projets créés dans le cadre de ce programme n'a pas atteint les 45 % déjà confirmés, sachant que ce programme a été voué principalement à faciliter le financement bancaire des très petites entreprises créées par les jeunes diplômés. Tout financement bancaire s'était d'ailleurs pratiquement arrêté depuis 2010.

En dépit des efforts qui ont été fournis et les budgets alloués, ce programme aussi a connu un grand échec, même s'il est relativement moins par rapport à son antécédent. Cette insuffisance, qui n'a cessé de se confirmer d'une année à l'autre, peut être expliquée par plusieurs raisons, notamment :

- La lourdeur des procédures de création.
- Les problèmes de coopération entre les différents acteurs.
- La complexité et la lenteur du processus de sélection et de déblocage des fonds.
- La méfiance toujours présente des banques.
- Le manque d'expérience des jeunes entrepreneurs.

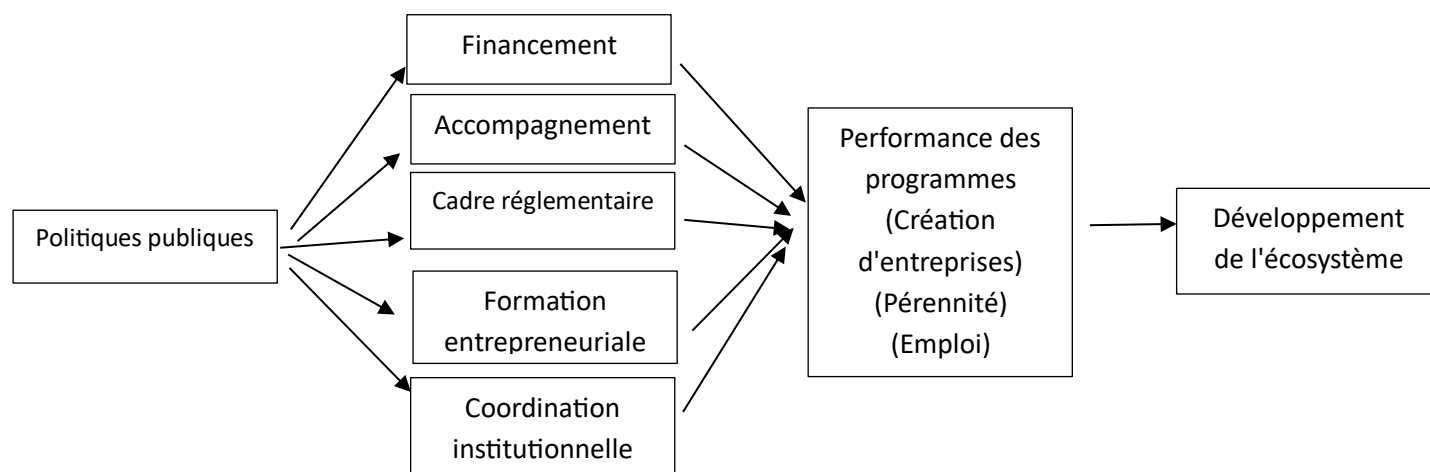
3. Revue de littérature

Les jeunes de moins de 30 ans occupent aujourd'hui une place centrale dans la dynamique de création d'entreprises, portés par un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat dans un contexte

marqué par le déclin progressif du salariat traditionnel. Grâce à leur potentiel de longévité entrepreneuriale, leur capacité d'adaptation ainsi que leur persévérance, ils sont désormais considérés comme des acteurs essentiels de la transformation économique. Bien que la définition du « jeune entrepreneur » demeure complexe et ne fasse pas encore l'objet d'un consensus précis, notamment en raison des mutations constantes de l'environnement économique et social, la majorité des économistes s'accorde à reconnaître cette catégorie comme un levier stratégique de l'innovation, de la compétitivité et de la croissance économique. En effet, plusieurs travaux internationaux, notamment ceux de David B. Audretsch (2007), Zoltan J. Acs et al. (2014) et Erik Stam (2015), ont démontré que les politiques publiques peuvent stimuler efficacement l'entrepreneuriat lorsqu'elles parviennent à articuler de manière cohérente les dispositifs de financement, les mécanismes d'accompagnement ainsi qu'un environnement institutionnel favorable.

Dans cette perspective, et afin d'évaluer les politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes, nous avons retenu un ensemble de cadres théoriques particulièrement adaptés aux objectifs de cette recherche. Il s'agit, en premier lieu, de la théorie de l'évaluation des politiques publiques développée par Harold Lasswell (1951), qui constitue une référence majeure dans l'analyse de l'action publique à travers des critères tels que l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact. En second lieu, nous mobilisons la théorie de l'écosystème entrepreneurial proposée par Erik Stam (2015), qui met en évidence l'importance des interactions entre les acteurs, les ressources et les conditions institutionnelles dans la création d'un entrepreneuriat productif. Enfin, notre analyse s'appuie également sur la distinction entre entrepreneuriat par nécessité et entrepreneuriat par opportunité développée par Antoinette Schoar (2010), permettant d'appréhender les motivations entrepreneuriales des jeunes ainsi que leurs implications sur la croissance économique et la création de valeur. La figure suivante présente le modèle conceptuel qui regroupe l'ensemble des théories présentées au-dessus.

Figure 1 : Cadre Conceptuel D'évaluation Des Politiques Publiques Entrepreneuriales



Source: Auteur

4. Méthodologie

Cette étude analyse l'efficacité des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc à travers une approche qualitative fondée sur une revue de littérature systématique. La méthodologie repose sur l'exploitation de sources secondaires variées, incluant des articles scientifiques, des thèses, des rapports institutionnels et des documents gouvernementaux. L'analyse porte principalement sur deux programmes publics majeurs, à savoir le programme Crédit Jeunes Promoteurs et le programme Moukawalati, mis en œuvre

entre la fin des années 1980 et les années récentes. L'échantillon documentaire permet d'évaluer l'évolution des dispositifs selon plusieurs dimensions : cadre institutionnel, accompagnement, financement et résultats obtenus. Les résultats montrent que, malgré des investissements publics importants, les performances enregistrées restent en deçà des objectifs fixés en matière de création d'entreprises et d'emplois. Les principales limites identifiées concernent la complexité administrative, la lenteur des procédures, la faible implication bancaire et l'insuffisance de coordination entre les acteurs. L'étude conclut à la nécessité d'adopter une vision stratégique de long terme, de renforcer l'écosystème entrepreneurial et de développer un accompagnement mieux adapté aux besoins réels des jeunes entrepreneurs. Cette recherche adopte une posture interprétative, visant à comprendre les mécanismes institutionnels expliquant la performance des politiques publiques entrepreneuriales.

5. Résultats et Discussion

À la lumière des tableaux statistiques relatifs aux deux programmes publics étudiés, les résultats mettent en évidence une performance contrastée des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc. D'une part, le programme **Crédit Jeunes Promoteurs** affiche des résultats relativement significatifs avec la création de **10 613 projets** ayant généré **41 230 emplois**, pour un investissement global supérieur à **5,3 milliards de dirhams**. L'analyse sectorielle montre une forte concentration dans le secteur des services, qui représente à lui seul plus de **80 %** des projets financés, confirmant l'orientation des jeunes vers des activités nécessitant un investissement initial relativement modéré. D'autre part, le programme **Moukawalati** présente des résultats nettement inférieurs aux objectifs initiaux, avec seulement **2 050 entreprises créées** entre 2007 et 2011 et **6 180 emplois générés**, soit moins de **7 %** des prévisions annoncées. Les statistiques annuelles révèlent également une baisse continue du nombre de créations, passant de **612 entreprises en 2007** à **232 en 2011**, traduisant un essoufflement progressif du programme. Par ailleurs, la diminution du volume des crédits bancaires et du nombre de projets bancarisés confirme la persistance de la réticence des institutions financières. Ces résultats démontrent que malgré l'importance des ressources mobilisées, l'efficacité des politiques publiques demeure limitée par des contraintes structurelles, institutionnelles et organisationnelles qui réduisent significativement leur impact socio-économique. Dans ce qui suit, nous allons présenter des Pistes susceptibles de contribuer à surmonter les erreurs passées et à envisager les perspectives négligées lors des expériences antérieures. Ces suggestions sont complémentaires et chacune a un impact ou influence sur les autres.

Dans la piste de proposer des améliorations des futurs programmes d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc, nos pensées seront étalées sur cinq points, qui sont essentiels à notre avis, afin de dépasser les différents défis rencontrés par lesdits programmes : premièrement la transition de flux poussée de l'acte entrepreneurial à une stratégie de flux tiré de l'acte entrepreneurial, deuxièmement le passage d'une vision court-terme par celle à long terme, et d'une approche exogène au lieu d'une approche endogène troisièmement, quatrièmement remplacer l'approche « Projet » par une approche « Personne », cinquièmement mettre en lumière l'importance de l'apprentissage permanent par rapport à la formation ponctuelle. Nos pensées s'articuleront autour de cinq points essentiels, à notre avis, pour surmonter les différents défis rencontrés par lesdits programmes :

- Premièrement, la transition d'un flux poussé de l'acte entrepreneurial vers un flux tiré.
- Deuxièmement, le passage d'une vision à court terme à une vision à long terme.
- Troisièmement, la substitution de l'approche « Projet » par une approche centrée sur la « Personne ».
- Quatrièmement l'adoption d'une approche endogène à une approche exogène.

- Cinquièmement, la mise en lumière l'importance de l'apprentissage permanent par rapport à la formation ponctuelle.

5.1. D'un Flux Pousse Vers Un Flux Tire

Dans un contexte marqué par de forts taux de chômage très élevé, tel que celui observé au Maroc, le choix d'une carrière entrepreneuriale devient une nécessité et un moyen de survie. Et la majorité des jeunes qui se sont lancés aux deux programmes peuvent être catégorisés comme des entrepreneurs forcés, ou encore par nécessité. Et donc ils continuent ne préférant l'emploi pas une institution publique ou une entreprise privée par rapport à la création d'entreprise. Dans cette perspective, le jeune entrepreneur adopte une approche dite « push », l'incitant à créer sa propre entreprise non pas par véritable volante, mais plutôt sous la pression de contraintes. Et au-delà de cela, l'entrepreneur n'est pas seulement poussé par ses nécessités, mais également par l'espoir suscité par les promesses de l'État.

Une persistance temporelle de cette méthode mène inévitablement à ce qu'on désigne comme un goulet d'étranglement. Ce terme appartient au vocabulaire industriel et se réfère à l'incapacité d'une partie de la chaîne de production à absorber les demandes provenant des parties antérieures, entraînant une accumulation de demandes non satisfaites qui finit par entraver l'ensemble du système. Et c'est exactement le cas de l'environnement des affaires, de l'environnement social, de l'environnement technique, et en particulier de l'environnement culturel au Maroc, qui n'était pas encore préparé pour répondre à une telle demande soit de la part des jeunes ou de la part de l'état.

Le but ici, c'est d'arriver à une approche « pull » qui dépassait l'idée de réduire l'entrepreneuriat en une solution du chômage. D'après cette perspective, la création d'une chaîne entrepreneuriale robuste où le jeune entrepreneur est attiré par l'environnement entrepreneurial, influencé par la culture de l'entrepreneuriat et appuyé par son écosystème entrepreneurial.

5.2. Le Passage D'une Vision A Court Terme A Une Vision A Long Terme.

Parmi les principales lacunes des deux programmes, Crédit Jeunes Promoteurs et Moukawalati, ils ont été mis en place de manière hâtive et les prévisions émises étaient également excessivement optimistes et à court terme, en envisageant la création de milliers d'entreprises dans un délai de deux à trois ans.

À ce niveau, il est important de comprendre que la promotion de l'entrepreneuriat en général et des jeunes en particulier est un projet qui présente plusieurs interfaces : culturelles, économiques et financières, sociales, politiques, etc. Et donc il a besoin d'un processus de long terme pour qui il soit mure et atteindre effectivement et de manière durable 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 » Cela a été explicitement mentionné dans un des rapports de l'OCDE : « Les stratégies destinées à encourager l'entrepreneuriat doivent être conçues sur le long terme, car elles sont peu susceptibles d'apporter des résultats significatifs à court terme. »

Prenant l'exemple des États-Unis, où l'intention entrepreneuriale est fortement présente chez les jeunes dès leur parcours étudiant l'entrepreneuriat a été introduit dans les universités depuis les années 1950 (Cours à Harvard en 1947 ; cours de Peter Drucker à la New York University en 1954). Et malgré tous ces efforts, tout au long des années 1970, les étudiants américains se tournaient principalement vers le secteur industriel. Dans les années 1980, leur attention s'est déplacée vers la finance. Ce n'est qu'au début des années 1990 qu'ils ont commencé à monter leurs propres entreprises. Et malgré tous ces efforts, tout au long des années 1970, les étudiants américains se tournaient principalement vers le secteur industriel. Dans les années 1980, leur

attention s'est déplacée vers la finance. Ce n'est qu'au début des années 1990 qu'ont commencé à monter leurs propres entreprises.

Sur le plan macro-économique, une mise en œuvre réelle et une synchronisation entre les différents projets initiés par l'État pour favoriser l'écosystème entrepreneurial sont nécessaires. Cela vise à renforcer la confiance des jeunes dans leur parcours entrepreneurial et à accroître l'implication des parties prenantes. En tenant compte de tout cela, des résultats efficaces ne seront pas réalisables sans un engagement sur le long terme.

5.3. D'une Approche Endogène A Une Approche Exogène

D'après la revue des deux principaux programmes d'appui à la création d'entreprises au Maroc, Crédit Jeunes Promoteurs et Moukawalati, nous constatons une prédominance de l'attention portée sur les aspects internes (endogènes) au détriment de ceux qui sont extérieurs (exogènes). En réalité, l'accent a été mis davantage sur les aspects techniques des programmes, les critères d'éligibilité, les démarches à suivre, les intervenants à contacter, etc. Alors que l'environnement destiné, dans lequel ces nouvelles entreprises doivent se développer, n'a pas été préparé. En plus, il a été prouvé qu'un environnement politique, réglementaire, administratif ou fiscal mal préparé représente un obstacle à la prospérité de l'entrepreneuriat.

C'est la responsabilité des autorités publiques d'instaurer un environnement favorable à la création et le développement d'entreprise, ce qui implique la mise en place d'un ensemble d'actions touchant une large palette de domaines.

- *Les principaux de ces domaines sont :* L'environnement juridique et fiscal : en dépit des efforts fournis par l'État pour faciliter la création des sociétés, notamment les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), à travers la diminution du capital minimums, la simplification des procédures de création, l'allégement des taux d'imposition... La transition vers le statut formel au Maroc suscite fréquemment une grande appréhension chez les entrepreneurs. Le gouvernement marocain accordé au nouveau projet portant le statut de l'auto-entrepreneur lancé en novembre 2013, par le biais du projet de loi, Cependant, la réalisation pratique de ce projet envisagé en 2015 est toujours en attente aujourd'hui, car plusieurs aspects demeurent non résolus, notamment les critères d'éligibilité, le cadre fiscal, les contributions sociales, entre autres.
- *L'accès au financement :* Depuis toujours, les rapports entre le système bancaire classique et les PME/TPE ont été caractérisés par un manque de confiance de la part des institutions financières. Ironiquement, cela les incite à demander davantage de garanties à ces structures émergentes qu'aux grandes entreprises. Ce comportement a incité ces petites entreprises à moins de transparence, ce qui a davantage érodé leur crédibilité et entraîné les deux parties dans un cycle de méfiance réciproque.
En outre, le mode de financement classique, il est essentiel de promouvoir d'autres alternatives pour soutenir le financement des petites entreprises, telles que les mécanismes de financement islamique ou le financement participatif.
- *L'accès aux marchés publics :* L'accès des jeunes entrepreneurs aux marchés publics a toujours été problématique, principalement en raison du lot unique qui rend les marchés inaccessibles aux petites et moyennes entreprises, la préférence des donneurs d'ordre pour les grandes structures et les entreprises étrangères, ainsi que les longs délais de paiement.

En 2013, le gouvernement marocain a finalement mis en place un nouveau code des marchés publics qui intègre le principe de préférence nationale et qui attribue 20 % des contrats aux petites et moyennes entreprises marocaines. Désormais, les maîtres d'ouvrage ont l'obligation de décomposer leurs contrats en lots si cela permet aux petites entreprises d'accéder à la commande publique. Il est donc essentiel pour l'État de considérer la participation d'autres acteurs économiques dans cette démarche, et notamment les grandes entreprises certifiées «

RSE ». Ces entreprises sociétales doivent multiplier leur apport au développement socio-économique du pays, en s'engageant à réserver une certaine partie de leurs commandes aux petites entreprises capables de satisfaire leurs exigences (établies dans l'adhésion à la déontologie).

5.4. D'une approche « projet » à une approche « personne ».

Les deux programmes ont mis l'accent sur le nombre des nouvelles entreprises fondées, un critère considéré comme inadéquat pour évaluer véritablement l'entrepreneuriat. Parce que d'après plusieurs recherches l'entrepreneuriat ne se limitant pas à l'acte de création juridique de l'entreprise.

D'après Bruyat, le processus entrepreneurial se déroule en trois étapes, qui sont progressive et évolutive dans le temps :

- *Le Déclenchement du processus entrepreneurial* : il est le résultat d'un changement interne à l'entrepreneur (désir d'indépendance, insatisfaction professionnel) et/ou externe, provenant de l'environnement (rencontre avec un client potentiel, licenciement). Et pour que l'entrepreneur perçoive positivement l'action de créer son entité, ces tensions doivent être suffisamment intenses et préoccupantes.
- *Engagement total du créateur* : Cet engagement ne se produit que lorsque l'entrepreneur consacre la majorité de son temps, de ses ressources financières et de son énergie lors du montage de son projet.
- *La survie et le développement de l'entreprise* : Une fois que la nouvelle entreprise se trouve au-dessus de son seuil de rentabilité, elle acquiert une viabilité qui lui permet de prospérer.

Et l'élément moteur au cours de ces trois étapes, qui interagit avec l'environnement et génère la valeur, la personnalité de l'entrepreneur. Dans le même sens, Bruyat souligne que « ... l'individu est indispensable pour la génération de valeur, il en fixe les méthodes de création, l'étendue... ». Il joue le rôle principal. L'assistance à la production de valeur, telle qu'une entreprise, est le « bien » de l'individu. ». Selon cette logique, les acteurs des futurs programmes d'appui à l'entrepreneuriat doivent se concentrer davantage sur la personne du jeune porteur de projet, plutôt que sur le plan d'affaires de ce dernier. Malheureusement, dans la majorité des processus de sélection dans les anciens programmes l'évaluation a été purement basée sur les dossiers (dans le sens propre du terme). Dans le même sens, selon une recherche réalisée par Babson College en 2007, il est confirmé aussi que la rédaction d'un plan d'affaires ne semble pas accroître forcément les chances de réussite. D'après cette recherche, il n'existe aucune différence, en matière de succès, entre les entreprises récemment créées avec ou sans plan d'affaires. L'objectif n'est pas de négliger entièrement le rôle du business plan dans le succès des entreprises, mais plutôt de souligner l'importance d'évaluer également les « personnes » des jeunes entrepreneurs. Car une bonne personne, compétente, ne se contentera pas de réussir un seul projet, mais en réussira plusieurs et saura s'adapter même si les circonstances initiales du projet viennent de changer.

5.5. D'une Formation Ponctuelle A Un Apprentissage Permanent

Selon l'OCDE 2004, l'intégration des modules et un apprentissage à l'entrepreneuriat dans l'enseignement augmentent les probabilités de création d'entreprises. Tandis que les récompenses et un contentement personnel chez les jeunes qui se lancent dans l'entrepreneuriat. En plus, cette étude a constaté que 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.

Cependant, il est nécessaire de corréliser ces résultats avec la culture entrepreneuriale dans notre pays. Comme nous l'avons déjà mentionné, nos jeunes ne sont toujours pas imprégnés de la culture entrepreneuriale, plus particulièrement en ce qui concerne la notion de prise de risque et le comportement face à l'échec, sans oublier les aspects de délégation, d'adaptabilité, de mise en réseau, etc.

Donc, pour susciter chez les jeunes les comportements et les réflexes de base qui conduit à une attitude et aptitude entrepreneuriale, il faut fonder et transmettre le plus vite possible sur le long terme à nos jeunes le mode de penser et d'agir convenables. À ce niveau, il est important de souligner le rôle d'Injaz Almaghreb qui a mis en place des programmes éducatifs sur l'entrepreneuriat destinés aux jeunes lycéens et aux collégiens de l'enseignement public marocain. Il est important également de souligner certaines initiatives d'enseignement de l'entrepreneuriat reposant sur des approches d'apprentissage pratiques dans lesquelles les étudiants découvrent eux-mêmes les divers concepts associés à la vie entrepreneuriale.

En outre des actions dans le milieu académique, il est nécessaire que les jeunes entrepreneurs reçoivent un accompagnement sur le terrain la part de professionnels spécialisés et chevronnés dans le domaine de l'accompagnement. Cette assistance doit être ajustée en fonction du stade de maturité de l'entrepreneur et du développement de son projet.

6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif principal d'évaluer l'efficacité des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc à travers une analyse comparative de deux programmes majeurs, à savoir le Crédit Jeunes Promoteurs et le programme Moukawalati. L'analyse des données documentaires et statistiques mobilisées met en évidence que, malgré une volonté publique affirmée et des ressources financières importantes engagées, les résultats obtenus demeurent globalement en deçà des ambitions initialement fixées. Le programme Crédit Jeunes Promoteurs a certes permis la création de 10 613 projets et la génération de 41 230 emplois, tandis que le programme Moukawalati n'a produit que 2 050 entreprises et 6 180 emplois, soit moins de 7 % des objectifs annoncés. Ces résultats révèlent l'existence de plusieurs facteurs structurels limitant l'efficacité de ces dispositifs, notamment la lourdeur administrative, la faible implication des institutions bancaires, l'insuffisance de coordination entre les parties prenantes, la prédominance d'une logique de financement au détriment d'une approche systémique, ainsi que la faible diffusion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes.

Sur le plan théorique, cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature existante sur l'évaluation des politiques publiques entrepreneuriales, particulièrement dans le contexte des économies émergentes. Premièrement, elle contribue à combler une lacune scientifique relative au manque d'analyses comparatives et longitudinales des dispositifs publics de soutien à l'entrepreneuriat au Maroc. Deuxièmement, elle propose un cadre d'analyse intégrateur mobilisant simultanément la théorie de l'évaluation des politiques publiques, l'approche de l'écosystème entrepreneurial ainsi que la distinction entre entrepreneuriat par nécessité et entrepreneuriat par opportunité. Cette articulation théorique permet d'enrichir la compréhension des déterminants institutionnels, comportementaux et systémiques influençant la performance des programmes publics d'appui entrepreneurial. Troisièmement, cette étude met en évidence que l'efficacité des politiques entrepreneuriales ne peut être appréciée uniquement à travers des indicateurs quantitatifs de création d'entreprises, mais doit également intégrer des dimensions qualitatives telles que la durabilité, la capacité d'adaptation et la maturation de l'écosystème entrepreneurial.

Sur le plan managérial et opérationnel, cette recherche fournit plusieurs enseignements utiles aux décideurs publics, aux institutions d'accompagnement, aux organismes financiers ainsi qu'aux acteurs de l'écosystème entrepreneurial marocain. Les résultats soulignent la nécessité de dépasser une logique centrée exclusivement sur le financement pour adopter une vision stratégique de long terme fondée sur la coordination institutionnelle, la simplification administrative, le renforcement de l'accompagnement personnalisé et le développement progressif d'une culture entrepreneuriale dès les premières phases du parcours éducatif. Ils mettent également en évidence l'importance de replacer l'entrepreneur, et non uniquement le projet, au cœur des futurs dispositifs publics.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de reconnaître. Premièrement, l'étude repose exclusivement sur des données secondaires issues de la littérature académique, de rapports institutionnels et de documents gouvernementaux, ce qui peut limiter la profondeur empirique de certaines analyses. Deuxièmement, l'investigation se concentre uniquement sur deux programmes publics majeurs, sans intégrer d'autres initiatives plus récentes susceptibles d'apporter des éléments complémentaires de comparaison. Troisièmement, l'absence de collecte de données primaires auprès des jeunes entrepreneurs, des responsables institutionnels ou des partenaires financiers ne permet pas d'explorer directement les perceptions et expériences des acteurs concernés. Enfin, le cadre temporel retenu, bien qu'il couvre plusieurs décennies, ne permet pas encore d'évaluer pleinement l'impact des nouvelles politiques entrepreneuriales déployées récemment au Maroc.

À la lumière de ces limites, plusieurs perspectives de recherche apparaissent particulièrement prometteuses. De futures études pourraient adopter une méthodologie mixte combinant approches qualitatives et quantitatives à travers des enquêtes de terrain, des entretiens semi-directifs ou des études de cas longitudinales auprès des bénéficiaires et des institutions partenaires. Il serait également pertinent d'élargir le champ d'analyse à des dispositifs récents tels que **Tamwilcom**, **Maroc PME** ou le programme **Intelaka**, afin d'évaluer l'évolution des politiques publiques entrepreneuriales dans un contexte marqué par la transformation digitale, l'innovation et l'émergence de nouveaux modèles de financement. Enfin, des recherches comparatives entre le Maroc et d'autres économies émergentes permettraient d'approfondir la compréhension des facteurs institutionnels favorisant la réussite des politiques publiques de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes.

Références :

- (1). Aderkaoui, N. (2001). *Le crédit jeunes promoteurs : principes et réalités* [Mémoire de fin d'études]. Ministère du tourisme, Direction du trésor et des investissements extérieurs.
- (2). ANAPEC. (s. d.). *Portail des services*. <https://www.anapec.org/sigec-app-rv/>
- (3). Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial society*. Oxford University Press.
- (4). Banque mondiale. (2013). *Soutenir l'entrepreneuriat et l'accès à la microfinance pour la jeunesse marocaine* [Communiqué de presse]. <https://www.banquemondiale.org/ext/fr/home>
- (5). Berger, P., & Luckman, T. (1986). *La construcción social de la realidad: Los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana*. Amorruutu-Murguía.
- (6). Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion* (4e éd.). Presses Universitaires de France.
- (7). Boussetta, M. (2013). *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).
- (8). Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1992). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.

- (9). Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- (10). Casson, L. (1991). *The ancient mariners: Seafarers and sea fighters of the Mediterranean in ancient times*. Princeton University Press.
- (11). Centre for Administrative Innovation in the Euro-Mediterranean Region. (2004). *Politiques pour les entreprises dans la région méditerranéenne : le Maroc* [Rapport].
- (12). Collins, O. F., Moore, D. G., & Unwalla, D. B. (1964). *The enterprising man*. Michigan State University Press.
- (13). Comparatif Tarifs Bancaires. (s. d.). <https://comparatif-tarifs-bancaires.ma/>
- (14). El Hamzaoui, A. (2006). *Les PME au Maroc : état des lieux et conditions d'émergence*. ISCAE.
- (15). Foulani, H. (1998). L'agonie du crédit jeune promoteur. *L'Économiste*, (406).
- (16). Ghemawat, P. (1991). *Commitment*. Simon and Schuster.
- (17). GPBM, & ANAPEC. (2007). *Guide pratique du programme MOUKAWALATI* (Version 2007).
- (18). Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- (19). Haut-Commissariat au Plan. (2014). *Taux de chômage national selon le diplôme*. http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome_a267.html
- (20). Kably, M. (1997). Crédit jeunes promoteurs : parcours d'une loi manquée. *L'Économiste*, (279).
- (21). Le Livre Blanc. (1999). *La petite et moyenne entreprise : moteur de la croissance économique* (Projet DYNA-PME).
- (22). Legrain, T. (2007). Comment former davantage d'entrepreneurs en France ? *Le Moniteur*, (5427).
- (23). Louali, H. (2003). *Évaluation du financement de la PME au Maroc* (Document de travail n°91). Direction de la Politique Économique Générale.
- (24). Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences. (s. d.). <https://mtaess.gov.ma/fr/>
- (25). Nazih, A. (2013). Le statut « auto-entrepreneur » pour 2015. *L'Économiste*, (4075).
- (26). OCDE. (s. d.). *Plateforme d'information*. <https://www.oecd.org/fr.html>
- (27). OCDE. (2004, 3-5 juin). *Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée* [Communication]. 2ème conférence des ministres en charge des petites et moyennes entreprises, Istanbul, Turquie.
- (28). Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi, O. (2009). *Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique* [Communication]. 18ème Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS.
- (29). Ouhadi, S. (2009). *Les programmes d'aides et d'assistance à la création des PME par les jeunes marocains*. AIREPME Agadir.
- (30). Schoar, A. (2010). The divide between subsistence and transformational entrepreneurship. *Innovation Policy and the Economy*, 10, 57-81.