

QUELLE STRATÉGIE D'ACCOMPAGNEMENT AUX JEUNES ENTREPRENEURS CRÉATEURS DE START-UP AU MAROC

Rachid SMOUNI / Sediki KONATE

Université Hassan II de Casablanca
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de
Mohammedia, (LAREME).

Résumé

Au cours des dernières décennies, les organismes internationaux se sont lancés dans des programmes d'action visant à étudier la dynamique entrepreneuriale et les politiques mises en œuvre par les pays pour stimuler et faciliter la création d'entreprise.

L'entrepreneuriat dépend essentiellement de la reconnaissance de l'état des activités économiques dans lesquelles s'investissent les entrepreneurs ainsi que les facilités que les pouvoirs publics leur accordent. Dans le cadre de la stratégie nationale de la promotion du travail des jeunes diplômés, les autorités publiques marocaine ont instauré un programme de création de TPE « MOUKAWALATI » accompagnant les jeunes promoteurs avant et durant la création de leur entreprise, les soutenant lors de son démarrage et les accompagnants pendant l'année qui suit son ouverture. Nous avons assisté, ces dernières années, à la multiplication des études sur les politiques, les programmes et les structures de soutien à la création d'entreprises innovantes, ainsi qu'au développement des manifestations scientifiques s'intéressant principalement à cet axe de recherche. Dans ce sens, cet article porte sur la démarche d'appui à l'entrepreneuriat et surtout sur l'exploration des programmes et des mécanismes d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises.

Mots clés :

Entrepreneuriat, stratégies de créations de Start up, stratégie d'accompagnement.

Introduction

Au cours des dernières décennies, les organismes internationaux (notamment l'organisation internationale du travail OIT, Banque mondiale et FMI) se sont lancés dans des programmes d'action visant à étudier la dynamique entrepreneuriale et les politiques mises en œuvre par les pays pour stimuler et faciliter la création d'entreprise.

Dans ce sens, la promotion de l'entrepreneuriat a représenté un vecteur fondamental dans toutes les politiques de développement économique surtout des pays en développement. Les pouvoirs publics marocains ainsi que l'ensemble des acteurs socio-économiques sont parfaitement conscients de l'importance de la création des entreprises, particulièrement les TPE et les PME.

En effet, les perturbations et mutations économiques incessantes, le chômage qui sévit dans les sociétés surtout dans la catégorie des jeunes diplômés, imposent au pays de procéder de manière urgente à l'assainissement et au développement de l'environnement de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise pour activer au maximum ce levier de croissance et de création de la richesse.

Force est de constater que les gouvernements accordent de plus en plus leur attention aux indicateurs tels que le nombre d'entreprises créées ou l'effectif des personnes employées. Plusieurs mesures incitatives sont mises en places pour le développement de l'entrepreneuriat. Nous pouvons citer à titre d'exemple : les mesures réglementaires, les mesures fiscales, les mesures administratives, l'appui et le soutien en pré et post création ainsi que les modalités de financement.

Dans le cadre de la stratégie nationale de la promotion du travail des jeunes diplômés, les pouvoirs publics ont également défini un plan d'action accompagné de propositions afin de promouvoir l'esprit d'entreprise qu'elle considère comme l'une des principales forces motrices de l'innovation, de la compétitivité et de la croissance.

L'entrepreneuriat dépend essentiellement de la reconnaissance de l'état des activités économiques dans lesquelles s'investissent les entrepreneurs ainsi que les facilités qu'elle leur accorde. Au Maroc, les autorités publiques ont instauré un programme de création de TPE «MOUKAWALATI» accompagnant les jeunes promoteurs avant et durant la création de leur entreprise, les soutenant lors de son démarrage et les accompagnants pendant l'année qui suit son ouverture. Ce programme, lancé le 1^{er} juillet 2006, a mobilisé les chercheurs engagés dans le champ. Ainsi, nous avons assisté à la multiplication des études sur les politiques, les programmes et les structures de soutien à la création d'entreprises innovantes, ainsi qu'au développement des manifestations scientifiques s'intéressant principalement à cet axe de recherche. (M. BOUSSETTA, 2013)¹.

Dans ce sens, notre recherche va porter sur la démarche d'appui à l'entrepreneuriat et surtout sur l'exploration des programmes et des mécanismes d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises.

La première partie de ce travail sera consacrée à la présentation de l'état des lieux des recherches dans le domaine de la stratégie d'accompagnement et l'approche entrepreneuriale. En effet, la stratégie d'accompagnement et l'entrepreneuriat ne sont pas un

¹Mohamed BOUSSETTA, « Entrepreneuriat des Jeunes et Développement de l'Esprit d'Entreprise au Maroc : l'Expérience de Moukawalati », Rapport de Recherche du Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires N° 54/13 (FR-CIEA) Dakar, Septembre 2013. URL: www.trustafrica.org/icbe

acte «standard» et isolé. La complexité de l'environnement socio-économique, la disparité des secteurs d'activité de l'économie, la multitude d'approches et de processus de création sont autant de raisons qui nécessitent une stratégie efficace des organismes chargés d'accompagner les nouveaux entrepreneurs créateurs de projet.

Quant à la deuxième partie elle sera consacrée à l'étude de l'expérience marocaine en matière d'accompagnement des jeunes entrepreneurs. En fait, au Maroc, l'expérience du développement entrepreneurial est encore embryonnaire. Elle se limite dans quelques initiatives et programmes publics et privés qui ne couvrent que très partiellement le besoin du pays en matière de création d'entreprises.

Certaines études ont montré que la promotion et le développement entrepreneurial dépend étroitement de l'efficacité des politiques visant à la fois à : réduire les contraintes réglementaires et administratives qui pèsent sur l'activité entrepreneuriale ; promouvoir la formation à l'entrepreneuriat, surtout professionnelle ; faciliter l'accès des TRE et PME aux financements, à la technologie et à l'innovation.

I- La stratégie d'accompagnement et du soutien au jeune entrepreneur : l'émergence d'une nouvelle stratégie en faveur du développement de l'entrepreneuriat

On assiste ces dernières années à une perspective prometteuse de recherche en entrepreneuriat. Il s'agit en fait, de l'accompagnement à la création d'entreprises (Mole, Hart, Roper et Saal, 2008; Mione, 2006) et de l'action des pouvoirs publics et organismes privés en termes d'organisation de la dynamique collective existante sur un territoire. Le taux de survie des jeunes entreprises n'est toujours pas à la hauteur des efforts considérables consentis. Dans ce sens, les différentes études ont montré que cinq années après sa création, seule 46% des entreprises nouvellement créées subsistent et 70% de celles ayant bénéficiées d'accompagnement subsisteront 5 ans de plus.

Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004) ont identifié différentes approches de recherches, diverses typologies de structures d'accompagnement à partir d'une revue de la littérature. Albert et Gaynor (2001), concluent qu'il existe «une compréhension commune sur l'incubation comme concept, mais beaucoup de différences existe dans l'application de ce concept ». Hackett et Dilts (2004) précisent qu'il n'existe pas de définition universelle et commune aux différents types de structures d'accompagnement.

Lalkaka et Bishop (1996) ont montré que la diversité des structures d'incubation dépend largement des ressources existantes et de l'ordre social des nations²⁰. Kumar (1997), Schmuck (2000), Cariola (1999) ont expliqué la diversité des structures d'incubation par la diversité des facteurs culturels spécifiques à chaque pays ou région d'un pays².

A- La stratégie d'accompagnement : essai de définition

Il existe une réelle difficulté à s'accorder sur une définition unique et rigoureuse de la stratégie d'accompagnement. Cette ambiguïté est principalement due à la diversité des structures et des pratiques de cette stratégie d'appui.

En effet, d'une part, l'accompagnement est l'action de rencontrer régulièrement un porteur de projet de création d'entreprise afin de le conseiller et de vérifier l'avancement de ce

² Pour plus de détails, conférer l'excellent travail de thèses de M. R. MASMOUDI (2007), Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes. Université du Sud Toulon. <https://tel.archives-ouvertes.fr/>

projet et ce, jusqu'à la création de l'entité. D'autre part, l'accompagnement est un dispositif qui vise à orienter, informer et aider un futur créateur de projet d'entreprise. à élaborer son projet en le conseillant, le formant et l'insérant dans les réseaux pertinents de la création, afin que ce projet puisse se concrétiser et atteindre une certaine maturité.

Mais il faut distinguer entre la stratégie d'appui avant la création d'entreprises et la stratégie d'accompagnement (ou appui) aux entreprises après leur création.

Dans notre démarche le terme « stratégie d'accompagnement » recouvre à la fois les structures d'appui avant et après la création d'entreprise. Cette stratégie aura pour objet l'accompagnement des créateurs dans l'élaboration de leur projet d'entreprise, notamment dans les domaines organisationnels, juridiques, industriels, économiques et commerciaux.

Nous avons assisté, ces dernières années, à une large production scientifique concernant les structures de la stratégie d'accompagnement et, plus généralement, le phénomène d'incubation. En effet, pendant les années 1990, une première génération de recherches, à orientation principalement descriptive, est apparue. Tout au long du début des années 2000, les recherches étaient plus évaluatrices. Aujourd'hui, les travaux sont des tentatives de conceptualisation et de théorisation de ses stratégies d'accompagnements. Notre objectif est de participer à ce nouveau courant de conceptualisation. Nous nous intéressons à l'une des facettes du phénomène les moins explorées, à savoir le processus et stratégie d'accompagnement des jeunes porteur de projet.

B- Les Stratégies d'accompagnements en faveur des créateurs de Start up

1- Formes de stratégies d'accompagnements

R. Cuzin et A. Fayolle ont souligné « la notion d'adéquation dynamique entre des besoins d'assistance et une offre de prestations au sein d'un dispositif d'accompagnement » (Cuzin, Fayolle, 2005). Ces besoins engagent des profils d'intervenants suffisamment adéquats pour les dire spécifiques au type de besoin rencontré. Ces derniers se rapportent essentiellement soit à l'individu, soit au projet de création, soit à l'adéquation individu/projet³.

Les travaux de R. Cuzin et A. Fayolle évoquent les formes d'accompagnement les plus spécifiques à savoir :

- ✓ La stratégie focalisée sur l'individu (interrogations et doutes, ou l'inverse, besoins de formation ou d'informations). L'accompagnement semble davantage se révéler d'ordre psychologique, et devrait s'apparenter au « coaching » ;
- ✓ Stratégie focalisée sur le projet (le montage du projet, son financement, forme juridique, étude de faisabilité, etc.) : l'accompagnement prend une connotation plus technique, et relève du domaine des compétences ou expertises techniques ;
- ✓ Stratégie focalisée à la fois sur l'individu et sur le projet (adéquation entre l'individu et son projet (problèmes de cohérence, d'orientations stratégiques, etc.) : les exigences semblent tendre vers un accompagnement plus global, voire méthodologique.

2- La place de l'intention dans le processus entrepreneurial

³ Cité dans l'article de SIEGEL. D, « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? » La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 (n°219) Pages 34/35.

La déclinaison du processus entrepreneurial en trois phases nous invite à aborder la démarche d'accompagnement entrepreneuriale sous un angle plus élargi et à repenser la conception de cette approche en termes de compétences requises et acquises pour son bon déroulement.

Le processus entrepreneurial peut se décliner alors comme suit (A. Omrane., A. Fayolle, O. Z. Benslimane, (2011):

- ✓ Le déclenchement du processus entrepreneurial qui survient suite à un changement interne à l'entrepreneur et/ou externe provenant de son environnement ;
- ✓ L'engagement total du créateur lorsque l'entrepreneur consacre la plupart de son temps, de son argent et de son énergie au montage de son projet. Selon Bruyat (1993), l'engagement du créateur suppose que les résistances au changement ne soient pas trop élevées en regard de la possibilité de créer une entreprise et de la préférence donnée à cette option ;
- ✓ La survie ainsi que le développement du projet créée : à partir du moment où l'entreprise nouvellement créée se trouve au-dessus de son seuil de rentabilité, elle devient viable et peut prospérer et s'intégrer dans le tissu économique national.

C- La Stratégie d'accompagnement et l'approche entrepreneuriale : une relation synergétique à des fins socioéconomique

1- L'importance croissante de la stratégie d'accompagnement dans une approche entrepreneuriale

L'accompagnement réside en fait, dans le conseil proposé aux entrepreneurs et créateurs de projets ainsi que dans l'offre de service plus qualitative et l'engagement de quelques financements ou facilitation de financements surtout pour les entreprises en phase de création. Les services offerts vont jusqu'à l'aide à la recherche de nouveaux locaux devant accueillir ces entreprises.

Cette démarche d'appui essaie, d'intégrer les évolutions et de gérer les contraintes nouvelles, ce qui mène ces entreprises vers une structuration plus forte et une professionnalisation des interventions.

En effet, les travaux sur l'appui à l'entrepreneuriat se sont développés ces dernières années. Cependant, ils se sont peu intéressés aux structures d'accompagnement consacrées à l'entrepreneuriat et à la promotion entrepreneuriale des jeunes promoteurs et porteurs de projets ainsi que les Start up (ou entreprises en démarrage).

Les travaux actuels de recherche, au niveau national, n'ont pas été très précis dans l'explication de la stratégie nationale d'accompagnement au développement de l'entrepreneuriat. Les chercheurs ont étudié les fonctions, les rôles, les objectifs, voire l'effet de l'implantation d'une structure d'incubation sur l'économie locale, régionale ou nationale mais n'ont pas précisé les limites d'intervention de ces structures dans le processus d'avant, pendant et après la création.

La stratégie d'accompagnements au niveau entrepreneuriale peut être mise en œuvre par trois démarches d'appui, certes indépendantes, mais peuvent être complémentaires (Dupouy, Franchisteguy-Couloume, Saumonneau, 2004):

- ✓ Démarche d'appui de l'Incubateur : Une intervention en amont de la phase de création d'entreprise : détection, accompagnement des porteurs de projet ;

- ✓ Démarche d'appui au sein de la Pépinière : héberger et accompagner l'entreprise nouvellement créée par la mise à disposition de ressources sans grande valeur ajoutée, mais indispensables, tels que des locaux, des services de secrétariat ou du matériel de bureautique ;
- ✓ Démarche d'appui au sein de la Technopole : héberger les entreprises surtout « high-tech » dans le cadre de l'aménagement du territoire et la convergence des services et l'utilisation des technologies de l'information.

Dans sa réflexion portant sur l'évaluation de la stratégie d'accompagnements des incubateurs, B. Vedel (Vedel, 2004) évoque quatre typologies qui sont liées aux démarches d'appui, à savoir :

- ✓ Des incubateurs de développement économique local, régional ou national (c'est la stratégie d'accompagnement préconisée par l'Etat marocain nommée (MOUKAWALATI) ;
- ✓ Des incubateurs issus d'entreprises privées ou publics ;
- ✓ Des incubateurs issus d'institutions académiques et scientifiques ;
- ✓ Des incubateurs indépendants, créés par des entrepreneurs ou des investisseurs privés.

2- L'entrepreneur au cœur de la stratégie d'accompagnement

L'objectif est de recenser les types de besoins à satisfaire à travers l'étude des services actuellement offerts par le biais de la stratégie nationale d'accompagnement comme un outil aidant à la création d'entreprise.

Toute démarche d'accompagnement doit placer l'entrepreneur au cœur de la stratégie entrepreneuriale. Elle en fait le point de mire d'une approche axée sur sa valorisation et son accompagnement, et ce, en fonction des réalités et de ses particularités de la région ou du pays en question.

La stratégie doit être reposée sur une mobilisation de tous les acteurs sur le terrain (pouvoirs publics, collectivité locale, secteur privé...) :

- Une mobilisation collective et synergétique autant qu'une mobilisation de chacun dans sa sphère de responsabilités et de compétences.
- Avec une volonté, confirmée par la majorité d'intervenants lors des consultations, d'établir des mécanismes de collaboration axés sur une approche intégrée afin d'assurer une continuité de services auprès des entrepreneurs, tout au long de leurs projets, en tenant compte étroitement des différents modèles d'entrepreneurs et des particularités régionales et locales.

L'initiative de sensibilisation et de promotion de l'entrepreneuriat ainsi que les nouveaux créateurs de Start up devra être concrétisée par la qualité des services offerts.

On peut avancer un classement de services dont devront bénéficier tous porteurs de projets, pendant et après la création de leur projet ainsi que les jeunes entreprises.

Liste de services offerts aux nouveaux créateurs de projet

| |
|--|
| Services de pré-incubation |
| Business plan (faisabilité, technique, financière) |
| Formation et encadrement (Comptable, juridiques, fiscale, management, TIC ...etc.) |
| Les étapes de créations de l'entreprise (pièces et document administratifs et) |
| Etudes de marché, vente, marketing |
| Aide à la recherche de partenaires étrangers (exportation) |
| Conseil sur le développement de nouveaux produits et services |
| Aide à la recherche de financements auprès des banques |
| Conseil en recrutement et ressources humaines |
| Constitution de réseaux (autres entrepreneurs, clients...) |
| Accompagnateurs, conseillers en tant que membres du conseil d'administration |

Partant de ce bref volet théorique en matière d'accompagnement des jeunes créateurs de Start up, le programme MOUKAWALATI en faveur du développement des petites entreprises au Maroc a pour objet d'améliorer les compétences en matière de gestion des entreprises par le renforcement des capacités et des ressources en matière de formation, en sensibilisant les jeunes aux opportunités et aux défis de l'entrepreneuriat et de l'emploi indépendant, et à leur rôle dans la construction de leur avenir et du développement économique et social de leur pays. Ce programme at-il atteint ses objectifs ?

II-Expérience marocaine en matière d'encouragement de soutien à l'entrepreneuriat : expérience de « programme MOUKAWALATI»

Tirant les leçons des expériences passées, les pouvoirs publics ont lancé en 2006, le programme d'aide aux créateurs de nouveaux projets MOUKAWALATI. Il s'agit en effet, d'un programme national d'appui à la création et la gestion des micros, petites et moyennes entreprises. Le programme vise un soutien financier et un accompagnement des jeunes promoteurs tout au long des phases cruciales de création et de développement de leurs projets. Les cibles sont les diplômés lauréats de la formation professionnelle, les chômeurs diplômés de l'enseignement supérieur et les bacheliers. Cependant après des années d'existence, les résultats globaux du programme sont très limités par rapport aux objectifs initiaux. Cette partie du travail consiste tout d'abord à présenter le programme d'appui aux jeunes porteurs de projets et par la suite présenter une analyse des résultats empirique de mise en œuvre de ce programme.

A- Le programme MOUKAWALATI : Une des stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise au Maroc

C'est un programme national d'encouragement et d'accompagnement des jeunes diplômés à la création d'entreprises. Il permet également de simplifier le parcours entrepreneurial à travers une présélection des candidats dans un des centres dédié à cet objectif avant la soumission des dossiers à la commission régionale pour vérifier la validité des conditions d'éligibilité, des procédures de sélection et d'accompagnement des jeunes porteurs de projets.

1- Les conditions d'éligibilité et de procédures de sélection

Le programme gouvernemental vise à lutter contre le chômage des jeunes diplômés dont le taux avoisinait 25 % en 2008. Cela, moyennant l'appui à la création d'entreprises génératrices de richesses et d'emplois. Les mesures prises dans ce sens doivent être en

adéquation avec les exigences et spécificités régionales, ainsi que la création effective d'entreprises viables et pérennes par les jeunes promoteurs. Les objectifs initialement prévus du programme étaient la création de 30 000 micro et petites entreprises dans le but de générer 60 000 à 90 000 emplois. Pour atteindre ses objectifs, le programme a mis en place un certain nombre de conditions ainsi que des structures de pilotage et de suivi.

a- Conditions d'éligibilité, processus de sélection et dispositifs financiers du programme

Pour être éligible au programme d'accompagnement (financier et non financier) à la création d'entreprise, les candidats doivent être marocains âgés de 20 à 45 ans, diplômés de la formation professionnelle ou de l'enseignement supérieur et impérativement inscrit à l'ANAPEC. C'est cet organe qui est choisi par les autorités gouvernementales pour assurer l'accompagnement et la gestion de ce programme. En 2010, le programme a été élargi aux jeunes non diplômés. Le coût du projet projeté à financer est de 50000 à 500 000 DH avec une possibilité de s'associer⁴.

La présélection des candidats se fait en tenant compte de leurs compétences entrepreneuriales et managériales ainsi que leur motivation à créer et gérer des entreprises viables innovantes et compétitives. L'idée de base consiste à choisir les candidats ambitieux et motivés afin de leur assurer un accompagnement efficace et une formation appropriée avant le début de toute aventure entrepreneuriale.

Le processus du choix des futurs entrepreneurs se fait selon les étapes suivantes⁵ :

- ✓ L'inscription du candidat dans un des guichets du programme.
- ✓ La présélection et l'accueil du porteur de projet et lui l'expliquer ses droits et obligations, le processus global des différentes étapes de son parcours, le dossier de candidature à remplir comportant ses informations préalables sur son projet.
- ✓ La sélection du candidat se fait au niveau du guichet d'inscription en collaboration avec le centre régional d'investissement, à travers un entretien de positionnement et un entretien approfondi. Ces entretiens permettent d'évaluer les différents aspects requis chez le candidat pour créer sa propre entreprise.

Si le candidat est définitivement sélectionné, il bénéficie alors de l'accompagnement tout au long du processus de création et de démarrage de son entreprise par le guichet de son choix avec possibilité de le changer dans un délai de trois.

Le dispositif financier du programme porte essentiellement sur trois leviers financiers :

- ✓ La prise en charge par l'Etat des frais d'accompagnement du projet à hauteur de 10 000 DH;
- ✓ L'octroi par l'Etat d'une avance sans intérêt de 10% du coût du projet dans la limite de 150 000 DH remboursables sur six ans avec trois années de différé ;
- ✓ La garantie par l'Etat de 85% du crédit bancaire nécessaire à la réalisation du projet.

b- La structure de pilotage, organisation et de suivi du programme

Pour garantir une bonne coordination et un fonctionnement opérationnel de l'ensemble de ses activités, MOUKAWALATI est doté d'une structure de pilotage et d'une organisation institutionnelle permettant de faciliter le suivi du programme. De ce fait, le pilotage est assuré par quatre grands intervenants ayant chacun une mission spécifique.

⁴Ibid., 16.

⁵Balanghein A., « le problème du financement des petites et micro-entreprises et les perspectives institutionnelles au Maroc », *Annales marocaines d'Economie*, n° 11 (1995): 46.

- ✓ Il s'agit des chambres de commerce d'industrie et des services pour piloter les projets de création;
- ✓ L'agence nationale pour l'emploi et les compétences (ANAPEC) pour la centralisation des dossiers et le déblocage des fonds d'Etat;
- ✓ Les associations de microcrédit pour accompagner les jeunes créateurs;
- ✓ Les banques pour financer les projets bancables.

De plus, il faut souligner que les guichets MOUKAWALATI qui constitue l'interlocuteur unique des porteurs de projets sont incontournables dans le processus de pilotage. Ces guichets dépassant plus de 80 sont mis en place par trois grandes associations de microcrédit (Al Amana, Zagora, Fondep), les différentes chambres de commerce, d'industrie et des services ainsi que par les délégations régionales de l'OFPPT.

Au point de vue institutionnel, le programme est composé du :

- ✓ Comité national du programme;
- ✓ Agence nationale de la promotion de l'emploi et des compétences,
- ✓ Comité régional du programme,
- ✓ Guichets d'appui à la création d'entreprise.

En effet, les missions du comité national de pilotage du programme sont :

- ✓ La définition concertée des objectifs annuels du programme,
- ✓ L'approbation du programme au niveau national,
- ✓ L'évaluation
- ✓ Le suivi des indicateurs régionaux et propositions de mesures correctives.

2-Les procédures d'accompagnement des porteurs de projets

Le programme s'appuie sur l'assistance des porteurs de projets avant, au cours et après la création de leur entreprise. En effet, même si des jeunes réussissent à concrétiser des projets viables, des difficultés ultérieures handicaps la réussite et la viabilité de leur projet. Ainsi, pour réunir les conditions permettant au programme d'atteindre ses objectifs, des mesures d'accompagnement pré et post création des jeunes porteurs de projets ont été mises en place.

En effet, l'accompagnement du porteur de projet se fait en trois phases.

a- La phase d'accompagnement pré lancement du projet

Elle concerne l'étude de faisabilité, l'identification des besoins en formation et la réalisation d'une simulation du business plan. Ainsi le soutien des jeunes promoteurs à réaliser l'étude de faisabilité de leur projet concerne trois aspects à savoir l'étude de marché, l'étude technique et financière. L'identification des besoins en formation managériale, administrative et financière et la réalisation d'un plan de formation adéquat basé sur les études de cas constitue un élément essentiel dans ce cadre⁶. La simulation du business plan est également assurée pour chaque candidat entrepreneur au sein du guichet afin d'améliorer ses performances de communication. Elle lui permet également de mieux présenter et défendre son dossier de demande de financement à la banque. Le dossier de financement préparé par le candidat et sa qualité sont assurés par le guichet⁷.

b- Laphase d'accompagnement au niveau du démarrage du projet

⁶BOUSSETTA. M, « Micro Financement et financement de la PME au Maroc », *Revue Congolaise de gestion*, n° 4- 5 (2000).

⁷BOUSSETTA.M, « Entrepreneuriat des Jeunes et Développement de l'Esprit d'Entreprise au Maroc : l'Expérience de MOUKAWALATI ».

Elle porte essentiellement sur deux éléments. Il s'agit de l'éventuelle rectification du business plan et une assistance au démarrage du projet. Les rectifications du business plan sont tributaires des observations formulées par la banque. A ce titre, une nouvelle présentation appuyée par une solide argumentation du dossier de financement s'avère nécessaire. A cet égard, les porteurs de projets ont besoin d'aide notamment au démarrage, le choix des fournisseurs, la recherche d'un local. Ces démarches de création d'entreprise font l'objet d'un plan d'action comportant notamment l'élaboration d'un plan de marketing, la préparation technique, les démarches administratives. En cas de difficultés dans l'accomplissement des démarches administratives, le guichet intervient directement avec le candidat auprès des instances concernées.

c-La phase d'accompagnement au niveau de suivi du projet

Elle concerne la réalisation des diagnostics globaux portant sur les divers aspects de l'activité de l'entreprise nouvellement créée. Ce diagnostic doit être suivi de recommandation et de plans d'actions échelonnés favorisant l'amélioration des compétences et des capacités compétitives de la jeune entreprise. A cela s'ajoute la mise à disposition des jeunes entrepreneurs d'information riches fiables et actualisés sur les opportunités offertes par l'environnement socio-économique. Ce soutien concerne également les informations relatives aux appels d'offres, à l'externalisation, à la sous-traitance.

Par ailleurs, l'objectif du programme est de concrétiser des projets promoteurs dont les conséquences se répercutent sur le développement socio-économique. De ce fait, les responsables du programme ont envisagé un suivi systématique de l'accompagnement des porteurs de projets au niveau des différentes phases afin de procéder à une évaluation progressive pour s'assurer de la réalisation des buts préétablis au fur et à mesure.

B- Analyse empirique de l'expérience marocaine en matière d'accompagnement aux jeunes promoteurs

1-Les des résultats empiriques globaux du programme

a- Sur le plan financier

Entre les années 2007 et 2011 et comme le montre le tableau ci-dessous, le programme a permis la création de près de 2050 entreprises, soit 410 entreprises par an. Cela représente un taux de réalisation de 6,8 % par rapport à l'objectif initial qui était de 30 000 entreprises de 2007 à 2010. Le nombre d'entreprises créées a connu une régression d'une année à l'autre passant de 612 en 2007 à 430 en 2009 et 232 en 2011. Les porteurs de projet ont cessé de bénéficier du financement bancaire depuis 2010. Parallèlement, le nombre d'entreprises créées ayant bénéficié d'un financement bancaire n'a été que 918 projets entre 2007 et 2011. Ce qui ne représente que 44,8 % de l'ensemble des entreprises créées.

Tableau N°1. Résultats globaux du programme MOUKAWALATI de 2007 à 2011.

| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | Total |
|--|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|-------|
| | Nb | % | Nb | % | Nb | % | Nb | % | Nb | % | |
| Nombre de MPE créées | 612 | 29,85% | 491 | 23,95% | 430 | 20,97% | 285 | 13,92% | 232 | 11,31% | 2050 |
| Nombre de MPE bancarisées | 241 | 26,25% | 213 | 23,20% | 205 | 22,34% | 137 | 14,92% | 122 | 13,29% | 918 |
| Volume des crédits octroyés (en millions de dhs) | 1254 | 31,72% | 1032 | 26,09% | 856 | 21,64% | 501 | 12,66% | 312 | 7,89% | 3955 |
| Nombre d'emplois créés | 2038 | 32,97% | 1457 | 23,58% | 1324 | 21,43 | 729 | 11,79 | 632 | 10,23% | 6180 |

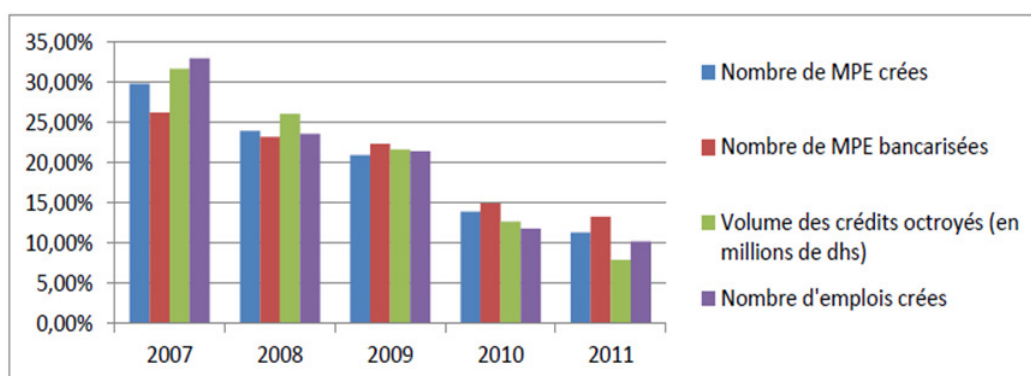
Source : ANAPEC et calculs personnels

Sur plan de financement bancaire, les projets bancarisés ont connu une baisse continue d'une année à l'autre en se limitant à 122 en 2011 contre 241 en 2007. D'après l'étude de BOUSSETTA. M (2013), cette situation confirme les critiques formulées par les jeunes promoteurs envers les banques dont la méfiance ne fait que s'accroître vis-à-vis des nouveaux projets avec l'avancement du programme dans le temps. L'expérience du crédit jeune promoteurs semblait être toujours présente à l'esprit⁸. La même tendance est observée quant au volume total des crédits octroyés par les banques qui ont enregistré une importante chute entre 2007 et 2011 en s'établissant respectivement de 1254 millions de DH à 312 millions. Globalement, le montant des crédits bancaires accordés aux jeunes promoteurs dans le cadre du programme n'a pas atteint 4 millions de DH. Soit une moyenne annuelle de 790 millions de DH.

b- Sur le plan d'emploi

A ce niveau, le programme a permis la création d'un peu plus de 6180 emplois entre 2007 et 2011. Soit une moyenne annuelle de 1236 emplois représentant soit trois postes d'emplois par entreprise créée. Il faut rappeler que lors de son lancement, le programme visait la création de 30 000 micros et petites entreprises en trois ans devant également générer 90 000 emplois. Le nombre d'entreprises créées n'a représenté que 6,7% des objectifs initiaux du programme. Après cinq ans, il a été constaté que les résultats obtenus sont faibles et largement en deçà des objectifs fixés au départ. L'échec du programme est tout à fait consommé dès les premières années de sa mise en œuvre.

Graphique 1 : Résultats globaux du programme Moukawalati



⁸Ibid.

Sources : BOUSSETTA. M, « Entrepreneuriat des jeunes et développement de l'esprit d'entreprise au Maroc : l'Expérience de MOUKAWALATI ».

En effet, d'après les résultats de l'étude de BOUSSETTA (2013), l'approche qui a été adoptée consistant à susciter ou à « vouloir créer artificiellement » un esprit d'entreprise chez les jeunes chômeurs ainsi que la volonté des pouvoirs publics de s'appuyer sur un système bancaire oligopolistique très concentré et fortement mercantile est complètement dépassé et inefficace.

2- Les contraintes du programme

Les contraintes de mise en œuvre du programme, l'étude a montré que plusieurs années après sa mise en œuvre, les résultats du programme demeurent toujours très faibles et en deçà des objectifs attendus. Cela s'explique par les contraintes majeures suivantes :

- ✓ La première est liée à la lourdeur des procédures et démarches ainsi que la multiplication des intervenants : centres régionaux d'investissement (CRI), Agence Nationale pour la promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), les Banques et microcrédit dont chacun a sa propre démarche⁹.
- ✓ La deuxième contrainte est relative au financement bancaire caractérisé par la réticence des banques malgré les mécanismes publics de garantie des crédits. De plus le système bancaire marocain favoriser la logique de rentabilité au détriment de l'approche sociale dans laquelle s'inscrit le dit programme. A cela s'ajoute le fait que la gestion des garanties soit déléguée aux banques elles-mêmes qui l'assimilent à des projets ordinaires auxquels il faut absolument appliquer les règles standards de prudence financière, de viabilité économique et d'efficacité technique.
- ✓ La troisième contrainte est liée au manque d'expérience des porteurs de projets et des jeunes entrepreneurs. De plus l'absence d'une culture d'entreprise et d'idées innovantes représente également un handicap à la réussite du programme. Il faut en outre souligner que l'accompagnement pré et post création a été prévu en termes d'élaboration du business plan et de formation. Mais il reste insuffisant et plus ou moins inadapté à certaines réalités nationales. Les associations de micro crédit chargée de cette opération fondamentale tout au long du processus de création et de gestion des TPE ne sont pas dotées de moyen technique, financier, managérial et juridique. De même qu'il leur manque suffisamment d'expérience dans ce domaine stratégique pour garantir la survie et la pérennité des MPE créées.

3- L'échec de l'expérience marocaine en matière d'accompagnement : les données empiriques

L'étude empirique (quantitative et qualitative) menée par BOUSSETTA. M (2013) a mis en exergue les causes de l'échec du programme.

L'étude quantitative, réalisée auprès des jeunes diplômés entrepreneurs au Maroc, a permis de recueillir et d'analyser les avis et opinions de cette catégorie d'entrepreneurs quant à l'environnement juridique, institutionnel, économique auxquels ils ont été confrontés.

⁹BALANGHEIN A. (1995), « le problème du financement des petites et micro-entreprises et les perspectives institutionnelles au Maroc ».

Par contre l'étude qualitative était réalisée auprès de personnes ressources de divers organismes publics et privés et qui sont directement impliqués dans le processus entrepreneurial des jeunes diplômés. Il s'agit entre autres des banques, des organismes publics et privés de promotion de ce genre d'entrepreneuriat et qui influent les stratégies publiques dans ce domaine ainsi que des associations de la société civile qui interviennent dans le développement des activités économiques et du secteur privé.

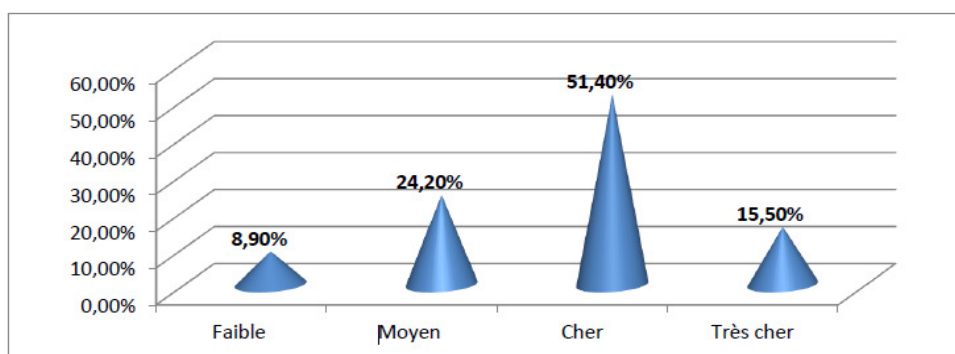
Nous nous sommes intéressés à relever les principales contraintes de création et de gestion des entreprises créées par l'aide de ce programme d'accompagnement pour identifier les raisons de son échec.

a-Contraintes de création de nouveaux projets

L'accent est surtout mis sur la procédure et le coût de la création de la Start up.

En effet et en ce qui concerne le coût de création du nouveau projet il est plutôt très cher pour plus de deux tiers des personnes enquêtés (soit environ 67%). Celui-ci est considéré comme étant onéreux pour plus de la moitié d'entre eux et très onéreux pour le reste. Ce qui représente à leurs yeux une contrainte préalable non négligeable au bon démarrage de leur projet entrepreneurial. D'autant plus que la plupart des jeunes entrepreneurs estiment qu'il faudrait exonérer complètement du moins partiellement leur projet, des différentes taxes et droit exigibles au moment de la création de leur entreprise. En revanche, environ 9% seulement d'entre eux estiment que le cout de création est faible et ne pose pas beaucoup de problèmes au projet alors que 25 % considèrent ce coût comme étant moyen. Ainsi, au total, le tiers des enquêtés affirment que le coût de création de leur entreprise est supportable.

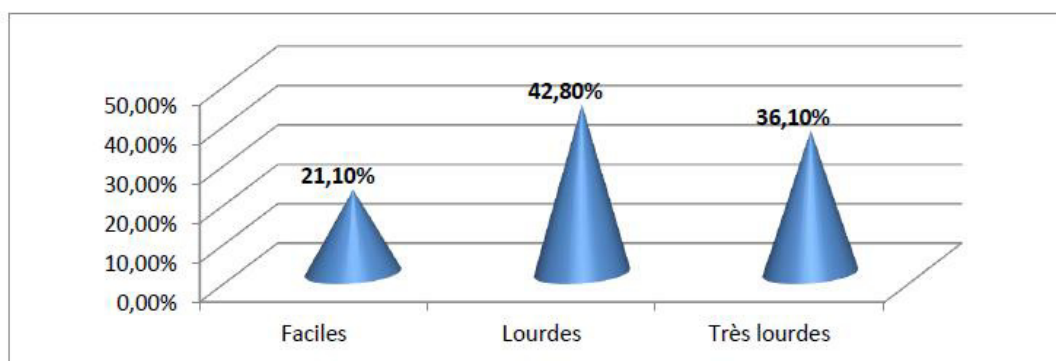
Graphique 2 : Perception du coût de création par les jeunes enquêtés



Sources : BOUSSETTA. M, « Entrepreneuriat des jeunes et développement de l'esprit d'entreprise au Maroc : l'Expérience de MOUKAWALATI ».

En ce qui concerne la procédure de création du projet, quatre sur cinq enquêtés estiment que les procédures qu'ils ont suivie pour créer leur propre entreprise ont été lourdes (soit 79 %). Ainsi, le nombre d'opérations nécessaires et la durée en termes de nombre de jours sont d'une lourdeur très pénalisante. Pour le reste des jeunes enquêtés (soit 21 %)il estime que ces procédures sont faciles et ne leur pose pas de problèmes particuliers. Ce faible pourcentage de personnes satisfaites est à l'actif positif des différents intervenants et justifie également certains progrès réalisés ces dernières années dans le domaine et surtout avec la création des centres Régionaux d'investissement.

Graphique 3 : Appréciation des procédures de création de leur entreprise pas les enquêtés



Sources : BOUSSETTA, Ibid

Il faut souligner qu'au niveau de la création, les jeunes promoteurs enquêtés sont confrontés globalement trois grandes catégories de contraintes dans la création de leur entreprise.

- ✓ La première contrainte administrative qui a été mise en avant par la quasi-totalité des enquêtés, soit 346 sur 360.
- ✓ La deuxième contrainte foncière a également été avancée par presque tous les jeunes entrepreneurs enquêtés, soit 343 sur les 360 enquêtés.
- ✓ La troisième contrainte liée au financement où plus des deux tiers des enquêtés l'ont considéré comme étant le facteur fondamental dans le blocage de la création et dans les difficultés de gestion de leur entreprise.

b-Contraintes liées à la gestion de la Start up ainsi qu'à l'environnement entrepreneurial national

La majorité des enquêtés déclare avoir rencontré plusieurs difficultés dans le cadre de la gestion de leur entreprises (soit 98,1%) contre seulement presque 2% qui affirment ne pas avoir subi de telles difficultés particulières et importantes dans la gestion quotidienne de leur entreprise.

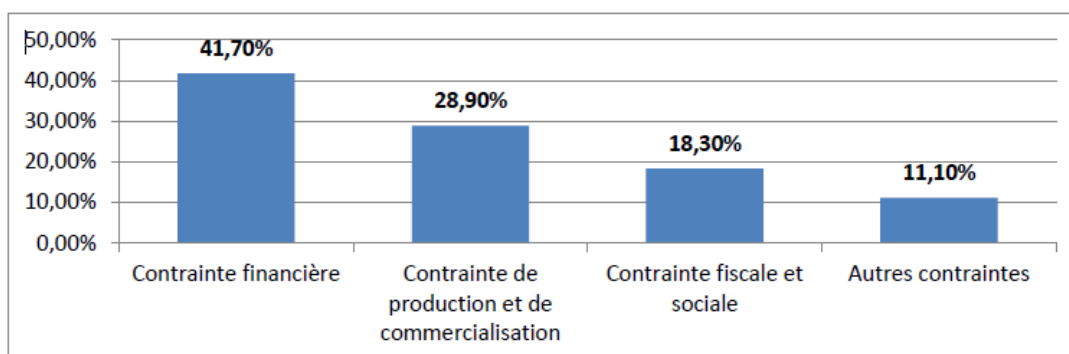
En effet, trois principales difficultés ont été les plus citées par les enquêtés.

- ✓ Il s'agit des difficultés financières (95,5% des enquêtés),
- ✓ Difficultés administratives (78,9% des enquêtés),
- ✓ Difficulté liée au poids de la fiscalité (totalité des jeunes enquêtés).

Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon la principale contrainte de gestion

| Contrainte principale | En nombre | En % |
|--|-----------|-------|
| Contrainte financière | 150 | 41,7 |
| Contrainte de production et de commercialisation | 104 | 28,9% |
| Contrainte fiscale et sociale | 66 | 18,3 |
| Autres contraintes | 40 | 11,1 |
| Total | 360 | 100,0 |

Le graphique ci-dessous montre la répartition des enquêtés selon la principale contrainte liée au mode de gestion et de management.



Sources : BOUSSETTA, Ibid.

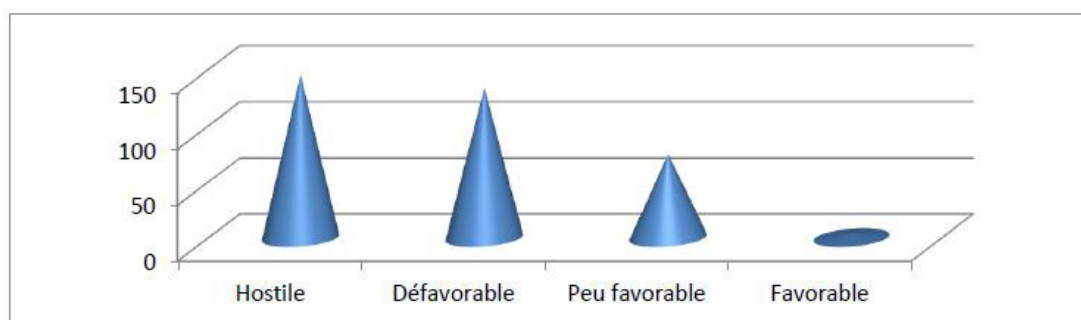
Par ailleurs en ce qui concerne l'environnement entrepreneurial dans lequel évoluent les jeunes entrepreneurs et ayant bénéficié du programme, plus de 40% des enquêtés estiment qu'il leur est franchement hostile. Ce constat est surtout propre aux jeunes marocains sans grande expérience et peu outillés pour affronter les multiples obstacles liés à cet environnement. Globalement, plus des trois quarts des enquêtés (soit 77,5%) mettent l'accent sur la nature extrêmement difficile de cet environnement posant ainsi des difficultés importantes d'adaptations¹⁰.

Tableau 3 : Nature de l'environnement entrepreneurial.

| Perception de l'environnement | En nombre | En % |
|-------------------------------|-----------|--------|
| Hostile | 145 | 40,2 |
| Défavorable | 134 | 37,3 |
| Peu favorable | 75 | 20,8 |
| Favorable | 6 | 1,7 |
| Total général | 360 | 100,00 |

Sources : BOUSSETTA, Ibid.

Graphique 5 : Perception du climat des affaires



Sources : BOUSSETTA, Ibid.

En somme, il faut souligner que la grande majorité des réponses sur les différentes contraintes du programme mettent l'accent sur le différent aspect administratif, financier et fiscal. Ces résultats apparaissent logiques et conformes à l'ensemble des appréciations et des opinions des enquêtés qui considèrent également que la résolution de ces problèmes étant prioritaires pour améliorer l'environnement entrepreneuriale au Maroc.

¹⁰BOUSSETTA, Ibid.

Conclusion

L'approche théorique proposée tout au long de ce travail nous a permis de renouveler le débat autour, à la fois, de la stratégie d'accompagnement au promoteur lancé dans le programme MOUKAWALATI et les compétences entrepreneuriales dans le but d'améliorer véritablement le climat général des affaires au Maroc.

En fait, l'objectif de cette communication est d'établir un premier inventaire de l'éventail des compétences entrepreneuriales requises, acquises et développées par les jeunes créateurs de projet tout au long du programme lancé par les pouvoirs publics depuis 2006.

Aujourd'hui au Maroc il apparaît nécessaire de promouvoir l'encadrement et le suivi des promoteurs et l'amélioration de l'environnement personnel et culturel de ces entrepreneurs ainsi que l'adaptation du cadre juridique et institutionnel à travers les lois et règlements adaptés aux petites et moyennes entreprises.

Le soutien en faveur de la promotion, du développement et de l'apprentissage de l'entrepreneuriat et son impact sur le développement socioéconomique devra nécessairement :

- ✓ Favoriser la création d'entreprises innovatrices en allégeant le poids en faveur des jeunes promoteurs débutants dans la mesure où la majorité des entrepreneurs estime que la plus grande difficulté qu'ils rencontrent est la pression fiscale et la multiplicité des taxes.
- ✓ Mettre en place une vraie stratégie d'accompagnement et faciliter l'accessibilité au financement pour remédier au manque de fonds propres des créateurs d'entreprise en facilitant l'accès au crédit avec des taux d'intérêt encourageants.
- ✓ Consolider et développer les compétences entrepreneuriales en s'appuyant sur des formations adaptées à la réalité des entrepreneurs marocains ayant des besoins particuliers.
- ✓ Enfin favoriser le réseautage des jeunes entrepreneurs.

Bibliographie

ALBERT Philippe, FAYOLLE Alain, MARION Stéphane (2014): "L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, n°101, novembre-décembre 1994, p. 100-112.

BALANGHEIN A. (1995) : « le problème du financement des petites et microentreprises et les perspectives institutionnelles au Maroc ». *Annales marocaines d'Economie*, numéro 11.

BHAVE Maresh: « A process model of entrepreneurial creation », *Journal of Business Venturing*, vol 9 n° 3, mai 1994, p. 223-242.

BIRLEY Sue, WESTHEAD Paul(1992) « A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 4 n° 4, octobre-décembre 1992, p. 299-338.

BOUCHIKHI Hamid : "Structuration des organisations ; concepts constructivistes et études de cas", *Economica*, 1990. **BRECHET Jean-Pierre** : "Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août 1994, p. 5-14.

BOUSSETTA M. (2013) : « Entrepreneuriat des Jeunes et Développement de l'Esprit d'Entreprise au Maroc : l'Expérience de Moukawalati », *Rapport de Recherche du Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires N° 54/13 (FR-CIEA) Dakar*, Septembre 2013. URL:(www.trustafrica.org/icbe).

BOUSSETTA M. (2000) : « Micro Financement et financement de la PME au Maroc ». *Revue Congolaise de gestion*, no 4- 5.

BRUYAT Christian (1993): « Création d'entreprises : contributions épistémologiques et modélisation », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Grenoble, 1993.

OMRANE A., FAYOLLE A., BENSLIMANE O. Z. (2011): « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/5 (n° 251).

MASMOUDI Mohamed Raef : « Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », *Université du Sud Toulon Var*, (<https://tel.archives-ouvertes.f>).

SAFIR, CALLIES Jean-Marie(1989): « Création d'entreprises et création d'emplois », *Problèmes Economiques*, n° 2135, juillet 1989, p 10-14.

SIEGEL D. (2006): « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? » *La Revue des Sciences de Gestion* 2006/3 (n°219) Pages 34/35.