



HAL
open science

**Évaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes
au Maroc, cas des projets de la phase III de l'INDH**
**Evaluation of entrepreneurial Projects by Young people
in Morocco, case of INDH phase III Projects**

Brahim Fathallah, Horr Latifa

► **To cite this version:**

Brahim Fathallah, Horr Latifa. Évaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes au Maroc, cas des projets de la phase III de l'INDH Evaluation of entrepreneurial Projects by Young people in Morocco, case of INDH phase III Projects. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2023, 4, pp.91-115. 10.5281/zenodo.10211382 . hal-04332026

HAL Id: hal-04332026

<https://hal.science/hal-04332026v1>

Submitted on 8 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Open licence - etalab

Évaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes au Maroc, cas des projets de la phase III de l'INDH

Evaluation of entrepreneurial Projects by Young people in Morocco, case of INDH phase III Projects

Brahim FATHALLAH, (Doctorant en Sciences de Gestion)

*Laboratoire de Recherche en Management, Information et Gouvernance (LARMIG) ;
Faculté des Sciences Juridique Economique et Sociale Ain Sebaâ
Université Hassan II de Casablanca (UH2C)*

LATIFA HERR (Professeur d'Enseignement Supérieur)

*Laboratoire de Recherche en Management, Information et Gouvernance (LARMIG) ;
Faculté des Sciences Juridique Economique et Sociale Ain Sebaâ
Université Hassan II de Casablanca (UH2C)*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridique Economique et Sociale Ain Sebaâ, Université Hassan II de Casablanca (UH2C)
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	FATHALLAH, B., & HERR, L. (2023). Evaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes au Maroc, cas des projets de la phase III de l'INDH. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 91-115. https://doi.org/10.5281/zenodo.10211382
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 16, 2023

Accepted: November 26, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-2 (2023)

Évaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes au Maroc, cas des projets de la phase III de l'INDH

Résumé :

Ces dernières années, l'entrepreneuriat a suscité beaucoup d'intérêt dans de nombreuses régions du monde, ceci s'explique par la corrélation existante entre la création de nouvelles entreprises et le développement économique. Or, la dernière crise, liée au Covid19, a révélé une forte augmentation du risque de développement de l'entrepreneuriat et une réduction de la probabilité de succès à toutes ses étapes, en particulier pour les petites et moyennes entreprises. En effet, les conditions de marché difficiles déterminent à elles seules l'impossibilité non seulement du développement économique, mais même de la simple survie des entreprises sans innovations créant de nouvelles opportunités. En outre, malgré l'ampleur croissante du soutien financier à l'entrepreneur, il n'est plus suffisant et la nécessité d'attirer les investissements et les fonds empruntés détermine l'importance de l'évaluation des projets entrepreneuriaux innovants.

Cet article met en lumière l'importance croissante de l'évaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes au Maroc, dans le cadre de la troisième phase de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH). La participation active à ce processus revigore l'esprit d'entreprise en favorisant l'innovation, en encourageant la prise de risques calculés et en contribuant à la création d'un avenir économiquement prospère et socialement responsable. Tout en reconnaissant les défis potentiels, il aborde également la nécessité d'investir dans le développement des compétences et des connaissances des jeunes évaluateurs afin qu'ils puissent jouer un rôle efficace et bénéfique dans l'évaluation des projets entrepreneuriaux.

Mots-clés : Évaluation de projets, Entrepreneuriat, l'Initiative Nationale de Développement Humain, Inclusion économique.

Classification JEL : J68- M13-H79

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

In recent years, entrepreneurship has attracted a lot of interest in many regions of the world, this can be explained by the existing correlation between the creation of new businesses and economic development. However, the latest crisis, linked to Covid19, revealed a sharp increase in the risk of developing entrepreneurship and a reduction in the probability of success at all its stages, in particular for small and medium-sized businesses. Indeed, difficult market conditions alone determine the impossibility not only of economic development, but even of the simple survival of companies without innovations creating new opportunities. Furthermore, despite the increasing scale of financial support to the entrepreneur, it is no longer sufficient and the need to attract investments and borrowed funds determines the importance of the evaluation of innovative entrepreneurial projects.

This article highlights the growing importance of the evaluation of entrepreneurial projects by young people in Morocco, as part of the third phase of the National Human Development Initiative (INDH). Active participation in this process invigorates the entrepreneurial spirit by fostering innovation, encouraging calculated risk-taking and contributing to the creation of an economically prosperous and socially responsible future. While recognizing potential challenges, it also addresses the need to invest in developing the skills and knowledge of young evaluators, so that they can play an effective and beneficial role in the evaluation of entrepreneurial projects.

Keywords: Project assessment, Entrepreneurship, National Human Development Initiative, Economic Inclusion.

Classification JEL : J68- M13-H79

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Ces dernières années les recherches et discussions sur l'entrepreneuriat sont de plus en plus nombreuses, il est également un sujet d'actualité dans les débats politiques de nos jours. Il est d'actualité, car l'entrepreneuriat et les questions connexes telles que l'innovation et l'entreprise sont considérés comme des déterminants cruciaux de la croissance économique et de la prospérité [1]. Cependant, le débat sur la manière de développer l'entrepreneuriat a été entravé par l'absence de définitions unique de l'entrepreneuriat et également de l'entrepreneur.

Les désaccords concernent également les méthodes et instruments les plus appropriés à utiliser pour évaluer les projets entrepreneuriaux [2]. En effet, les jeunes entrepreneurs se lancent, de plus en plus, dans des initiatives audacieuses et innovantes, d'où l'importance de pouvoir évaluer la faisabilité et le potentiel de leurs projets.

Dans ce papier, il est proposé d'explorer la nature de l'entrepreneuriat et des concepts connexes et d'expliquer pourquoi l'évaluation des projets entrepreneuriaux est une phase importante qui garantit le succès du processus de création d'entreprises.

L'entrepreneuriat consiste « à faire des choses qui ne sont généralement pas faites dans le cours normal des affaires » [3], c'est un « processus dynamique de création de richesse supplémentaire » [4]. L'entrepreneuriat s'intéresse donc à la croissance économique à travers la reconnaissance et l'exploitation des opportunités dans les domaines économiques et sociaux.

L'absence d'accord sur les caractéristiques essentielles de l'entrepreneur est tout aussi problématique. [5] énumère 42 traits qui distinguent les entrepreneurs et il existe d'autres études importantes qui ont passé en revue la littérature pertinente et ont décrit les qualités essentielles des entrepreneurs. Par exemple, [6] relève que les entrepreneurs expriment un grand besoin de réussite, ont une orientation modérée vers la prise de risque, manifestent une grande tolérance à l'ambiguïté, et ont développé une grande confiance en eux et sont innovants.

Il est proposé de discuter brièvement des méthodes par lesquelles les attributs peuvent être découverts en prenant comme exemple le cas des personnes les plus performantes. Cela est dû au fait que les entrepreneurs sont considérés comme motivés par un fort besoin de réussite. [7] soutient qu'une personne ayant un grand besoin de réussite « a plus confiance en elle, aime prendre des risques soigneusement calculés, étudie activement son environnement et est très intéressée par des mesures concrètes de ses performances ». Citant les travaux de Sheppard, il note que les personnes très performantes « étaient beaucoup plus actives dans la recherche d'un emploi. Elles ont commencé à chercher plus tôt... Ils ont vérifié davantage d'entreprises ; ...[et] ils utilisaient davantage de techniques pour trouver un emploi ». En revanche, de nombreux « moins performants » sont restés chez eux, « vivant de l'assurance chômage, attendant que leur ancienne entreprise les réembauche ou que le service de l'emploi américain leur trouve un emploi semblable à celui qu'ils avaient occupé ».

Pour les jeunes motivés et performants, désirant devenir de futurs entrepreneurs, ils doivent savoir que le processus de développement d'une nouvelle entreprise, l'évaluation du projet de lancement d'entreprise est une phase de grande importance. Pour les aspirants entrepreneurs comme pour les investisseurs potentiels, l'analyse détaillée et la validation d'un projet d'entreprise est une étape essentielle pour assurer sa viabilité et maximiser ses chances de succès.

Au Maroc, les politiques économiques mises en œuvre se sont souvent concentrées sur l'amélioration de la croissance. Or, l'objectif de la croissance économique est avant tout le développement social par l'optimisation de la croissance et une meilleure répartition de ses succès, c'est ainsi que l'INDH (Initiative Nationale de Développement Humain) a été lancée

pour lutter contre l'exclusion et les inégalités sociales et territoriales. Elle compte trois phases, chacune se compose de plusieurs programmes. La première phase 2005-2010, s'est déclinée en quatre programmes qui visent à créer des Activités Génératrice de Revenus (AGR) et développer une économie sociale et solidaire. La deuxième phase 2011-2015, constitue une extension de la première avec l'ajout d'un programme dédié à la mise à niveau territoriale et la troisième phase 2019-2023 consacrée à la promotion de l'entrepreneuriat.

Cet article souligne l'importance de fournir aux jeunes entrepreneurs des outils et des ressources qui leur permettent d'évaluer objectivement et efficacement leurs projets. En particulier, des programmes d'encadrement et de mentorat, qui peuvent jouer un rôle important dans l'évaluation des projets entrepreneuriaux des jeunes, seront évoqués. Afin de mieux comprendre et pouvoir évaluer les projets de création des entreprises, nous avons réalisé une étude exploratoire et descriptive du phénomène, de type inductif, débouchant sur une typologie associant le type d'entreprise créée et le profil du créateur dans le cadre du programme d'amélioration du revenu et l'inclusion économique des jeunes de la troisième phase de l'INDH qui encourage l'initiative entrepreneuriale chez les jeunes. Cette étude montre également l'importance de l'évaluation des projets par les jeunes dans la réussite d'une entreprise et comment peut-elle être une garantie pour la réussite de ces projets.

2. L'entrepreneuriat des jeunes et le processus d'évaluation des projets de création d'entreprise

2.1. Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un concept complexe et vouloir en donner une définition s'avère donc une tâche difficile. En effet, il n'existe pas de définition consensuelle de l'entrepreneuriat au sein de la communauté scientifique, et le terme est souvent utilisé de manière ambiguë et nuancée.

Une revue de littérature montre qu'il existe plusieurs significations liées à ce concept. Nous présentons ici quelques définitions :

« L'entrepreneuriat est le domaine qui étudie les pratiques des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, leur impact économique et social, etc. Les formes de leurs actions et les soutiens disponibles pour faciliter le développement de l'activité entrepreneuriale. » [8].

« L'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation [...], son action induit du changement et conduit à une modification partielle de l'ordre existant » (Verstraet dans l'ouvrage Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat).

« L'entrepreneuriat est un processus qui consiste à identifier, évaluer et exploiter des opportunités d'affaires ». Pour les auteurs du Global Entrepreneurship Monitor (Rapport exécutif, 2000).

« L'entrepreneuriat est le résultat de toute action humaine pour entreprendre en vue de générer de la valeur via la création ou le développement d'une activité économique identifiant et exploitant de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux marchés » (OCDE, 2007).

Nous adoptons par la suite une définition plus large proposée par [9] affirmant : « L'entrepreneuriat est la capacité et la volonté manifestes d'individus, seuls, en équipes, au sein et en dehors des organisations existantes, de :

- Percevoir et créer de nouvelles opportunités économiques (nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouveaux schémas d'organisation et nouvelles combinaisons produits-marchés), et
- Introduire leurs idées sur le marché, face à des conditions incertaines et autres obstacles, en prenant des décisions sur l'emplacement, la forme et l'utilisation des ressources et des institutions.

Cette définition est plus approfondie et englobe l'entrepreneuriat au niveau individuel, ainsi que celui au niveau de l'entreprise. Elle montre que l'entreprise devient un vecteur qui améliore les chances de ses salariés de créer leur propre entreprise, favorise la compétitivité et renforcer la productivité. On ne peut donc pas considérer l'entrepreneur, au sens large, comme une entité externe indépendante de son environnement, mais dans le cas des « intra-preneurs ». En effet, les entrepreneurs sont définis de différentes manières par les chercheurs en s'appuyant sur l'anthropologie, la sociologie, l'économie, la psychologie et bien d'autres encore. Ceci relève du domaine des « théories de l'entrepreneuriat », un domaine de recherche multidisciplinaire vieux d'une centaine d'années et visant à mieux comprendre l'esprit entrepreneurial. Nous présentons ici une liste des principales théories de l'entrepreneuriat, car elles apportent plus de compréhension et de clarté aux entrepreneurs en herbe.

Théorie économique

La théorie économique de l'entrepreneuriat postule que l'activité économique et les opportunités sont les forces motrices de l'entrepreneuriat. Proposée pour la première fois par [10], dans les années 1960, la théorie soutient que des facteurs tels que la disponibilité du crédit, la baisse des taux d'intérêt et une large demande économique propulsent l'entrepreneuriat à un moment et dans un lieu donné. En d'autres termes, si un pays jouit d'une prospérité économique et de mécanismes d'accès financier, il produira des entrepreneurs.

La plupart des experts considèrent aujourd'hui que cette théorie n'est que partiellement correcte. Même si les facteurs économiques jouent certainement un rôle dans l'entrepreneuriat, ils ne reflètent pas toute la réalité sur ce domaine.

Théorie de l'innovation

La théorie économique aide à expliquer l'entreprise dans son ensemble, mais elle ne met pas spécifiquement en évidence ce qui rend les entrepreneurs spéciaux parmi les hommes d'affaires. C'est là qu'intervient la théorie de l'innovation. Selon cette Théorie, ce qui différencie les entrepreneurs des autres c'est qu'ils savent comment et quand innover. Ils peuvent sortir des sentiers battus, appliquer de nouvelles technologies à des problèmes familiers et comprendre les termes et les opportunités de changement.

Théorie culturelle/sociologique

A défaut que des facteurs culturels et sociaux mettent l'accent sur l'entrepreneuriat, il est difficile d'encourager les entrepreneurs. C'est du moins la réflexion des théories culturelles et sociologiques de l'entrepreneuriat, influencées par des penseurs comme Max Weber et Bert F. Hoselitz.

Dans leur article Comment les valeurs culturelles influencent-elles le comportement entrepreneurial des nations ?, [11] ont découvert qu'il existait des « effets quantifiables des valeurs culturelles sur le développement du comportement entrepreneurial dans une société ».

Théorie psychologique

Le but de la théorie psychologique de l'entrepreneuriat est de prouver qu'il existe certaines caractéristiques personnelles et traits de personnalité qui définissent un entrepreneur. Parmi ces traits figurent :

- Le désir d'accomplissement
- Une tolérance au risque élevée
- Créativité conceptuelle
- Résilience émotionnelle face à l'échec
- Et l'optimisme

Selon la théorie psychologique, ces caractéristiques – plus que l'argent, les opportunités, la culture, etc. – sont responsables de la création d'entrepreneurs.

2.2. Emergence de l'Entrepreneuriat des Jeunes

L'entrepreneuriat est de plus en plus considéré comme une voie appropriée (voire nécessaire) pour tous ceux qui souhaitent réussir dans le monde du travail compétitif. Les expériences de développement de l'entrepreneuriat dans le monde indiquent le rôle croissant des jeunes entrepreneurs dans la réalisation d'une croissance durable et le développement de la compétitivité au niveau national.

En raison de ses bénéfices et avantages sous-jacents, de nombreuses personnes, en particulier les jeunes, considèrent l'entrepreneuriat comme une option de carrière viable là où les opportunités d'emploi régulières ne parviennent pas à satisfaire les besoins et les attentes des jeunes.

Par conséquent, l'implication des jeunes dans l'activité économique est l'un des outils efficaces pour résoudre le problème du chômage et assurer le plein emploi de la main-d'œuvre, ce qui est particulièrement important dans les conditions de crise et dans les périodes post-crise de développement de l'économie nationale. L'activité entrepreneuriale des jeunes contribue, d'une part, au renforcement de leur situation financière et, d'autre part, assure leur épanouissement professionnel et personnel.

L'attention croissante portée à l'entrepreneuriat des jeunes peut être attribuée à deux facteurs [12]. Le premier est le nombre toujours croissant de jeunes au chômage et le deuxième est le désir de compétitivité combiné à la pression en faveur du développement des compétences.

Mais il reste une question sérieuse, encore à résoudre, quant à l'ampleur de la propagation de ce « phénomène mondial », compte tenu de la répartition des capacités et des dispositions comportementales parmi les jeunes.

La jeunesse d'aujourd'hui est beaucoup plus entrepreneuriale et aspirante qu'elle ne l'était il y a quelques années. [13], dans son livre « L'entrepreneuriat des jeunes par tout », conceptualise l'entrepreneuriat des jeunes comme un processus consistant à transformer des idées en opportunités, puis des opportunités en entreprises réalisables en utilisant leurs compétences en matière de gestion, de planification, d'amélioration, de mentorat et de sensibilisation. L'engagement des jeunes a le potentiel de contribuer au développement personnel des jeunes, d'améliorer leurs conditions de vie et de lutter contre l'injustice dans la société. En effet, un jeune, en créant une nouvelle entreprise, donne l'exemple aux autres jeunes et présente ainsi l'entrepreneuriat comme un mécanisme permettant d'obtenir un emploi et de meilleurs résultats financiers pour les jeunes en herbe. Sans aucun doute, l'une des raisons qui contribuent à la popularité de l'entrepreneuriat des jeunes est sa capacité à fournir des solutions natives aux couches économiquement défavorisées du pays [14].

Même si cela n'a pas encore été pleinement exploré, Beaucoup de jeunes sont motivés par l'entrepreneuriat et la considèrent comme une option de carrière réalisable et plus fiable que l'emploi rémunéré. Ils voient également l'entrepreneuriat comme un moyen d'atteindre leurs objectifs et d'acquérir un sentiment d'accomplissement. De plus, l'envie de faire quelque chose de nouveau et d'être son propre patron en fait une option parfaite pour les jeunes.

L'étude de l'entrepreneuriat des jeunes s'appuie sur des recherches en économie d'entreprise et en psychologie sociale, de la personnalité et du développement. Comme dans tout domaine de recherche émergent, les définitions du concept principal varient, et le problème est amplifié dans ce cas par la diversité des activités entrepreneuriales [15].

Jusqu'au 2002, il n'y a eu aucune tentative systématique d'étudier l'entrepreneuriat des jeunes d'après [16]. Plus tard, un nombre restreint, mais croissant de chercheurs commencent à s'intéresser au développement de l'intérêt et des compétences entrepreneuriales chez cette catégorie de la population ([17]; [18]).

La plupart des études existantes sur le processus d'entrepreneuriat se sont concentrées sur des adultes devenus entrepreneurs. L'une de ces lignes de recherche tente d'identifier les qualités personnelles qui contribuent au succès des jeunes entrepreneurs. Cette ligne de travail a

débuté avec le programme de recherche de McClelland sur les relations entre « satisfaction des besoins » et entrepreneuriat [7]. Il a signalé des corrélations positives, mais faibles entre la motivation à réussir et l'entrepreneuriat.

Schmitt-Rodermund a mené des études sur des échantillons d'étudiants et de fondateurs de petites entreprises en Allemagne de l'Est au cours de la décennie qui a suivi la réunification de l'Allemagne. Malgré le caractère unique de ces échantillons, les études ont produit des résultats informatifs concernant le développement de l'esprit entrepreneurial. Schmitt-Rodermund a découvert qu'une parentalité faisant autorité était associée à des intérêts et à des compétences entrepreneuriales [19]. Les étudiants qui avaient observé leurs parents s'engager dans une activité entrepreneuriale étaient plus susceptibles de faire preuve de compétences entrepreneuriales. Les étudiants engagés dans des activités entrepreneuriales prévoyaient de poursuivre une carrière entrepreneuriale avant l'âge de 40 ans, tandis que ceux qui n'avaient pas participé à des activités entrepreneuriales à l'adolescence prévoyaient de poursuivre une carrière professionnelle conventionnelle au sein du gouvernement ou dans des entreprises privées.

En outre, des études ont examiné les caractéristiques personnelles telles que la prise de risque, l'auto-efficacité, l'innovation, l'autonomie, la conscience, et l'ouverture à l'expérience ([15]; [20]).

D'autres études sur l'entrepreneuriat des jeunes se sont concentrées sur les attitudes plutôt que sur les activités. De telles études révèlent une population générale de jeunes fortement divisée quant à son orientation vers les activités entrepreneuriales. Par exemple, une enquête nationale sur les attitudes des jeunes en Australie a révélé que la plupart des jeunes ne se considèrent pas comme possédant les qualités personnelles nécessaires à l'entrepreneuriat ; par conséquent, seulement 10 % s'engageaient dans des activités entrepreneuriales [21]. De sa part Damon, dans une étude sur les objectifs à long terme de la jeunesse américaine, a constaté que seule une petite minorité était motivée par l'ambition de démarrer une entreprise [22]. Parmi cette minorité se trouvaient quelques jeunes qui avaient accompli des réalisations entrepreneuriales extraordinaires au cours de leur adolescence.

Les chercheurs ont conclu que la théorie des traits de personnalité n'explique pas une grande partie de la variance des réalisations entrepreneuriales, principalement parce que les entrepreneurs constituent un groupe hétérogène en ce qui concerne le type de personnalité [18].

De nouvelles recherches suggèrent qu'avoir un objectif clair dans la vie peut être un indicateur de l'entrepreneuriat. Une tendance émergente en ce qui concerne l'étude de l'entrepreneuriat est l'accent mis sur le rôle de l'objectif dans les activités entrepreneuriales.

Les intentions entrepreneuriales sont complexes et peuvent être affectées par les contextes industriels [23], les réseaux informels et les niveaux bureaucratiques [24], stages et niveau d'éducation [25], un sentiment de connaissances et d'expériences suffisantes [26]. Par conséquent, les déterminants subjectifs de l'entrepreneuriat des jeunes sont impossibles sans son évaluation sociale. Ainsi, les caractéristiques sociologiques essentielles de la « jeunesse », mettant en avant son sujet dominant, et sa place d'anciens élèves. En même temps, de cette nature sociale de la jeunesse découlent sa constitution économique, les motivations et les opportunités de participation du travail et des entreprises à la reproduction nationale, les limites de la mise en œuvre des entreprises et une place unique dans la structure micro et macroéconomique. L'objet déterminant de l'entrepreneuriat des jeunes dans cette vision se trouve également dans un couloir méthodologique particulier de sa mise en œuvre et son évaluation.

2.3. Projets d'appui à l'entrepreneuriat chez les jeunes au Maroc

Le programme d'amélioration du revenu et l'inclusion économique des jeunes de la troisième phase de l'INDH vise à promouvoir et à développer la culture de l'entrepreneuriat chez les jeunes et à encourager les concours d'idées dans les secteurs prometteurs, et ce, à travers l'appui à la création d'une nouvelle génération de projets générateurs de revenus, la mise en œuvre d'une offre couvrant de façon homogène et continue tout le processus d'appui à l'entrepreneuriat, et au pré et post création (Note de cadrage du programme III : amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes. CN INDH 2021).

Pour la mise en œuvre de l'appui à l'entrepreneuriat des jeunes au niveau de la région Casablanca Settat, un prestataire (acteur associatif) est sélectionné sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) lancé au niveau régional. Le Comité Régional de Développement Humain (CRDH) procède par la suite, à la contractualisation par le biais d'une convention régionale qui se décline en conventions spécifiques au niveau Préfectoral et Provincial (CN INDH).

Le Comité Provinciale de Développement Humain (CPDH) qualifié est constitué pour la sélection des meilleures idées, afin de juger la pertinence et la possibilité de leurs financements. Ledit comité regroupe des acteurs publics et privés, ayant une bonne connaissance du contexte économique local. Les projets éligibles doivent répondre à des critères d'éligibilité d'ordre économique (création de valeur ajoutée, stabilité des revenus...), social (création d'emplois, conditions de travail, amélioration du statut de la femme, respect des droits de l'enfant...) et environnemental (conservation des ressources naturelles, maintien de la biodiversité, ...).

L'axe de la Promotion de l'entrepreneuriat de l'INDH appuie tout porteur de projet, répondant aux critères d'éligibilité de chaque étape de l'axe et dont le projet entrepreneurial est jugé économiquement viable et contribuant à la création d'emplois aux jeunes avec une valeur ajoutée locale. Cet axe appuie aussi les projets portés par les jeunes, émanant de l'analyse de la chaîne de valeur. Les critères d'éligibilité des projets dépendent de :

- **La forme juridique éligible :** Les projets soutenus dans le cadre de l'axe de la promotion de l'entrepreneuriat de l'INDH doivent faire l'objet d'une création d'activité formelle, au cours du parcours d'accompagnement ou moins de 12 mois avant l'accompagnement. Cette activité doit impérativement être structurée et peut prendre différentes formes juridiques telles qu'auto-entrepreneurs, SARL, SARLAU, etc.

- **Valeur des projets :** En termes de montant de financement, le programme appuie tout porteur de projet ou jeune entrepreneur ayant un projet viable sans imposer de limite minimale ou maximale de l'investissement financier à engager. L'aide accordée ne peut pas toutefois dépasser 60% de la valeur du projet, avec un plafond de 100 000 dirhams (Cent mille dirhams).

Un fonds d'amorçage plafonné à 100.000,00 DH par projet, représentant 60% du montant de l'investissement projeté, est octroyé aux porteurs de projets. Toutefois, le CPDH s'assure des apports des porteurs de projet qui doivent représenter 40% de l'investissement total (20% en numéraire et 20% en nature). Des conventions tripartites sont conclues entre CPDH, bénéficiaires et prestataires de services déterminant les obligations et les résultats à atteindre pour chaque projet.

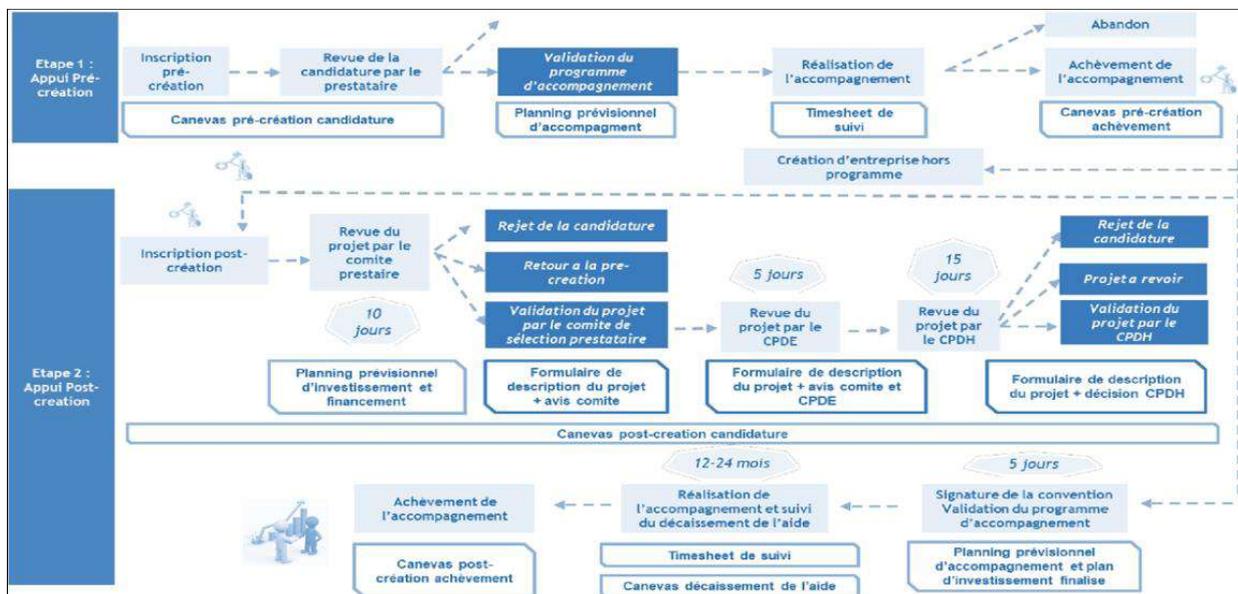
L'axe d'appui à l'entrepreneuriat chez les jeunes met en œuvre les activités qui correspondent aux étapes principales d'entonnoir de l'entrepreneuriat selon deux étapes principales :

- **Étape 1 : L'accompagnement en pré-crédation :** Après l'étude des meilleures idées de projets, le prestataire procède à l'organisation des sessions à plein temps, de renforcement, d'orientation et de profilage des porteurs de projets pendant une période d'une à deux semaines. Ces sessions sont pilotées par des consultants experts en accompagnement

entrepreneurial et mobilisés par le prestataire. Il s'agit principalement de l'accueil, de l'écoute, de l'orientation, et de la réalisation des études budgétaires et juridiques nécessaires.

Étape 2 : L'accompagnement post-crétion : L'accompagnement post-crétion se fait à travers un parcours de coaching incluant des formations pratiques sur le terrain et un accompagnement individuel et collectif. Cet accompagnement est adapté aux besoins convenus entre les prestataires et les bénéficiaires sur la base d'une évaluation initiale. Cet accompagnement couvre en priorité les compétences de gestion essentielles à la bonne conduite du projet, à savoir la gestion financière, la gestion de trésorerie, le marketing, le démarchage des opportunités et des affaires, la commercialisation et l'accompagnement à la conduite des formalités administratives, ainsi que les aptitudes comportementales (soft-skills). Les prestataires peuvent également proposer des modules d'accompagnement en groupe pour le partage d'expérience et le Networking. La Figure1 résume les variables des deux étapes de la mise en œuvre des activités d'entrepreneuriat de l'axe de la Promotion de l'entrepreneuriat de l'INDH.

Figure1. Etapes de la mise en œuvre des projets entrepreneuriaux dans le cadre de l'axe de la Promotion de l'entrepreneuriat de l'INDH.



Source : Note de cadrage du programme III : amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes. CN INDH 2021

2.4. Le processus d'évaluation des projets de création d'entreprise

L'évaluation se définit comme étant « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et des résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité ». (Glossaire OECD DAC).

En général, une évaluation examine des questions complexes et des effets intentionnels et non intentionnels. Par une évaluation on découvre les raisons pour lesquelles certains aspects d'un projet/programme ont été mis en œuvre comme prévu ou non.

Les projets peuvent être évalués à différentes étapes de leur cycle de vie, de la conception jusqu'à l'évaluation finale en passant par la mise en œuvre. Selon [27], le cycle de vie d'une entreprise commence par les aléas de démarrage. Principalement, deux grands points se présentent : D'une part, l'évolution des principaux points de produits et charges ; c'est-à-dire le changement de l'environnement, les conditions d'accès au marché, l'évolution politico-

économique ainsi que les ressources humaines et les fournisseurs et bien sûr les coûts logistiques ou commerciaux. D'autre part, les ressources financières connaissent souvent plusieurs dégradations au cours de l'exploitation de l'investissement, et peuvent dépasser le plan de financement prévisionnel. Pour faire face à ces aléas, chaque entreprise doit mettre en œuvre un plan d'affaires qui prend en considération les ressources disponibles pour la mise en route d'un projet en cohérence avec les besoins spécifiques de l'entourage de l'entreprise ainsi que les perspectives de développement de cette dernière.

L'analyse et la validation d'un projet d'entreprise, que ce soit pour les entrepreneurs en herbe ou les investisseurs potentiels, sont des étapes essentielles pour assurer sa viabilité et maximiser les chances de sa réussite. Divers facteurs peuvent être pris en compte lors de l'évaluation d'un projet d'entreprise, y compris la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, les effets environnementaux, sociaux et économiques et la gestion des risques.

L'évaluation des projets de création d'entreprise peut être appréhendée comme un processus métier qui fait référence à trois composantes :

- La composante « Temps », considéré comme un phénomène qui s'étale sur plusieurs années, cette dimension doit être prise en compte par le créateur de l'entreprise dès le début du processus de création de l'entreprise.
- La composante « Système », elle suppose que la création d'entreprise repose sur la collecte, le traitement et l'analyse d'une grande quantité d'informations.
- La composante « Activité », elle désigne une série de décisions, d'ajustements et de corrections pour rechercher un développement et un équilibre, d'où l'importance des compétences managériales et organisationnelles, ainsi que le savoir individuel du créateur. Ce dernier doit apprendre des mécanismes de management lui permettant de faire face à son entourage interne et externe, c'est-à-dire qu'il doit être capable d'exercer un management à dimension collectif au sens de [28], qui permet de s'adapter aux contraintes socio-économiques qui entourent son projet.

Un cadre méthodologique d'évaluation des projets de création d'entreprises, basées sur cinq phases, est élaboré par [27]. Les cinq phases de ce cadre se présentent comme suit:

1. La définition des attentes et conditions d'intervention : Cette étape est importante et particulière en ce qu'elle détermine le processus d'évaluation du projet à travers des questions telles que : Quels types de projets recherchés, quelles formes d'activités ou de financements seront mis en place pour répondre aux attentes. D'autres questions liées à la définition des conditions d'intervention se posent également : quels sont les risques encourus par le projet et comment ils sont répartis? La définition des attentes et condition d'intervention permet à l'entreprise de bien se positionner dans son environnement global.
2. La caractérisation d'un projet : L'objectif de cette phase est de porter un regard sur l'analyse de l'opportunité, la technologie et le savoir-faire ainsi que les ressources humaines et financières et le verrouillage juridique, ces éléments déterminent la faisabilité de création de projet indépendamment de l'identité du porteur de projet.
3. Le calibrage du projet : L'analyse de la cohérence globale du projet est basée sur l'étude de l'adéquation Homme, profil/projet entrepreneurial. Elle consiste à chercher l'équilibre entre le potentiel entrepreneurial, la motivation, les compétences, l'expérience et les ressources mises à la disposition du créateur et le projet concernant l'activité, la configuration de démarrage et son objectif sur trois ans.
4. L'analyse des choix stratégiques et tactiques : Cette analyse est basée sur un examen spécifique des stratégies utilisées, telles que la valorisation des avantages concurrentiels et l'élaboration de plans de développement par rapport aux objectifs fixés, ainsi que des tactiques et des programmes d'action politique pour la viabilité financière afin d'assurer le lancement des activités et la construction d'organisations efficaces.

5. La prise de décision : Cette dernière étape vise à définir précisément la nouvelle vision de l'entreprise tout au long de l'évaluation puis à détailler la nature des engagements en tenant compte des résultats attendus dans le développement de l'entreprise et des risques potentiels identifiés à l'issue de cette évaluation.

Le but du processus d'évaluation a pour but de guider l'organisation dans la direction de son projet, il ne sera, par conséquent, efficace que lorsque ceux qui pourront l'utiliser auront des connaissances dans le domaine de la création de projets et sont conscients des particularités du démarrage d'une nouvelle entreprise. Cela leur permettra de présenter clairement toutes les informations recueillies pour atteindre leurs objectifs d'évaluation.

Dans cette recherche, nous allons essayer de répondre aux deux questions suivantes :

- **Quels sont les étapes et les critères à prendre en considération pour une évaluation pertinente des projets des jeunes entrepreneurs dans le cadre du programme III de la troisième phase de l'INDH, et**
- **Comment cette évaluation permettra-t-elle d'améliorer les dispositifs d'accompagnement des jeunes entrepreneurs et d'atteindre les objectifs de ce programme ?**

2.5. Évaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes dans le cadre de l'INDH

L'entrepreneuriat est un réservoir de création d'opportunités économiques pour les jeunes, il reste encore peu développé au Maroc. Ainsi, la dynamique de création d'entreprises reste faible, avec un taux de création moyen de 5 % sur la période 2010 – 2015 (Baromètre de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, 2018).

Plusieurs facteurs endogènes et exogènes permettent d'expliquer cette situation, à savoir :

- L'absence d'une culture entrepreneuriale forte, avec une préférence des jeunes pour l'emploi salarié et une aversion au risque inhérent à l'entrepreneuriat.
- Le faible appui post-crédation des TPME récemment créées affectant leur maintien de l'activité et la création des emplois (une entreprise sur trois atteint cinq ans d'activité, Baromètre de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, 2018)
- Les difficultés d'accès aux marchés et aux financements ;

Pour faire face à ces difficultés, l'INDH a été lancée en 2005, par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, en vue de contribuer au progrès socio-économique du Royaume en permettant aux jeunes entrepreneurs de mieux tirer profit de leur potentiel. La phase III de l'INDH, entamée en 2019, est venue capitaliser sur ses acquis et recentrer ses programmes sur le développement du capital humain, la réduction du déficit socio-économique, la facilitation de l'insertion économique et la préservation de la dignité des catégories vulnérables,

Les projets entrepreneuriaux réalisés dans le cadre de l'INDH ont fait l'objet de diverses évaluations, effectuées par différents organismes, lors de la première phase. Cependant, ces évaluations n'ont pas permis de mesurer l'impact spécifique des projets entrepreneuriaux de l'INDH sur la pauvreté, la précarité, l'exclusion et de manière plus générale sur le développement humain. Toutefois, les conclusions des différents rapports d'évaluation disponibles, concernant la première phase de l'INDH, ont mis en évidence les points positifs suivants :

- Le niveau de développement humain actuel témoigne de la pertinence de l'INDH,
- L'INDH est une expression d'un engagement politique, sine qua non, au plus haut niveau dans la lutte contre la pauvreté rurale, mais également contre l'exclusion urbaine et la précarité,
- La mise en œuvre de l'INDH a engendré une dynamique de participation importante au niveau territorial grâce à la mobilisation de plusieurs acteurs (associations, autorités locales,

services extérieurs, élus, secteur privé, universités...), a favorisé l'émergence de l'ingénierie sociale au niveau territorial et a mobilisé le secteur associatif.

- La première phase de l'INDH a contribué à la réalisation d'un nombre important de projets grâce à l'effet de levier qui a engendré une augmentation de 46% (4,6 Milliards de dirhams) du financement initial prévu.

Par conséquent, l'évaluation des projets de la troisième phase de l'INDH doit prendre en considération le contexte général de cette évolution. Elle doit se faire à partir de l'étude du plan d'affaires en tenant compte de son évolution pendant les trois années à venir.

Les objectifs assignés à cette évaluation se situent à 3 niveaux :

- Analyse de l'exécution du projet pour en apprécier la pertinence et l'efficacité de l'utilisation des ressources par rapport aux résultats attendus, ainsi que d'évaluer la durabilité des résultats acquis, et analyser l'impact de ces projets à moyen et à long terme ;
- Partage de l'expérience et la capitalisation des bonnes pratiques. A ce titre, cette évaluation doit s'intéresser aussi bien aux processus qu'aux acquis. Elle se réfère aux déterminants de l'évaluation d'un projet à travers les notions de pertinence/conception, d'efficacité, d'efficacité et de durabilité.
- Duplication éventuelle de la démarche et des actions des projets dans d'autres régions du pays ;

3. Méthodologie

3.1. Terrain et données de l'étude

Afin d'approfondir la compréhension des projets de création d'entreprise par les jeunes et de pouvoir ensuite évaluer efficacement ces projets entrepreneuriaux, nous avons mené des recherches exploratoires et descriptives sur les phénomènes à caractère inductif et en avons dégagé une typologie qui relie les types d'entreprises créées au profil des créateurs. Dans ce but, nous avons contacté un prestataire (acteur associatif), reconnu d'utilité publique et engagé dans la lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle des populations défavorisées. Elle a pour mission d'œuvrer à travers l'éducation, l'employabilité et l'entrepreneuriat, à l'inclusion socio-économique des jeunes en situation vulnérables, en plaçant l'innovation sociale au cœur de son action. La vision de cette association consiste à donner aux jeunes l'opportunité de s'accomplir et de façonner leur avenir avec dignité.

Une division de l'entrepreneuriat a été créée au sein de ladite association pour fournir une aide et des programmes de soutien et d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans la perspective d'assister les porteurs de projets et d'idées de projets depuis la phase d'idéation jusqu'à la phase de suivi post-crédation en passant par l'élaboration des business plans, du financement et de la création juridique. L'action de la division de l'entrepreneuriat s'articule autour de deux types d'ateliers :

- **Ateliers de sensibilisation à l'entrepreneuriat** : Il s'agit des workshops de deux heures mis à disposition des jeunes entrepreneurs pour leur faire connaître et expliquer le contexte de l'entrepreneuriat au Maroc. Ces workshops permettent aussi d'exposer les avantages et les difficultés du régime entrepreneurial, de mettre en avant l'offre de service du Pôle Entrepreneuriat de l'INDH et éventuellement de sourcer les jeunes pour d'autres programmes proposés par l'association dans cette thématique.

- **Ateliers d'initiation à l'entrepreneuriat** : Ce sont des workshops qui s'étalent sur 5 modules avec un volume horaire global de 10 heures. Ces ateliers ont pour objectif d'apporter aux apprenants un premier aperçu sur le milieu entrepreneurial à travers la découverte des notions d'entrepreneur et d'entreprise. Les principales activités des ateliers d'initiation à l'entrepreneuriat résident dans :

- L'accompagnement « Idéation » : Il dure entre 3 à 4 mois dans un parcours de montage

du projet et d'un business plan à travers des workshops, des boot-camps et des séances de coaching.

- La sélection des profils entrepreneuriaux : Elle consiste à sélectionner des porteurs de projets provenant de plusieurs canaux (mobilisation, réseaux sociaux, ateliers de sensibilisation, ateliers d'initiation à l'entrepreneuriat et appels à candidatures des porteurs de projets).
- La formation en montage des projets : Cette étape permet aux jeunes entrepreneurs de concevoir des méthodes et des outils pour conceptualiser et maîtriser les phases clés du déroulement d'un projet. Ce parcours de formation permet aux entrepreneurs de s'approprier un ensemble de méthodes, des pratiques et des outils plus innovants en matière de gestion des projets.

Les données recueillies auprès de l'association concernent 31 projets portés par 36 jeunes entrepreneurs. Les projets sélectionnés se répartissent comme suit : la vente (5), la maintenance, industrie, Fabrication et distribution (11), les NTIC (2), les services (5), les centres de divertissement (4) et l'enseignement préscolaire et professionnel (4). Ces projets sont présentés par 36 jeunes entrepreneurs retenus parmi 215 candidats éligibles au début.

3.2. Traitement des données

La méthode que nous avons choisie est exploratoire et descriptive, dans le but de contextualiser et d'expliquer des expériences menées sur le terrain. L'objet de notre recherche s'articule autour de l'évaluation des projets entrepreneuriaux par les jeunes au Maroc, dans le cadre de la troisième phase de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH).

La méthodologie poursuivie permet de tracer l'évolution des projets et utilisant les données recueillies auprès des porteurs de ces projets.

Les jeunes porteurs de ces projets ont participé aux programmes de formation qui se sont déroulés entre 2021 et 2022.

L'évaluation des projets est effectuée en deux étapes:

- Une évaluation en amont réalisée par les évaluateurs, sur la base des dossiers présentés lors de la première phase de sélection et d'un entretien avec les porteurs des projets.
- Une évaluation basée sur les plans d'affaires élaborés par les entrepreneurs à la fin du programme par un jury composé des responsables du programme, des chefs d'entreprise et d'hommes d'affaires qui peuvent apporter l'aide financière aux entrepreneurs.

Concernant l'exploitation des données recueillies auprès de l'association sujet de cette recherche, elle a été effectuée grâce à une analyse de contenu qui se déroule en trois étapes, la pré-analyse, l'exploitation de l'information et l'interprétation des résultats.

La partie qui suit sera consacrée à la présentation des résultats issus de l'enquête.

Le tableau 5 résume certaines caractéristiques des projets et fournit les chiffres disponibles.

4. Présentation des résultats et discussions

Dans cette étude, l'évaluation des projets sélectionnés par l'association choisie est basée sur les données fournies par le porteur de projet suite à un entretien et un exposé sur la démarche de création devant une commission d'experts.

Le Tableau 2 résume les objectifs de l'INDH en termes de nombre de projet de pré et post création envisagée pour les années 2022 et 2023.

Tableau 2 : Objectifs de l'association pour la création d'entreprises par les jeunes pour la période 2021-2023

Pré-crédation		Post-crédation	
2021	87	2021	37
2022	111	2022	52
2023	50	2023	59

Source : Association prestataire de service dans une plateforme

Le Tableau2 démontre que les objectifs de création d'entreprises par les jeunes en termes de pré-crédation connaissent une fluctuation instable selon les trois années, alors que les objectifs en termes de post-crédation évoluent d'une manière croissante.

Dans letableau3 sont reportés les résultats réalisés par l'association choisie pour notre étude, il montre le nombre des projets convertis en réalité par rapport aux projets initialement proposés au début du projet d'entrepreneuriat.

Tableau 3 : Réalisation de l'association pour l'année 2021 pour l'axe de l'entrepreneuriat à l'INDH

Candidats inscrits		Candidats éligibles		Candidats ayant achevés la formation pré-crédation		projets validés	
257		215		80		36	
26% Femme	74% Homme	30% Femme	70% Homme	30% Femme	70% Homme	20% Femme	80% Homme

Source : Association prestataire de service dans une plateforme)

Les données du tableau3, on constate qu'en 2021, seulement 14% des projets inscrits au programme de l'entrepreneuriat à l'INDH sont validés, 83,6%des candidats inscrits sont éligibles dont 31,12% ont achevés la formation pré-crédation.

Le Tableau4 présente les profils des évaluateurs des porteurs de projets. Ces profils sont diversifiés et émanent de différentes structures, ce qui permet la multi-dimensionnalité des critères d'évaluations de ces projets.

Tableau 4 : Profils des évaluateurs de la commission de sélection des projets d'entreprise par l'association

N° évaluateurs	Structure d'évaluation
Évaluateur n° 1	Ministère de l'industrie et du commerce direction régionale de Casablanca-Settat
Évaluateur n° 2	Centre régional d'investissement Casablanca-Settat
Évaluateur n° 3	Office de formation professionnelle et de la promotion du travail direction régionale de Casablanca-Settat
Évaluateur n° 4	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences Ain Sebaâ - Hay Mohammadi
Évaluateur n° 5	Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaire Direction régionale de Casablanca-Settat

Source : Auteurs.

Les résultats de l'évaluation des 36 projets sont reportés dans le tableau5. Leur évaluation par les différentes structures ainsi que la décision finale par rapport à leur projet.

Tableau 5 : Résultats de l'évaluation des projets d'entreprise avec l'accompagnement de l'association

N° projet d'entreprise	Porteur de projet	Genre	Intitule de projet	Evaluateur 1	Evaluateur 2	Evaluateur 3	Evaluateur 4	Evaluateur 5	Total note	Moyenne note	Décision de la commission technique
1	Porteur de projet 1	Femme	Atelier de confection des vêtements prêt à porter et tenue professionnelle	58	60	57	62	65	302	60,4	Retenu
2	Porteur de projet 2	Homme	Boucherie moderne de viande blanche et ses produits dérivés	52	40	52	59	44	247	49,4	Retenu
3	Porteur de projet 3	Femme	Atelier de confection et de broderie numérique	49	45	53	62	61	270	54	Retenu
4	Porteur de projet 4	Femme	Fabrication et distribution de produits dérivés de dattes 100% naturels	78	67	74	53	63	335	67	Retenu
5	Porteur de projet 5	Homme	Plateforme digitale des messageries et livraison des colis	55	53	53	51	45	257	51,4	Retenu
6	Porteur de projet 6	Homme	Centre de copie et prise de rdv	53	38	59	57	54	261	52,2	Retenu

7	Porteur de projet 7	Homme	Fabrication et distribution de produits dérivés de dattes 100% naturels	65	60	52	63	49	289	57,8	Retenu
8	Porteur de projet 8	Homme	Studio shooting photo multi-spécialités	46	48	63	48	49	254	50,8	Retenu
	Porteur de projet 9	Femme									
9	Porteur de projet 10	Homme	Spot de fast Food et pizza	44	44	47	38	48	221	44,2	Retenu
10	Porteur de projet 11	Homme	Agence d'évènementiel pour enfants	43	40	47	44	44	218	43,6	Retenu
11	Porteur de projet 12	Homme	Unité industrielle de ferronnerie générale et menuiserie	44	43	58	54	51	250	50	Retenu
	Porteur de projet 13	Homme									
12	Porteur de projet 14	Homme	La vente des viandes blanches et volailles	28	15	41	49	41	174	34,8	Ajourné
13	Porteur de projet 15	Homme	Cafétéria et glacerie à emporter avec système de livraison	36	19	41	46	51	193	38,6	Ajourné

14	Porteur de projet 16	Homme	Confection et commercialisation des vêtements traditionnels pour femmes	45	44	49	53	55	246	49,2	Retenu
15	Porteur de projet 17	Homme	Atelier de fabrication et de commercialisation des produits d'aluminium	45	36	47	47	55	230	46	Retenu
16	Porteur de projet 18	Homme	Un service de garderie et crèche pour enfants	48	42	54	59	51	254	50,8	Retenu
17	Porteur de projet 19	Homme	Coaching sportif à domicile de la condition physique et divertissement sportif	-	-	-	-	-	-	-	Ajourné absent
18	Porteur de projet 20	Homme	Un atelier de maintenance automobile	54	50	59	62	58	283	56,6	Retenu
19	Porteur de projet 21	Femme	Crèche pour enfants de 3 à 6 ans	42	35	38	48	53	216	43,2	Retenu
20	Porteur de projet 22	Homme	Atelier de confection textile avec l'implémentation des services d'impression par la technique de sublimation thermique et sérigraphie	44	64	69	57	47	281	56,2	Retenu

21	Porteur de projet 23	Homme	Création d'une maison d'optique spécialisée dans la commercialisation et la fabrication des cadres pour lunettes, traitement personnalisé et sur mesure avec l'implémentation d'un portail e-commerce	38	49	69	59	52	267	54	Retenu
22	Porteur de projet 24	Homme	Création d'un concept de production intelligents pour la fabrication et la conceptualisation automatique des machines de grillage et industrielle	65	79	65	70	56	335	66,1	Retenu
23	Porteur de projet 25	Homme	Création d'atelier de confection textile moderne pour homme, des articles personnalisés et sur mesure avec l'intégration de service de location	63	76	74	34	51	298	59,6	Retenu
24	Porteur de projet 26	Femme	Création d'un centre, studio, propose un programme de formation très professionnels en danse avec l'implémentation d'une nouvelle discipline la salvation	66	82	67	72	56	343	68,6	Retenu
25	Porteur de projet 27	Homme	Création d'une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation du	47	68	70	68	57	310	62	Retenu

	Porteur de projet 28	Homme	café avec la mise en place d'un portail e-commerce									
26	Porteur de projet 29	Homme	Agence d'accompagnement en décoration d'intérieur avec la mise en place d'un système innovant de simulation	62	64	70	36	45	277	55,4	Retenu	
	Porteur de projet 30	Femme										
27	Porteur de projet 31	Homme	Création d'un établissement privé d'enseignement et de développement des capacités dans les métiers de la presse et des médias	45	62	71	65	49	292	58,4	Retenu	
28	Porteur de projet 32	Femme	Création d'une entreprise spécialisée dans la sécurité privée nettoyage et le jardinage	39	77	70	68	55	309	61,8	Retenu	
29	Porteur de projet 33	Homme	Création d'un studio mobile spécialisée dans l'événementiel et animation pour toute type d'évènement	55	79	66	75	54	329	65,8	Retenu	

30	Porteur de projet 34	Homme	Agence d'événementiel et Wedding planning	46	78	69	53	45	291	58,2	Retenu
31	Porteur de projet 35	Homme	Boite de production audiovisuel et artistique	67	63	72	71	50	323	64,6	Retenu
	Porteur de projet 36	Homme									

Source : Auteurs.

Malgré l'étendue limitée de notre étude, les constats de cette évaluation corroborent bien souvent les tendances présentées dans les rapports annuels de CESE. Cependant, l'approche méthodologique utilisée dans cette évaluation (quasi-expérimentale et qualitative) permet de quantifier et de démontrer la contribution de l'INDH dans la promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes.

On note tout d'abord que les projets sélectionnés par l'association sont alignés avec les politiques nationales dans le domaine de l'emploi et du développement économique. En effet, l'approche adoptée par l'INDH encourage la formalisation et l'amélioration des pratiques managériales chez les jeunes entrepreneurs. Les projets validés s'inscrivent donc tout à fait dans le cadre juridique, institutionnel et financier de soutien de l'État et des collectivités territoriales. Les projets sont aussi alignés avec la volonté du gouvernement qui vise l'amélioration des performances économiques des jeunes.

En outre, les projets entrepreneuriaux adoptés disposent d'un ancrage institutionnel au niveau national dans une perspective de durabilité. Ils sont pertinents vis-à-vis des déterminants majeurs de l'implication de l'entrepreneur à travers le renforcement des compétences managériales par la formation et le coaching. En effet, le manque des capacités managériales chez les entrepreneurs constitue souvent une contrainte fondamentale au développement de l'entrepreneuriat. Ainsi, grâce à l'appui de l'INDH, notamment à travers le programme III de la troisième phase, les jeunes entrepreneurs commencent à adopter des pratiques managériales de façon plus systématique et avec plus de rigueur, en particulier celles concernant la gestion des affaires. En effet, presque tous les candidats ayant terminé les cycles de formation déclarent qu'ils ont appliqué l'ensemble des techniques et pratiques enseignées et avoir appris à mieux les utiliser.

Concernant l'accès au financement, il présente toujours un défi considérable, voire un frein pour lancer une activité entrepreneuriale, aussi bien pour les jeunes entrepreneurs que par les acteurs institutionnels.

Un autre point à constater concerne les candidats entrepreneurs. Étant donné que ce sont les entrepreneurs les plus assidus, motivés et performants qui sont sélectionnés par l'association, il est difficile de distinguer l'effet du financement de celui des compétences et du potentiel des entrepreneurs. En outre, les données relatives aux profits des bénéficiaires n'étaient pas disponibles, ni facilement calculables, pour calculer le retour sur investissement des projets retenus comme nous avons souhaité.

Selon les informations collectées auprès de l'association, on a pu constater que la durabilité des effets des projets entrepreneuriaux, en termes de dynamique de partenariat entre entrepreneurs, serait encore renforcée pour ces projets si les porteurs recevaient un soutien léger de la part des acteurs économiques, au-delà de leur cycle de formation. D'après les candidats, ce soutien, au-delà du cycle de formation assurée par le prestataire, leur permettrait de capitaliser les acquis en termes de développement de leur projet, de processus de formalisation et de création d'un réseau professionnel. La majorité des bénéficiaires réaffirment les problèmes que nous avons déjà évoqués, relatifs aux financements. En particulier, l'accès aux financements représente à leurs yeux, le défi majeur devant la réalisation de leurs activités.

Les évaluateurs sélectionnés soulignent que l'appui de l'INDH à l'entrepreneuriat des jeunes nécessite plus de coaching au profit des jeunes entrepreneurs et que le financement direct n'est pas toujours le seul facteur déterminant dans le développement des entreprises.

5. Conclusion et perspective

Dans un monde en évolution rapide, il existe de nombreuses opportunités pour l'entrepreneuriat à mesure que les besoins, les marchés et la technologie évoluent. Des

opportunités peuvent être réalisées en créant de nouvelles entreprises pour prendre l'initiative ou par des développements innovants au sein des organisations existantes. Les entrepreneurs jouent un rôle crucial dans le lancement et la progression de tels projets. Le travail est souvent difficile et imprévisible et de nombreuses personnes seront déçues face à des projets aussi intimidants. D'autres apprécieront le défi et il est important de faire la différence entre ces types d'individus.

La création d'emplois par l'incitation à l'entrepreneuriat permet de réduire le chômage et, dans une certaine mesure, l'exode rural. Ces effets au niveau de l'économie nationale sont à mettre en perspective avec les spécificités du marché local.

L'expérience de l'association choisie dans cette étude est inclusive et permet de mettre en avant la portée de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs comme en témoignent les résultats de l'évaluation.

Sur le plan de l'écosystème entrepreneurial, l'INDH propose un changement de paradigme par le développement d'une culture entrepreneuriale durable par opposition à l'entrepreneuriat de nécessité et de subsistance dominant. Le programme III de la troisième phase apporte un éclairage sur l'importance de l'approche économique et l'importance des appuis non financiers, dont le coaching.

Si l'accès au financement demeure un obstacle infranchissable, les changements de comportements grâce à l'INDH pourraient s'amenuiser et disparaître au fil du temps.

Les effets de la contribution de l'INDH dans les projets entrepreneuriaux, au niveau institutionnel sont encore moins visibles, aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé. Aussi, le niveau de partenariat avec le tissu associatif, bien qu'amorçé reste encore insuffisant.

Au terme de cet article nous concluons que pour promouvoir les projets entrepreneuriaux et l'accompagnement des projets portés par les jeunes et élaborés par des associations qui œuvrent dans le domaine de l'entrepreneuriat, il est primordial de changer la vision de l'entrepreneuriat et de la transition dans la perspective de cibler les contraintes entrepreneuriales et créer une perspective plus large vers l'entrepreneuriat comme processus d'apprentissage entrepreneurial.

Ainsi, pour faire partie de cette nouvelle perspective de niveau, les associations œuvrant dans le domaine de l'entrepreneuriat au Maroc doivent prendre en compte un certain nombre d'éléments dans l'accompagnement entrepreneurial ainsi que des outils de référence de cet accompagnement en tenant compte de la posture de l'écosystème marocain.

Dans ce sens, le programme d'« Amélioration du revenu et d'inclusion économique des jeunes » de l'INDH, à travers l'encouragement de l'entrepreneuriat du point de vue de la création d'entreprise chez les jeunes, pourrait imposer et influencer la mise en place de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des projets de ces derniers au Maroc.

Toutefois, dans l'environnement actuel d'incertitude, le projet entrepreneurial innovant présente un système complexe. Son évaluation nécessite la prise en compte d'un nombre important de facteurs internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, et doit être menée par des experts selon une procédure informelle.

L'approche méthodologique développée dans cette étude permet d'évaluer les effets de l'appui de l'INDH à l'entrepreneuriat des jeunes. Elle a permis de construire un cadre de référence afin de mesurer au mieux la participation de l'INDH, notamment sa troisième phase, dans le développement économique, bien que les données collectées soient limitées et que la quantité et le type de données ne permettent pas un suivi rigoureux des résultats des projets sélectionnés vis-à-vis des impacts attendus.

Références :

- (1). Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. Harper & Row, New York.
- (2). Wortman, M.S. (1986). A unified framework, research typologies, and research prospectuses for the interface between entrepreneurship and small business. In D. Sexton & R.W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (pp. 273–331).
- (3). Schumpeter, J.A. (1951). Change and the entrepreneur, in R.V. Clemence (Ed.), *Essays of J.A. Schumpeter*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- (4). Ronstadt, R.C. (1984). *Entrepreneurship : Text, Cases& Notes*. Dover, Mass: Lord Publishing.
- (5). Hornaday, J.A. (1982). Research about living entrepreneurs, in C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- (6). Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- (7). McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.<https://doi.org/10.1037/h0021956>.
- (8). Filion L.-J, (1997), "Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances", *Revue Internationale P.M.E*,10(2), 129-172.<https://doi.org/10.7202/1009026ar>.
- (9). Wennekers, S., &Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13, 27-56.<https://doi.org/10.1023/A:1008063200484>.
- (10). Papanek, G. F. (1962). The development of entrepreneurship. *The American Economic Review*, 52(2), 46-58.
- (11). Calza, F., Aliane, N., Cannavale, C. (2010), Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria – Exploring assertiveness and performance orientation, *European Business Review*, 22(2), 246-272. <https://doi.org/10.1108/09555341011023551>
- (12). Dash, M., & Kaur, K. (2012). Youth entrepreneurship as a way of boosting Indian economic competitiveness: A study of Orissa. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 10-21.
- (13). Peter, A. (2004). *Youth Entrepreneurship Everywhere*, Sunder Prints,Chennai.
- (14). De Clercq, D., &Honig, B. (2011). Entrepreneurship as an integrating mechanism for disadvantaged persons. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 353-372.<https://doi.org/10.1080/08985626.2011.580164>.
- (15). Gartner, W. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *Entrepreneurship theory and practice*, 47-68. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>.
- (16). Chigunta, F. 2002. *Youth Entrepreneurship: Meeting the Key Policy Challenges*. Oxford University: Oxford Univ. Press.
- (17). Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575–589. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.6.575>.
- (18). Lerner, R., & Damon,W. (2012). Entrepreneurship in adolescence: A relational developmental systems approach. *International Journal of Developmental Science*, 6(3),15–34.<https://doi.org/10.3233/DEV-2012-12107>.

- (19). Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 498–518. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.007>.
- (20). Zhao, H., & Seibert, S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 9, 250–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.259>
- (21). Sergeant, J., & Crawford, J. (2001). National youth entrepreneurship attitude survey. Sydney: Department of Industry, Science, and Resources: Emerging Industries Section, Commonwealth of Australia.
- (22). Damon, W. (2008). *The Path to Purpose*. New York: The Free Press.
- (23). Schmude, J., Welter, F., & Heumann, S. (2008). Entrepreneurship research in Germany. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 289–312. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00227.x>Haut du formulaire
- (24). Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107-125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x>
- (25). Campanella, F., Del Giudice, M. and Della Peruta, M.R. (2013) The Role of Information in the Credit Relationship. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2, 1-17. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-17>.
- (26). Hulsink, W., & Koek, D. (2014). The young, the fast and the furious: a study about the triggers and impediments of youth entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(2-3), 182-209. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2014.062876>.
- (27). Coster M. et Marion S. (1999). « L'évaluation de projet de création d'entreprise », in : MARION Alain. *Le Diagnostic d'entreprise*. Paris : Economica.
- (28). BOUCHIKHI, H. (1991). Apprendre à diriger en dirigeant. *Revue Internationale de Gestion*, pp. 56- 63.

Annexe

Tableau 1 : Grille d'évaluation des projets en création par l'association étudiée

Axe d'Appui à l'entrepreneuriat chez les Jeunes						
Année 2021						
Examen des projets Grille de notation						
Intitulé du projet						
Porteur du Projet						
Critères d'appréciation technique		Note d'évaluation				
A. Profil et Qualifications du porteur de projet (note /15 points)		1	2	3	4	5
	1- La Qualité de la Présentation					
	2- Cohérence des idées et maîtrise du projet					
	3- Formation et compétences techniques					
Sous note		/ 15				
B. Maturité et clarté du projet (note /25 points)		1	2	3	4	5
	1- La faisabilité technique du projet					
	2- La maîtrise du montage financier du projet					
	3- La vision et Planification alignée avec les objectifs du projet					
	4- La viabilité et impacts attendus du projet					
	5- L'innovation et créativité					
Sous note		/ 25				
C. Marché et concurrence (note /15 points)		1	2	3	4	5
	1- La maîtrise des tendances du marché (offre/demande) :					
	2- Le potentiel du Marche					
	3- La connaissance de la concurrence					
Sous note		/ 15				
D. Impacts attendus du projet (note /20 points)		1	2	3	4	5
	1- La création de la valeur ajoutée					
	2- La création prévisionnelle d'emplois					
	3- le seuil de la rentabilité					
	4- L'impact du projet sur l'Environnement					
Sous note		/ 20				
E. Risques (note /10 points)		1	2	3	4	5
	1- L'identification des risques éventuels liés à l'opérationnalité du projet					
	2- L'identification des stratégies de mitigation de ces risques					
Sous note		/ 10				
Note globale		/85				