Développement économique et emploi en Afrique francophone

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Sous la direction de
Brahim Boudarbat et Ahmadou Aly Mbaye

Les Presses de l'Université de Montréal

Sous la direction de Brahim Boudarbat et Ahmadou Aly Mbaye

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET EMPLOI EN AFRIQUE FRANCOPHONE

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Les Presses de l'Université de Montréal

Observatoire de la Francophonie économique

Université de Montréal

et du monde.

L'Observatoire de la Francophonie économique (OFE) de l'Université de Montréal a été créé en juin 2017 en partenariat avec le gouvernement du Québec, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Il a pour mission de devenir une ressource de premier plan pour ce qui est des questions liées à la Francophonie économique et, donc, un centre de calibre international d'études, de recherche et d'activités de liaison et de transfert sur la Francophonie économique.

L'Observatoire nourrit un intérêt marqué pour les pays en voie de développement, notamment ceux du continent africain. Il met à la disposition des partenaires de la francophonie — gouvernements, entreprises et organismes publics et privés — des études de haut niveau, des données fiables et un vaste réseau d'expertises économiques vouées à la réalisation d'analyses économiques résolument ancrées dans la théorie et les faits.

Merci aux partenaires de l'Observatoire de la Francophonie économique :

Québec

AUF Agence universitaire de la Francophonie

Organisation internationale de la francophonie

Mise en page : Chantal Poisson

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre : Développement économique et emploi en Afrique francophone : l'entrepreneuriat comme moyen de réalisation / [sous la direction de] Brahim Boudarbat, Ahmadou Aly Mbaye.
Noms : Boudarbat, Brahim, 1965- éditeur intellectuel. | Mbaye, Ahmadou Aly, éditeur intellectuel.
Collections : PUM.
Description : Mention de collection : PUM | Comprend des références bibliographiques.
Identifiants : Canadiana (livre imprimé) 2020007220X | Canadiana (livre numérique) 20200072218 | ISBN 9782760642027 | ISBN 9782760642034 (PDF) | ISBN 9782760642041 (EPUB)
Vedettes-matière : RVM : Entrepreneuriat—Afrique francophone. | RVM : Jeunesse—Travail—Afrique francophone. | RVM : Incubateurs d'entreprises—Afrique francophone.
Classification : LCC HD2346.A37 D48 2020 | CDD 338/ .04096—dc23

Dépôt légal : 1er trimestre 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
© Les Presses de l'Université de Montréal, 2020

Financé par le gouvernement du Canada | Canada

IMPRIMÉ AU CANADA

Table des matières

Introduction 5

PARTIE I

ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE : ENTRE NÉCESSITÉ ET OPPORTUNITÉ

CHAPITRE 1
Dualité du marché du travail, emplois et entrepreneuriat en Afrique 16

CHAPITRE 2
Enjeux et perspectives de l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique francophone 40

CHAPITRE 3
Entrepreneuriat au Burkina Faso : lueur d'espoir pour une jeunesse de plus en plus ambitieuse 70

CHAPITRE 4
L'entrepreneuriat, une solution contre le chômage des jeunes 93

PARTIE II

CRÉATION DE LA VALEUR ET INNOVATION PAR L'ENTREPRENEURIAT

CHAPITRE 5
La maîtrise des normes par les entrepreneurs africains 114

CHAPITRE 6
L'entrepreneuriat à l'ère de l'économie numérique en Afrique 136

CHAPITRE 7
Adoption d'innovation, esprit d'entrepreneuriat et PMME en Afrique subsaharienne francophone 155

PARTIE III

FORMATION ET ÉDUCATION À L'ENTREPRENEURIAT : ANALYSES ET ÉTUDES DE CAS

CHAPITRE 8
L'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine 180

CHAPITRE 9
L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal 204

CHAPITRE 10
L'éducation à l'entrepreneuriat à l'université 225

PARTIE IV

EFFICACITÉ DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT : LE CAS DES INCUBATEURS

CHAPITRE 11
Les incubateurs universitaires pour les jeunes entrepreneurs 248

CHAPITRE 12
La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain 267

CHAPITRE 13
Le Centre d'excellence en entrepreneuriat (le CEENTRE) 287

PARTIE V

CONTRAINTES DE FINANCEMENT ET ENTREPRENEURIAT

CHAPITRE 14
Rôle des institutions de microfinance dans le financement de l'entrepreneuriat féminin 306

CHAPITRE 15
Microfinance et promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux au Niger 325

CHAPITRE 16
Recours croissant aux PPP en Afrique francophone 351

Les collaborateurs 369

CHAPITRE 8

L'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine

Sara Yassine et Nour Eddine Jallal

La population des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur au Maroc semble la plus touchée par le chômage, avec un taux de 24 %, contre 15 % pour les diplômés de niveau moyen[1]. Aussi, le chômage est de plus en plus présent chez les diplômés des grandes écoles et instituts à accès limité et dont l'insertion dans le marché du travail est censée être plus facile par rapport aux établissements à accès ouvert[2].

En substance, cette situation peut s'expliquer par deux principaux facteurs. Le premier est la non-adaptation des formations données dans les universités aux besoins du marché du travail. Le deuxième facteur est la faible densité des entreprises du tissu économique marocain qui limite le potentiel du marché de l'emploi à absorber les nouveaux diplômés, dont le nombre ne cesse d'augmenter.

D'ores et déjà, le constat nous invite à chercher de nouvelles solutions pour relever ce défi. L'entrepreneuriat se présente comme un outil stratégique, parmi d'autres, pour agir sur ce déséquilibre et permettre aux jeunes diplômés de créer leur propre emploi et s'insérer dans la vie active. Il va sans dire que la création d'entreprise est une source de création de

1. Haut-Commissariat au Plan pour le troisième trimestre 2018.

2. Les facultés des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, les facultés des Sciences, les facultés des Lettres

valeur, d'emploi et d'innovation. C'est le moteur même de la croissance économique.

C'est dans ce sens que l'université, comme composante du système éducatif, peut jouer un rôle déterminant dans la promotion et le développement des compétences entrepreneuriales, sans prétendre, évidemment, faire de tous les diplômés de l'enseignement supérieur des entrepreneurs.

Ainsi, l'objectif de ce travail est de proposer une analyse de la relation entre l'université et l'entrepreneuriat au Maroc. Il s'agit de présenter une ébauche de l'état de l'intégration graduelle de l'entrepreneuriat et de son enseignement au sein de l'université marocaine.

Il est question, *in fine*, d'effectuer un diagnostic de cette relation entre l'université et l'apprentissage de l'entrepreneuriat. Dans ce sens, ce diagnostic résultera de la combinatoire entre des analyses documentaires et qualitatives et sera présenté en deux sections.

La première section dresse un aperçu général de l'évolution de l'enseignement supérieur. Ainsi, elle présente ses composantes, ses spécificités et sa contribution au développement du pays. À cet effet, elle mettra en évidence les principales réformes et orientations stratégiques qui ont marqué l'enseignement supérieur au Maroc et qui ont permis l'intégration graduelle de l'entrepreneuriat et de son enseignement dans le système universitaire national.

Dans la seconde section, il est question de recenser les principaux programmes de formation dispensés dans le contexte universitaire. Elle tentera de cerner leur niveau d'intervention dans le processus entrepreneurial, les méthodologies adoptées, et d'identifier les bénéficiaires. En somme, ce chapitre présente une étude à portée descriptive de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine.

1. Construction de la relation entre l'université et l'entrepreneuriat

1.1 Une relation inexistante entre l'université et l'entrepreneuriat

L'enseignement a, depuis longtemps, constitué une préoccupation majeure au Maroc à travers plusieurs réflexions sans cesse renouvelées. Le dispositif universitaire marocain est passé, depuis des lustres, par plusieurs phases, depuis la création de la première université au monde Al Quaraouiyine (Vermeren, 2007 : 21) jusqu'à aujourd'hui, où la numérisation semble devenir un impératif stratégique à la fois pour améliorer la

qualité des apprentissages et rattraper le retard enregistré en matière d'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) à l'université[3].

Le constat est sans appel, les réformes se succèdent, mais le nombre des étudiants de l'enseignement supérieur ne cesse d'augmenter. Ainsi, en 2018-2019, le nombre des nouveaux inscrits a atteint 864 287 contre 745 441 en 2017-2018[4], soit une augmentation de 13,75 %.

La répartition des étudiants de l'enseignement supérieur fait ressortir un déséquilibre entre l'enseignement élitiste des établissements à accès régulé[5] et des établissements à accès ouvert. En effet, les établissements élitistes n'accueillent que 9 % des effectifs estudiantins totaux et l'enseignement de masse des Facultés des lettres, de droit et des sciences qui en accueillent plus de 89 %.

De même, ce déséquilibre entre les différents établissements d'enseignement supérieur est dû à la faiblesse des dotations budgétaires qui ont eu un impact direct sur les conditions de travail dans ces établissements et sur la qualité de l'enseignement. Ces derniers sont marqués par l'encombrement, la faiblesse des taux d'encadrement, le maigre rendement, le nombre de déperditions des effectifs d'étudiants élevé, le peu de capacité de former les étudiants dans les durées de formation prévues et la production de diplômés chômeurs.

Par ailleurs, ce manque d'allocation budgétaire a eu une incidence négative sur la recherche scientifique. De plus, cette dernière souffre de plusieurs dysfonctionnements, notamment la prédominance de la recherche fondamentale, le nombre limité des équipes de recherche, la faiblesse des publications, etc. En d'autres termes, la recherche scientifique a été longtemps considérée, par plusieurs acteurs, comme hors de portée de l'université (Skouri, 2012).

D'ailleurs, l'université a longtemps fonctionné comme une entité cloisonnée et fermée par rapport à son environnement. La relation université-entreprise a enregistré une défaillance en matière de communication et d'organisation, à l'exception des écoles d'ingénieurs et des écoles

3. www.leseco.ma/economie/76094-enseignement-une-politique-de-digitalisation-s-impose.html (Consulté le 23/08/2019.)

4. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Direction des Stratégies et de l'Information. 2019.

5. Les grandes écoles.

de commerce qui réussissaient à tisser des liens durables avec les entreprises.

Au total, les différentes entraves rencontrées par l'université témoignent de l'essoufflement du modèle d'organisation de l'université marocaine. Elle est devenue « génératrice de chômeurs ».

1.2 Une relation en construction entre l'université et son environnement entrepreneurial

La remise en cause du rôle et de la place de l'université s'est avérée nécessaire pour une meilleure insertion de cette dernière dans son environnement. Dans ce sens, le Maroc a entamé une série de réformes pour adapter l'enseignement supérieur aux exigences actuelles.

Structuration de l'enseignement supérieur 2000-2009

L'année 2000 a enregistré un vrai tournant dans l'histoire de l'enseignement supérieur par l'adoption de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation (CNEF) élaborée par la Commission Spéciale Éducation-Formation (COSEF) en collaboration avec des experts nationaux sur la base d'un diagnostic du système éducatif marocain. La CNEF a proposé une vision novatrice de l'enseignement à travers une série de changements et d'actions touchant l'ensemble des aspects du système de l'éducation et de la formation au Maroc.

Dès lors, un arsenal de lois[6] a été adopté pour donner un nouveau souffle au système de formation et d'éducation supérieur au Maroc. Les orientations de la réforme ont touché le système éducatif dans son ensemble. Elles ont concerné l'organisation pédagogique, la qualité de l'offre de formation, les ressources humaines, la gouvernance, le partenariat et le financement (Skouri, 2012).

Les orientations stratégiques de la CNEF ont défini les principes fondamentaux de liaison entre l'enseignement supérieur et son environnement socioéconomique, le développement de l'esprit d'initiative, la créativité, l'innovation et la création d'entreprise. Conscient du rôle que peuvent jouer les instances universitaires et professionnelles pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par la CNEF, le Ministère de l'Éducation

6. Il s'agit notamment du Dahir n° 1-00-1999 du 19/05/2000.

Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation de Cadres et de la Recherche Scientifique (MNESFCRS) a tenté de les impliquer pour apporter des solutions au contexte défavorable qui règne dans le milieu universitaire public marocain.

Plan d'urgence (PU) 2009-2012

À partir de 1999, la COSEF a été constituée afin d'élaborer un projet de réforme de l'école marocaine. Les travaux de ladite commission sont parvenus à l'adoption de la CNEF par consensus général[7]. Le lancement de la réforme en 2000 avait comme objectif la mise en œuvre des orientations de la charte dans une durée de 10 ans. Nonobstant, la réalisation des objectifs fixés par la charte a connu des entraves malgré les efforts déployés.

Face à ses réalisations nuancées de la réforme, le Roi Mohammed VI a fait part dans son discours prononcé à l'occasion de la session parlementaire à l'automne 2007 de ses directives pour l'élaboration du PU.

Dès lors, le MNESFCRS a élaboré une feuille de route du PU NAJAH 2009-2012, qui a arrêté les directives d'activation de la mise en œuvre de la réforme telle que préconisée par la CNEF. Le PU a été considéré comme « une bouée de sauvetage » de la réforme. Il visait à donner un nouveau souffle aux orientations de la CNEF. Il se veut, ainsi, un programme d'accélération des réformes éducatives.

Les directives du PU sont le prolongement du 1er rapport (2008) du Conseil Supérieur de l'Enseignement Supérieur. Dans ce cadre, 23 projets ont été arrêtés afin d'accélérer la mise en place de la réforme comportant quatre champs d'action, à savoir : rendre la scolarité obligatoire jusqu'à l'âge de 15 ans ; stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université ; aborder les problématiques transversales du système ; et se donner les moyens pour réussir.

Nonobstant, le PU est venu pour « réformer la réforme » ; ce plan a mobilisé des sommes d'argent importantes pour l'université marocaine, ayant trop longtemps souffert d'une carence de moyens financiers. Mais l'université a peiné pour remplir ses engagements, et ce, pour plusieurs

7. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation des cadres et de la recherche scientifique. 2009. « Pour un nouveau souffle de la réforme : Présentation du Programme NAJAH 2008-2012 ». Agadir.

raisons. La lourdeur administrative et le contrôle a priori ont été une entrave pour les dépenses des universités. Par ailleurs, la montée en flèche des effectifs d'étudiants, la législation inadaptée, le personnel (administrateurs et professeurs) mal préparé ont eu un impact négatif contribuant à l'échec du PU.

Toutefois, malgré les résultats mitigés de ces deux réformes, c'est dans ce contexte que l'entrepreneuriat a marqué son entrée au sein du système universitaire marocain. En effet, la charte a mis l'accent sur le rôle de l'université marocaine dans le développement socioéconomique du pays, la promotion de l'innovation et le transfert technologique.

1.3 Réforme de l'enseignement 2015-2030

En dépit des réalisations enregistrées, depuis l'adoption de la CNEF en 2000 (actualisation du cadre juridique et institutionnel, réorganisation, gouvernance décentralisée, restructuration de l'enseignement, etc.), l'université marocaine souffre, toujours, de dysfonctionnements chroniques. Dans ce contexte, la COSEF a élaboré une nouvelle vision stratégique 2015-2030 de la réforme éducative[8].

Le premier axe d'intervention de cette stratégie vise à trouver des solutions de rechange au problème de massification de l'enseignement supérieur à travers la modernisation des espaces et la révision de la carte universitaire. L'élargissement de l'offre de l'enseignement supérieur implique bien évidemment la qualité de l'enseignement à travers une formation axée sur l'apprentissage, l'accréditation des filières de formation, le système d'évaluation, etc. Ainsi, cette stratégie a l'ambition d'améliorer l'employabilité des diplômés dans le marché du travail.

Le deuxième axe est la gouvernance de ce secteur. Ainsi, la stratégie vise à organiser et à structurer le secteur avec une vision anticipative qui en améliore la gestion des ressources humaines pédagogiques et administratives. Cette organisation est tributaire, entre autres, de la mise en place d'un système d'information global intégré et cohérent pour promouvoir la place des technologies dans l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, cette vision a la prétention de consolider l'autonomie des universités par la diversification des sources de financement.

8. Vision stratégique de la réforme 2015-2030». 2015. Rabat : Conseil Supérieur de l'Éducation, de la formation et de la Recherche Scientifique.

Le troisième axe est la recherche scientifique. Ce volet bénéficie d'une attention spécifique dans la présente stratégie. À cet égard, la vision aspire à pallier les ambiguïtés et à favoriser l'opérationnalisation de la stratégie de la recherche scientifique. Cette stratégie vise aussi à consolider le financement de cette recherche et valoriser les partenariats universités-entreprises.

Le quatrième axe concerne le cadre législatif et réglementaire. La vision a participé à réviser la Loi n° 01.00 et à parachever les textes réglementaires nécessaires pour la mise à niveau et le développement de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique[9].

Ainsi se présentent les principaux axes d'intervention de la vision 2015-2030 dans l'enseignement supérieur. Toutefois, la réussite de cette stratégie est bien évidemment tributaire de l'implication effective des intervenants dans sa mise en œuvre.

Au demeurant, cette vision marque l'intégration officielle de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur en particulier. Ainsi, cette réforme considère l'université comme un acteur incontournable dans la promotion de l'acte entrepreneurial, le renforcement de la dynamique entrepreneuriale et le développement économique du pays. Il va sans dire que l'ambition est de renforcer l'ouverture de l'université sur le marché du travail et le monde économique, et ainsi maintenir des liens durables avec ces derniers par le biais d'un ensemble d'actions comme :

- La décentralisation des décisions, à travers la mise en place d'une gouvernance territoriale pour une meilleure adaptation à la demande du monde économique ;
- La promotion de la recherche scientifique, technique, de l'innovation et l'exploitation des résultats de la recherche ;
- Le renforcement des partenariats et des coopérations entre l'entreprise et les différentes instances de recherche par la création de nouveaux pôles économiques et technologiques et l'encouragement de nouvelles spécialités dans les domaines scientifique, technologique, industriel et culturel ;

9. Le projet de loi modifiant et complétant la Loi 01.00 relative à l'enseignement supérieur.

- Le renforcement de la coopération entre les centres de recherche et les organismes nationaux chargés des brevets, de leur commercialisation et de la protection intellectuelle.

Ce renforcement se manifeste aussi par l'intégration des modules de sensibilisation dans l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur, à partir de l'année universitaire 2020-2021.

Il est pertinent aussi de mentionner que cette réforme a déjà permis l'émergence de quelques instances d'accompagnement à la création d'entreprise, en balbutiement, notamment dans l'Université Hassan II, axée principalement sur le volet sensibilisation à l'entrepreneuriat.

La présente section a permis une analyse de l'évolution de l'offre de formation en entrepreneuriat au Maroc. L'analyse s'est basée sur une revue historique de l'enseignement supérieur marocain et des principales réformes qui ont marqué le secteur. La deuxième section propose une analyse plus approfondie de l'offre de la formation en entrepreneuriat dans le contexte universitaire, par un examen des différents programmes de formation qui y sont dispensés.

2. Cartographie de l'offre de la formation en entrepreneuriat dans l'université marocaine

2.1 Méthodologie de collecte des données

Afin de circonscrire d'une manière précise et complète la substance de l'offre de formation en entrepreneuriat dans l'université marocaine, un travail d'investigation s'est avéré nécessaire. Ce dernier s'est fixé l'objectif de recenser les programmes dispensés de même que les méthodologies empruntées pour l'enseignement de l'entrepreneuriat. En d'autres termes, l'ambition de ce travail d'investigation est de dresser une cartographie de l'offre de formation dans l'université marocaine.

Le recueil des données s'est déroulé en deux étapes. La première s'est basée sur une analyse documentaire consistant en une revue des descriptifs de formation, des rapports et des circulaires. La deuxième a été la réalisation d'une étude de terrain conduite (entretiens directs) auprès des coordonnateurs des filières, des intervenants et des personnes-ressources dans les établissements d'enseignement supérieur. Les investigations ont concerné en moyenne trois personnes-ressources en entrepreneuriat dans

les universités suivantes : Université Mohammed V (Agdal, Souissi), Hassan II (Casablanca, Mohammadia), Sidi Mohammed Ben Abdellah, Cadi Ayyad, Mohammed Premier, Abdelmalek Essaâdi, Hassan I, Moulay Ismail, Ibn Tofail, Ibn Zohr.

Il est pertinent de préciser que la présentation de la cartographie des programmes de formation et son analyse se sont basées sur une grille de lecture dégagée à partir des différents angles de vue de la littérature de l'enseignement de l'entrepreneuriat (El Ouazzani, K., Koubaa, S. et Yassine, S., 2014), à savoir le niveau d'intervention des programmes de formation, le contenu des programmes, les méthodes d'enseignement et les valeurs éducatives.

2.2 Résultats des investigations

Il est pertinent de préciser que la cartographie présentée dans ce travail n'a retenu que les programmes conçus et préparés selon une approche « curriculaire »[10]. Il s'agit des programmes qui ont été développés par les partenaires de l'université. En effet, les programmes de formation qui ont été élaborés au sein de l'université n'ont pas été retenus pour la présente analyse.

Il est opportun de souligner que la majorité de ces programmes ont été mis en place par des professeurs universitaires et non pas par des praticiens qui ont eu l'occasion de vivre l'expérience de chefs d'entreprises ou d'acteurs ayant aidé à la création et/ou au développement des structures entrepreneuriales. Ils sont donc basés sur la connaissance, à l'instar des autres modules de formation, sans aucune particularité.

Autrement dit, la totalité de ces programmes a été axée, en priorité, sur la connaissance et sur les aspects théoriques. Ainsi, ces corpus négligent l'aspect pratique et essentiellement les mises en situation nécessaires à l'apprentissage de l'entrepreneuriat. De plus, la méthode d'enseignement demeure elle aussi à l'image de celle utilisée dans les autres modules. L'enseignement est conçu dans un sens unique par le biais d'un professeur, détenteur de la connaissance, telle une « vérité absolue ». Dans ce sens, l'apprenant joue un rôle passif dans le processus d'apprentissage. Il est aussi indiqué de préciser que cet apprentissage est donné à des étudiants

10. Une approche globale qui consiste à définir les objectifs d'une formation ainsi que les stratégies et les moyens permettant de les atteindre et les évaluer.

entassés dans des amphithéâtres[11]. Cette situation ne permet ni échanges ni interactions.

Il va sans dire que ces remarques ont conduit à la banalisation de ces programmes, devenus des programmes comme les autres. L'évaluation étant axée sur la restitution, par conséquent, l'influence escomptée de ces programmes sur les étudiants pour les sensibiliser à l'autonomisation et à l'esprit d'entreprendre est quasi incertaine.

Les principaux programmes dispensés en entrepreneuriat dans l'université marocaine

Les principaux programmes retenus pour ce travail et qui respectent une approche « curriculaire » sont *Tempus p@lms* (TP), *Compagny Program* (CP), *Entrepreneurship Development Program* (EDP), *Entrepreneurial Spirit Program* (ALEF) et Programme de formation en création d'entreprises innovantes (*INNOVA Project*).

Projet Tempus

Le projet Tempus est un programme de la Communauté européenne (CE). Sa mission est de promouvoir le développement des systèmes d'enseignement supérieur et de faciliter le processus de réforme économique, sociale et de développement. Il vise à développer les systèmes d'enseignement supérieur à l'aide de la coopération des établissements des États membres de la CE[12].

Ainsi, plusieurs projets ont été financés par ce projet, notamment le projet TP. Le projet TP est un passeport numérique de compétences. Il vise à améliorer l'employabilité des lauréats de l'enseignement supérieur marocain. Il s'agit d'un programme de certification des compétences transversales. Ce programme a pour objectif principal l'amélioration de l'employabilité des lauréats des établissements à accès ouvert. Dans ce sens, son ambition est d'apporter une réponse susceptible de réduire le faible taux d'insertion des lauréats de ces établissements et qui couvrent 80 % des diplômés des établissements de l'enseignement supérieur[13]. Ainsi,

11. Principalement dans les établissements à accès ouvert.
12. Moroccan Foundation for Advanced Science Innovation and Research.
13. Le Cadre National Marocain de Qualification des Compétences Transversales, 2015, Rabat.

ce programme vise à développer l'ensemble de référentiels des compétences transversales pour assurer une reconnaissance par les entreprises du niveau d'employabilité des étudiants.

Ce projet, à caractère national, associe tous les établissements de l'enseignement supérieur sous l'égide du Ministère de l'Enseignement Supérieur, à travers une commission nationale. Cette dernière est chargée d'élaborer un ensemble de référentiels communs par le biais des propositions faites par les équipes pédagogiques impliquées dans la formation et l'évaluation des domaines d'action arrêtés par le projet à savoir : l'entrepreneuriat, TIC, langue et communication.

Le chef de file de ce projet est l'Université Savoie Mont Blanc en collaboration avec le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, toutes les universités publiques marocaines, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales[14].

Le projet TP a permis de développer quatre programmes de formation dispensés en ligne et sanctionnés par des certificats en entrepreneuriat, gestion de projet, technologie de l'information et de la communication, communication.

L'outil pédagogique utilisé pour dispenser ces programmes est la plateforme Environnement Malléable d'Évaluation (EMaÉval). Il s'agit d'une application métier qui offre un service de gestion des évaluations parfaitement intégré au système d'information d'un établissement d'enseignement supérieur. Cette plateforme permet ainsi une scénarisation de l'évaluation à travers plusieurs modalités comme la remise d'un travail personnel, la passation d'un questionnaire en ligne, l'autoévaluation ou la notation directe d'un entretien.

Toutefois, la mise en œuvre de ce projet a connu plusieurs entraves (communication, contenu du programme, gestion de la plateforme) et en faire bénéficier les étudiants de l'université, notamment les établissements à accès ouvert.

14. Brochure du projet Palmes qui décrit le Cadre National des Compétences Transversales.

Programme INJAZ Al-Maghrib

En association avec le monde de l'entreprise, l'association Injaz Al-Maghrib dispose d'une panoplie de programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat, conçus par des experts en éducation de *JA* (*Junior Achivement) Worldwide*[15]. Parmi ces programmes, on trouve le *Compagny Program* (CP) qui est dispensé en université. Ce programme était destiné à la base pour les jeunes collégiens et lycéens des établissements d'enseignement public, a été adapté et utilisé par la suite dans le contexte universitaire pour promouvoir l'entrepreneuriat et l'acte entrepreneurial auprès des étudiants des universités marocaines. C'est le cas par exemple de l'Université Hassan II et l'Université Abdelmalek Saadi qui ont intégré l'action de sensibilisation de INJAZ Al-Maghrib, dans le cursus académique. Ainsi, le CP est dispensé dans le cadre du module de fin d'études (à titre facultatif).

Le programme est dispensé par deux intervenants. Le premier est un conseiller de INJAZ Al-Maghrib, issu du milieu professionnel, ayant plus de cinq ans d'expérience en entreprise. Il s'agit d'un cadre conseiller bénévole[16]. Le deuxième est un professeur ou un chargé de cours, issus de l'établissement où le programme est dispensé. Ce programme est dispensé en 16 séances de 1 ½ heure ou 8 séances de 3 heures. Il privilégie la méthode du *learning by doing*.

L'enseignement de ce programme se base sur des activités variées, guidées par l'animateur (un cadre d'entreprise) tout au long du programme. Dans ce sens, l'étudiant est censé développer l'esprit d'entreprise et renforcer son niveau dans des matières académiques telles que l'écriture, la lecture, le français.

Ce programme est dispensé à l'aide d'un kit de formation, contenant un guide du conseiller, un cahier pour les étudiants (entrepreneur), un DVD de présentation du programme, des certificats d'actions, bordereaux de vente et autres outils pédagogiques complémentaires.

Le programme CP est clôturé par une série de compétitions, réunissant toutes les microentreprises créées grâce au programme, en présence de professionnels et de représentants du monde de l'entreprise et de

15. http://injaz-morocco.org

16. L'association fait appel à des experts issus d'entreprises publiques et privées comme Acima, Agma Lahlou Tazi, Attijariwafa Bank, CDG, etc.

l'éducation. Les compétitions se passent dans un premier temps sur le plan local, ensuite sur le plan national et enfin sur le plan international.

Il est opportun de préciser que la mauvaise répartition du rôle de chacun des intervenants dans l'animation du programme constitue une entrave majeure. En effet, l'expert INJAZ apporte, principalement l'aspect pratique et son regard sur le monde professionnel. Quant au professeur ou chargé de cours, il apportera sa contribution en matière de connaissance académique et surtout en organisation pédagogique pour effectuer le travail de l'expert INJAZ. Par ailleurs, le nombre important des étudiants par groupe impacte négativement les conditions de la formation, sans oublier les critères d'évaluation.

Formation *Entrepreneurship Development Program* et *Entrepreneurial Spirit Program* : Projet ALEF – USAID –

Le programme ALEF est un projet de développement éducatif financé par l'organisme *United States Agency for International Development*[17] (USAID). Sa mise en œuvre a été assurée par un consortium composé de plusieurs organisations dont l'*Academy for Educational Development*[18] (AED) est la principale exécutante. Il intervient dans trois différents domaines complémentaires à savoir l'éducation, l'emploi et la formation. Seule la dernière composante concerne le présent travail, en particulier le programme *Entrepreneurship Spirit* (ESPro), développé par le cabinet *Management Systems International* (MSI)[19].

Ce programme a été créé dans le but de développer le potentiel des participants pour devenir des entrepreneurs ou pour améliorer leurs compétences entrepreneuriales. En d'autres termes, l'objectif de ce programme de formation est de stimuler le lancement des entreprises, d'augmenter le nombre d'emplois qu'elles peuvent offrir et d'améliorer leur rentabilité.

Le programme ESPro a été assuré par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) à la suite d'une convention avec l'USAID. Ainsi, plusieurs établis-

17. USAID est une agence indépendante du gouvernement des États-Unis chargée du développement économique et de l'assistance humanitaire dans le monde.

18. AED est une organisation indépendante sans but lucratif engagée à résoudre les principaux problèmes sociaux et à renforcer les capacités des individus, des collectivités et des institutions afin qu'ils deviennent autosuffisants.

19. www.msiworldwide.com

sements universitaires ont bénéficié de ce programme, notamment l'Université Hassan II. Cette formation a été dispensée aux étudiants du Master, suite à une sélection. Elle a porté sur la motivation des participants, ainsi que sur leur aptitude à créer ou à développer une entreprise.

L'atelier de formation des entrepreneurs ALEF selon la méthodologie MSI est un programme intensif qui se déroule sur cinq jours pour l'identification et le renforcement de la capacité des participants à créer ou à améliorer les entreprises. Les bénéficiaires de cette formation ont eu l'occasion d'autoévaluer leurs compétences entrepreneuriales, de comprendre et de développer les attitudes et savoir-être nécessaires pour intégrer le monde professionnel (esprit d'initiative, compréhension de l'environnement, autonomie, esprit d'équipe, confiance en soi, planification, etc.).

À l'issue de la formation, les participants ont présenté devant un groupe de professionnels (chefs d'entreprise, banquiers, etc.) leur plan d'affaires finalisé.

Il est pertinent de préciser que cette formation a été assurée de manière occasionnelle à un nombre très limité d'étudiants.

Formation Programme CLE

Le programme Comprendre l'entreprise (CLE) / *Know About Business* (KAB), en anglais, est un programme développé par le Bureau international du Travail (BIT). L'objectif assigné à ce cours est de développer, auprès des bénéficiaires de la formation, la possibilité d'emprunter la voie entrepreneuriale, en mettant l'accent sur les opportunités et les avantages du travail indépendant et sur le rôle qu'ils peuvent jouer dans le développement socioéconomique du pays.

Le contenu du programme CLE est dispensé selon une méthodologie hybride[20]. L'hébergement du cours sur la plateforme électronique est le fruit d'un travail collaboratif entre plusieurs universités en Tunisie, au Maroc, en Algérie et en Égypte.

À vrai dire, ce cours est conçu selon une approche pédagogique propre à la formation transversale. Le matériel didactique permet d'adopter une démarche d'apprentissage axée sur la collaboration, la communication et

20. En ligne et en présentiel.

le travail individuel. Ces méthodes pédagogiques amènent les étudiants à gérer leur temps de manière flexible, mais structurée, et ce, afin de respecter le rythme du cours.

Le cours comprend neuf modules de formation. Les étudiants sont amenés à effectuer des lectures et à consulter des éléments multimédias. Ils sont amenés également à mettre en pratique leurs connaissances dans le cadre d'exercices et d'analyse de cas. Certaines activités demandent un travail en équipe tandis que d'autres sont orientées vers une démarche d'analyse individuelle.

Ci-dessous la liste des principales activités d'apprentissage qui sont utilisées durant les sessions de formation :

- Lectures : Une série de lectures seront proposées afin de permettre d'assimiler les concepts en lien avec la matière.
- Présentations PowerPoint : Afin de synthétiser la matière, une série de présentations PowerPoint est disponible.
- Capsules vidéo : Des vidéos d'experts permettent de faire des liens concrets entre les concepts théoriques et les expériences de différents entrepreneurs.
- Forums de discussion : Que ce soit pour poser une question sur la matière, participer à un débat ou partager des informations, les étudiants sont invités à participer régulièrement aux forums.
- Quiz sommatifs : Des « quiz » permettront d'aider les étudiants à se situer par rapport à la compréhension de la matière et évaluer leur cheminement.
- Travaux, exercices pratiques et analyse de cas : Différentes activités d'apprentissage permettront d'évaluer la capacité des étudiants à intégrer les concepts théoriques dans des situations d'affaires et à connaître et développer leur potentiel entrepreneurial.
- Examen en salle et/ou à distance : À la fin de la session, les étudiants auront à effectuer un examen.

La formule d'enseignement à distance utilisée amène les étudiants à gérer leur temps de manière flexible, mais structurée, et ce, afin de respecter le rythme du cours. En effet, elle permet d'adopter une démarche d'apprentissage individualisée et autonome. L'étudiant demeure bien sûr le seul gestionnaire de son temps, mais il devra s'engager à remettre les travaux notés aux moments prescrits.

L'enseignant fournit des rétroactions sur les travaux notés par l'entremise du forum de discussion ou par courriel. Évidemment, les étudiants peuvent communiquer avec leur enseignant par courriel.

En d'autres termes, la pédagogie de formation en ligne du programme CLE se manifeste par un ensemble d'activités d'apprentissage (individuelles et en groupe) à forte dimension collaborative. La caractéristique de ce type d'apprentissage est les échanges asynchrones entre les apprenants et leur tuteur. Ce qui veut dire que l'accès à la plateforme ne se fait pas en même temps et c'est ce qui la différencie de la formation en présentiel.

Ainsi, les commentaires et les réactions du tuteur sont mis en ligne et lus par la suite par les bénéficiaires de la formation en différé. Le tutorat exige une disponibilité du tuteur et une bonne gestion de son emploi de temps afin de répondre aux attentes des apprenants. Par ailleurs, ce type de formation exige une certaine autonomie des apprenants dans la gestion de leurs apprentissages.

Le programme CLE est dispensé dans certains établissements en présentiel, soit une durée approximative estimée à 120 heures. Cependant, dans d'autres établissements la formation est dispensée en ligne. La durée de ce mode d'enseignement n'est pas bien précise.

Cependant, il est pertinent de préciser que le nombre d'étudiants, principalement, dans les établissements à accès ouvert, constitue une entrave au bon déroulement du programme CLE. En effet, le nombre d'étudiants entrave le recours aux pédagogies actives dans les cours en présentiel et complique la tâche d'encadrement pour les cours dispensés en ligne. En effet, pour ce dernier, l'encadrement en ligne est destiné à un groupe restreint qui ne dépasse pas 25 étudiants. Dans ce sens, les établissements d'enseignements supérieurs, notamment les établissements à accès ouvert manquent de ressources pour assurer l'encadrement en ligne. De ce fait, la mobilisation d'une équipe de tuteur s'avère indispensable pour assurer ce tutorat.

Programme Formation en Création d'Entreprises Innovantes (*Innova Project*)

Ce programme de formation a été lancé dans le cadre de la stratégie « Maroc Innovation », impliquant le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT), en partenariat avec

le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, et de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Il s'agit d'un programme de formation dédié à la diffusion de la culture entrepreneuriale dans les universités et les écoles d'ingénieurs. Ce programme est assuré par la mise en place du module (*Innova Project*).

La méthodologie d'enseignement adoptée par ce programme est celle du *learning by doing* qui se base sur une logique de montage de projet, un esprit de compétition permanent entre les étudiants. Cette approche de montage de projets est appuyée par des interactions permanentes avec les acteurs du système innovation et entrepreneuriat.

Dans cette optique, la structure du module se compose des éléments suivants :

- Actions d'organisation et d'animation ;
- Sessions de cours avec une approche pratique et interactive ;
- Séminaires thématiques ;
- Approches de travail sur le terrain et d'implication des acteurs de l'écosystème innovation et entrepreneuriat.

Ainsi l'approche du programme *Innova Project* se veut un programme qui met de l'action le point focal de sa méthodologie. Il priorise ainsi les actions suivantes : le travail de terrain pour la réalisation du *business plan*, le *monitoring* par les chefs d'entreprises, le coaching et l'accompagnement par les associations d'aide à la création d'entreprise, les visites de salons et de foires relatives aux principaux secteurs d'activité et le témoignage d'entrepreneurs.

TABLEAU 8.1

Périodes désignées pour l'enseignement du programme Innova Project

Filière	Période
Licence professionnelle et nouvelle génération	Semestre 6
Masters spécialisés et masters	Semestre 9
Doctorants	Premier semestre de la troisième année
Étudiants des écoles d'ingénieurs et de commerce	Premier semestre de la troisième année

Le programme dans son design a pris en considération les contraintes pédagogiques imposées par le système de l'enseignement supérieur, comme l'explique le tableau 8.1.

À la fin de la formation, une sélection du meilleur projet d'entreprise innovante est organisée dans le but de créer un esprit de compétition entre les différentes équipes projet. En effet, ce système d'évaluation adopté par le programme *Innova Project* vise à reconnaître l'effort des meilleures équipes qui se sont sérieusement investies pour la réussite du montage de leurs projets avec assiduité, respect des engagements et application des concepts enseignés. Ainsi, l'approche de sélection des meilleurs projets est organisée sur deux volets : un concours organisé par l'établissement de formation qui prime les trois meilleurs projets et un concours national, baptisé *Moroccan Innovative Project Award* (MIPA), piloté par le MICNT.

2.3 Analyse des programmes de formation en entrepreneuriat dans l'université marocaine, selon la grille de la littérature en entrepreneuriat

L'analyse des différents programmes que nous avons relevés nous a permis de dresser une cartographie de ces derniers, que nous présentons dans le tableau 8.2. Il récapitule les principaux constats ressortis de notre analyse. Il présente les niveaux d'intervention des programmes, les méthodologies d'enseignement mobilisées et les bénéficiaires.

L'analyse des programmes de formation de l'entrepreneuriat trouvés dans le contexte universitaire selon les angles relevés de la littérature de l'enseignement de l'entrepreneuriat a permis de faire un nombre de constats (El Ouazzani *et al.,* 2015), à savoir : niveau d'intervention (Fayolle et Filion, 2006), contenu des programmes (Schieb-Bienfait, 2000 ; Carrier 2009 ; Bechard et Gregoire, 2009), méthodes d'enseignement (Neunreuther 1979 ; Bouslikhane, 2011), valeurs éducatives (Béchard et Grégoire 1997 ; Schmitt 2012), contenu des programmes (Schieb-Bienfait, 2000 ; Carrier, 2009), méthodes d'enseignement (Neunreuther, 1979 ; Bru, 2012), et valeurs éducatives (Béchard et Grégoire,1997).

Niveau d'intervention des programmes de formation

L'analyse fait ressortir que les programmes de formation dispensés dans l'université marocaine couvrent un maillon du processus de formation

TABLEAU 8.2

Tableau récapitulatif des programmes / des niveaux d'intervention / méthodologie d'enseignement

Programme	Niveau	Bénéficiaires	Niveau d'intervention du programme				Méthodologie
			Sensibilisation	Pré-création	Création	Post-création	
CLE	Licence	Les établissements qui ont retenu le module entrepreneuriat dans leur cahier des charges de formation	X				*E-learning*
ALEF	Master	Sélection	X				*Learning by doing**
INNOVA Project	Licence, master, doctorat	Sélection	X				*Learning by doing*
CP	Licence (projet de fin d'études)	Sélection	X				*Learning by doing*
TP	Licence	Sélection	X				*E-learning*

* Apprentissage expérientiel.

de l'entrepreneuriat, à savoir la sensibilisation (Fayolle et Filion, 2006). Dans ce sens, ces programmes visent, en grande partie, à stimuler les facultés comme la créativité et l'esprit d'initiative pour aider les étudiants à développer leur autonomie et à acquérir quelques notions spécifiques à la création d'entreprise. Il va sans dire que cette formation ne couvre pas l'ensemble du processus entrepreneurial.

Contenu des programmes

La revue des contenus des programmes de formation ressort que le plan d'affaires constitue le point focal de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Toutefois, il n'y a pas de lien direct entre la réalisation d'un bon plan d'affaires et la réussite de l'action entrepreneuriale. Dans ce sens, l'action devrait être mise sur le développement des compétences entrepreneuriales qui rapproche le bénéficiaire de la formation de la réalité de l'action de l'entrepreneuriat. De ce fait, ces compétences développées pourraient alimenter le sentiment d'auto efficacité pour se lancer dans l'action et être outillé pour confronter la réalité entrepreneuriale.

Aussi, nous souhaitons attirer l'attention que l'analyse des programmes relève une confusion dans les formulations entre les compétences, les habiletés, les connaissances et les attitudes. Cette confusion, bien évidemment, influence les modes d'évaluations. À vrai dire, le niveau taxonomique et la formulation des compétences visées sont censés conditionner le mode d'évaluation, ainsi que les critères d'évaluation.

Les méthodes d'enseignement

Les méthodologies pédagogiques utilisées pour l'exécution de ces programmes de formations sont des méthodes axées sur l'apprentissage expérientiel. Elles constituent un terrain propice pour développer les aptitudes, les attitudes et la créativité des participants. Cependant, la réussite de ce mode d'enseignement est conditionnée par le rôle de l'enseignant (formateur). Dans ce sens, ce dernier doit maîtriser les techniques d'animation et les aspects de la pédagogie d'enseignement.

En outre, il est opportun de mentionner que les personnes-ressources enquêtées ont proposé plusieurs méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat dans le contexte universitaire. Nous citons à titre d'exemple : méthodologies d'enseignement ludique, études de cas, visites d'entre-

prises, témoignages, rencontres avec les créateurs et gestionnaires d'entreprise, conférences-débats, jeux de simulation sur ordinateurs, etc. Toutefois, les enquêtés ont précisé que le nombre élevé des étudiants constitue une entrave pour faire appel à ce type de méthodologies actives dans l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Les valeurs éducatives

L'enseignement de l'entrepreneuriat invite à utiliser des pédagogies ouvertes. L'utilisation de ses dernières exige une implication des établissements d'enseignement supérieur, notamment les enseignants. Ces derniers sont invités à remettre en cause les méthodologies classiques[21] pour ouvrir la voie aux méthodologies dites nouvelles.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat ne figure pas dans les curriculums de la majorité des établissements de l'enseignement supérieur, notamment les établissements à accès ouvert, à l'exception d'une minorité d'établissements, comme la Faculté des Sciences Juridiques et Économiques de Casablanca. Toutefois, la réforme 2015-2030 de l'enseignement supérieur a intégré l'entrepreneuriat dans les curriculums des universités. Ces derniers seront mis en place, à partir de l'année universitaire 2020-2021.

En résumé, nous pouvons avancer que la formation à l'entrepreneuriat dans l'université marocaine est dans la phase d'initiation selon la catégorisation proposée par Christophe Schmitt (2012). Cette formation ne couvre pas l'ensemble du processus entrepreneurial. Elle est focalisée principalement sur le *business plan* et ne concerne qu'une partie minoritaire d'établissements et d'étudiants, principalement dans les établissements à accès ouvert.

Conclusion

L'analyse de l'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur marocain a fait appel à une approche historique qui vise à sonder la trajectoire du système universitaire marocain. Il est opportun de rappeler que le dispositif de l'enseignement supérieur est devenu incapable de répondre à la demande croissante des diplômés de l'enseignement secondaire qui s'orientent de plus en plus vers les établissements de l'ensei-

21. Enseignement à sens unique basé sur les connaissances.

gnement supérieur. Aussi, le cloisonnement de l'université marocaine pendant longtemps et l'absence de vase communicant avec le monde socioéconomique ont fait d'elle une « fabrique de chômeurs ».

Conscient des défaillances du secteur, les instances gouvernementales ont entamé une série de réformes pour améliorer l'offre de formation et permettre à l'université de s'ouvrir sur son environnement socioéconomique. Les réformes ont touché l'aspect pédagogique, organisationnel et financier. La Charte Nationale de l'Éducation élaborée en 2000 constitue l'ossature d'une série de réformes qui ont touché l'enseignement supérieur de manière générale. Ces différentes réformes, malgré leurs résultats nuancés, ont permis à l'université de s'ouvrir sur son environnement socioéconomique.

Cette ouverture a permis une intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université, qui a pris plusieurs formes, citons par exemple : l'intégration de plusieurs programmes d'enseignement en entrepreneuriat et la signature de nombreuses conventions avec le secteur privé, notamment en matière de recherche et d'innovation.

Cependant, en dépit de cette avancée en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat, il faut noter que la plupart de ces formations ne ciblent qu'un maillon du processus entrepreneurial, à savoir la motivation pour emprunter la voie entrepreneuriale et l'aspect technique à travers le montage du *business plan*.

Nonobstant, la rentabilisation de ce maillon par des créations effectives d'entreprises à forte valeur ajoutée pour l'économie nationale ne peut être assurée qu'avec la mise en place de programmes qui couvrent l'ensemble des composantes du processus entrepreneurial.

En d'autres termes, la formation en entrepreneuriat exige d'adopter une ingénierie de formation spécifique à travers une planification globale et à intégrer l'ensemble des besoins de formation en liaison avec les situations entrepreneuriales complexes.

Dans ce sens, l'ingénierie de formation selon l'approche par compétence (APC) pourrait se présenter comme une voie à emprunter pour l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine. En effet, plusieurs chercheurs affirment que les approches constructivistes (Aouni, 2012) de l'apprentissage constituent la philosophie même de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Cette approche prend en compte le processus cognitif pour résoudre des problèmes à caractère complexe dans leur

globalité. Par ailleurs, elle peut aider à mieux définir et traduire l'acte entrepreneurial en programme de formation contextualisé, à travers un ensemble d'outils d'ingénierie de formation.

Références bibliographiques

Ajzen, I. et Fishbein, M. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall : 278.

Ajzen, I. 1991. « The Theory of Planned Behavior », *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, (50) 2 : 179-211.

Allal, L. 2002. « Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire », dans *L'énigme de la compétence en éducation*, sous la direction de Joaquim, D. et Edmée, O. Bruxelles, De Boeck Supérieur : 75-94.

Aloulou, W. et Fayolle, A. 2007. « L'enseignement de l'entrepreneuriat à l'université : Enjeux, Légitimité, Pédagogie », dans *L'entrepreneuriat : théories, acteurs, pratiques*, sous la direction de Zghal, R. Tunis, Sanabil Med. SA : 197-233.

Aouni, Z. 2012. « Démystification d'une pédagogie émergente, l'approche par les compétences », *Entreprendre & Innover*, (11-12) : 120-126.

Ausubel, D. P., Novak, J. D. et Hanesian, H. 1978. *Educational Psychology : A Cognitive View*, Holt, Rinehart and Winston : 760.

Baron R. A., 2004. « The Cognitive Perspective : a Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions », *Journal of Business Venturing*, (19) 2 : 221-239.

Béchard, J. P. et Grégoire, D. 1997. « Stratégies d'auto-formation à l'entrepreneurship en contexte universitaire », *Cahiers de recherche HEC,* 97 (07).

Béchard, J. P. et Grégoire, D. 2009. « Archétypes d'innovations pédagogiques dans l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat : modèle et illustrations », *Revue de l'Entrepreneuriat* 8 (2) : 35-56.

Berger, P. et Luckmann, T. 2015. *Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité*, Paris, Meridiens-Klincksieck : 288.

Boutin, G. 2004. « L'approche par compétences en éducation : un amalgame paradigmatique », *Connexions*, (81) 1 : 25-41.

Bru, M. 2012. Les méthodes en pédagogie, 2e édition, Paris, Presses universitaires de France – PUF : 128 p.

Carrier, C. 2009. « L'enseignement de l'entrepreneuriat : au-delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires », *Revue de l'Entrepreneuriat* 8 (2) : 17-33.

El Maslout, A. 1999. *La Mission inachevée de l'université marocaine*, Toubkal, Casablanca : 278.

El Ouazzani, K., Koubaa, S. et Yassine, S. 2014. « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'université », *actes du 12e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

Fayolle, A. et Filion, L. J. 2006. Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils. Pearson Éducation France : 272.

Garcia, E., Hernandez, F. et Verstraete, T. 2015. « William B. Gartner », dans *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, sous la direction de Messeghem, K. et Torrès, O. Cormelles-le-Royal. EMS Éditions : 249-326.

Gomez Santos, L. L. 2014. *L'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université : La contribution des méthodes des cas*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lorraine. Nancy : 284.

Hernandez, E. M. 2010. *L'entrepreneur : Une approche par les compétences*, Cormelles-le-Royal, EMS : 223.

Neunreuther, B. 1979. Les Possibilités et les limites de la formation dans le domaine de la création d'entreprises, *E*nseignement et Gestion, (11) : 7-13.

Rafik, M. 2011. « Voyage dans le système éducatif marocain depuis l'Université Quaraouyine jusqu'à l'ère du numérique : Historique et rôle dans la civilisation », Montpellier, Bulletin de l'Académie des Sciences et des Lettres de Montpellier.

Schieb-Bienfait, N. 2000. « Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience », *Gestion 2000.* 17 (3) : 123-148.

Schmitt, C. 2012. Université et entrepreneuriat : Une relation en quête de sens, Tome 1. Paris : L'Harmattan : 261.

Skouri, A. 2012. « Université et entrepreneuriat au Maroc : état des lieux et perspectives d'évolution », dans université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens, sous la direction Schmitt, S. Paris : 261.

Vermeren, P. 2007. « Une si difficile réforme : La réforme de l'Université Qarawiyyin de Fès sous le Protectorat Français au Maroc, 1912-1956 », *Cahiers de la Méditerranée* : 119-132.

Les collaborateurs

Jalila Ait Soudane, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Géoffroy Aliha, Université Jean Moulin Lyon 3, France

Younes Bennane, Kalmyk State University, Russie

Xavier Bitemo Ndiwulu, Université Kongo, République démocratique du Congo

Meryem Chiadmi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Diéne Ousseynou Diouf, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal

Oumarou Faroukou Djibo, Université de Tahoua, Niger

Mallaye Douzounet, Université de N'Djaména, Tchad

Marie-Claude Drouin, Secrétaire générale de l'Association Réseau normalisation et Francophonie

André Dumas Tsambou, Université de Yaoundé II, Cameroun

Théophile Dzaka-Kikouta, Université Marien Ngouabi de Brazzaville et Université Kongo, République démocratique du Congo

Benjamin Fomba Kamga, Université de Yaoundé II, Cameroun

Karima Ghazouani, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Fatou Gueye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Sanaa Haouata, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Nour Eddine Jallal, Université de Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc

Meda M'wambere Judith, Université Norbert Zongo, Burkina Faso

Justin Kamavuako Diwavova, Université Kongo, République démocratique du Congo

Manfred Kouty, Institut des Relations internationales du Cameroun et Université de Yaoundé II, Cameroun

Soulaimane Laghzaoui, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc

Ahmadou Aly Mbaye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Issa Abdou Moumoula, Université Norbert Zongo, Burkina Faso

Mamadou Ndione, Université de Bourgogne Franche-Comté, France

Yvette Onibon Doubogan, Université de Parakou, Bénin

Riveltd Rakotomanana, Directeur exécutif du Centre d'Excellence en Entrepreneuriat

Tsoavina Randriamanalina, ISCAM, Business School, Madagascar
Jérôme Rossier, Université de Lausanne, Suisse
Bakouan Saiba, Université Norbert Zongo, Burkina Faso
Ismaïla Sène, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal
Mounia Sliman, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc
Sanae Solhi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Joel Stephan Tagne, Université de Ngaoundéré, Cameroun
Gérard Tchouassi, Université de Yaoundé II, Cameroun
Sara Yassine, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

La question de l'emploi est cruciale pour tous les pays en développement et, en particulier, pour les pays africains. Poussée par une démographie galopante, la population en âge de travailler augmente à un rythme exponentiel ; celui des économies à générer des emplois décents est beaucoup plus lent. De manière générale, l'Afrique est un endroit où il est difficile de trouver un poste de qualité et la situation peine à s'améliorer. Les jeunes et les femmes font face à des problèmes d'employabilité, à de longs délais et à la précarité du travail disponible.

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important non seulement dans l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, mais aussi dans l'essor économique de l'Afrique francophone. D'où l'intérêt grandissant porté à cette question tant par le monde universitaire que politique.

Si les États savaient comment mettre à profit la volonté entrepreneuriale des jeunes et des femmes, ils pourraient s'engager dans une véritable transformation économique qui mènerait à un développement durable. Pour y arriver, ils doivent s'attaquer aux obstacles à l'initiative privée. Cet ouvrage présente des études à la fois descriptives et analytiques pour aider à comprendre ce que les gouvernements peuvent faire pour améliorer la situation de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes en Afrique francophone.

Brahim Boudarbat est professeur titulaire et directeur de l'Observatoire de la Francophonie économique de l'Université de Montréal.

Ahmadou Aly Mbaye est professeur d'économie et directeur du Laboratoire d'analyse des politiques de développement à l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar.

Observatoire de la Francophonie économique
Université de Montréal
et du monde.

44,95 $ • 40 €

Couverture : © michaeljung/Shutterstock.com

Disponible en version numérique
www.pum.umontreal.ca

ISBN 978-2-7606-4202-7