

# L'entrepreneuriat au Maroc : L'évaluation des politiques publiques

**Chaymae ELJAI**

Doctorante

Laboratoire : Management et Développement des Entreprises et des Organisations (MADEO)Ecole Supérieure de Technologie

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales – Université Mohammed Premier Oujda, Maroc

**Nadia TAMOUH**

Professeur d'Enseignement Supérieur

Laboratoire : Management et Développement des Entreprises et des Organisations (MADEO)Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales – Université Mohammed Premier Oujda, Maroc

**Rahhal LAHRACH**

Professeur d'Enseignement Supérieur

Laboratoire : Management et Développement des Entreprises et des Organisations (MADEO)Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales – Université Mohammed Premier Oujda, Maroc

**Ouarda bouabdellah**

Doctorante

Laboratoire : Management et Développement des Entreprises et des Organisations (MADEO)Ecole Supérieure de Technologie

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales – Université Mohammed Premier Oujda, Maroc

---

**Résumé :** L'évaluation des politiques publiques est un processus systématique visant à mesurer l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact des initiatives gouvernementales mises en place pour résoudre des problèmes sociaux, économiques ou environnementaux. Elle vise à fournir des informations objectives permettant aux décideurs politiques d'améliorer la prise de décision et l'allocation des ressources.

L'objectif de ce papier est de présenter de façon exhaustive théoriquement les définitions et concepts fondamentaux de l'évaluation des politiques publiques. Notre objectif est de présenter les différents types d'évaluation existants, les critères variés ainsi que les étapes essentielles pour élaborer une évaluation des politiques publiques de manière concise.

**Mots-clés :** Politiques publiques, évaluation, programmes, entrepreneuriat

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10116655>

## 1. Introduction

L'entrepreneuriat est devenu l'une des forces les plus dynamiques des pays qui visent à renforcer la croissance économique et plus particulièrement les pays en voie de développement dans le développement de leurs économies. Ainsi, l'activité entrepreneuriale est considérée



comme un moteur de la croissance économique à long terme d'une nation (Romer, 1994). Toutefois, les politiques publiques visant à développer la culture entrepreneuriale ou l'entrepreneuriat ne peuvent pas être mises en œuvre sans une évaluation.

Au Maroc, l'évaluation des politiques publiques constitue une appréciation impartiale et fondée sur des faits, qui constitue une composante essentielle pour accroître le développement des services publics. Chaque évaluation cristallise des attentes à plusieurs niveaux. Or, son but est de maximiser la valeur des fonds publics utilisés en examinant la pertinence, l'efficacité, l'efficacités et l'impact des politiques et programmes. D'ailleurs, « Evaluer les politiques publiques consistent à mesurer les effets qu'elles engendrent et à chercher si les moyens juridiques, administratifs et financiers mis en œuvre produisent les effets qu'on en attend. » (Décret du 18 novembre 1998 créant le Conseil national de l'évaluation, rapporté en 2000).

Dans ce contexte, permettant l'importance d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004). Actuellement, notre pays mène plusieurs programmes d'accompagnement et met aux dispositions des entrepreneurs une panoplie de structures d'accompagnement. Donc, la question d'évaluation des politiques d'appui à la création de projets s'impose comme étant une partie intégrante de l'analyse des politiques publiques. Encore plus, la nécessité de leur évaluation devient une exigence urgente dont l'objectif est de permettre la compréhension des mécanismes sur lesquels l'action publique cherche à peser et à identifier les interventions les plus efficaces au vu des objectifs souhaités (Bozio et Grenet (2010)).

Dans ce travail de recherche, la méthode utilisée vise à développer une analyse exploratoire théorique qui a pour objectif d'étudier les différentes définitions et concepts clés de l'évaluation des politiques publiques. Nous essayons par la suite de présenter les types existants, les critères variés et les étapes succinctes de l'élaboration d'une évaluation des politiques publiques.

### **1. Revue de littérature : approche théorique de l'évaluation des politiques publiques.**

Les politiques publiques, peuvent être définies comme « un enchaînement d'activités, de décisions ou de mesures, cohérentes au moins intentionnellement, prises principalement par des acteurs du système politico-administratif d'un pays, en vue de résoudre un problème collectif. Ces décisions donnent lieu à des actes formalisés, de nature plus au moins coercitive, visant à modifier le comportement de groupes cible, supposé à l'origine du problème à résoudre. » (Larrue, C. 2000.20), d'un autre côté « Une politique publique se présente sous la forme d'un programme d'action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou

gouvernementales» (Thoenig, 1985).

Il existe une multitude de définitions de la notion de politique publique dont on peut rappeler quelques-unes :

- Les politiques publiques constituent des réponses officielles des autorités investies de pouvoirs publics légitimes (État, collectivités locales) à une situation problématique dans la société (problème de besoin de société).

- Une politique publique est l'intervention de l'état pour résoudre un problème sociétal.

- Une politique publique est un enchaînement de décisions et d'activités intentionnellement cohérentes prises par différents acteurs publics dans le but de résoudre un problème collectif.

- Une politique publique est ce que les gouvernements choisissent de faire ou de ne pas faire.

- Une politique publique est le produit de l'activité d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale.

Quoi que ces définitions soient très diverses, elles tendent à mettre l'accent soit sur les acteurs investis de pouvoirs publics, soit sur les problèmes collectifs à résoudre, soit sur les actions étatiques apportées. La politique publique désigne l'engagement des pouvoirs publics dans une logique d'action, celle-ci présentant une diversité de modalités (politique, programme, action) ainsi définies :

- **Politique:** ensemble complexe de programmes, d'actions, de procédures, de normes, et de régulations concourant à un même objectif général.

- **Programme :** ensemble d'actions (ou de projets) précisément définies dans leurs moyens et leurs objectifs et limitées dans le temps qui concourent à la réalisation de l'objectif général.

- **Action:** opération non divisible, clairement définie en termes d'objectifs, de moyens et de modalités de mise en œuvre.

Ceneviva & Farah (2012) stipulent que l'évaluation des politiques, programmes publics n'est pas une fin en soi, mais un outil important qui proposent des solutions alternatives aux problèmes identifiés et qui améliore l'efficacité des dépenses publiques, la gestion de la qualité et le contrôle social de l'efficacité des actions des gouvernements.

L'évaluation des politiques publiques fait désormais partie des thèmes qui sont au cœur de toute réflexion sur la réforme de l'État et la modernisation de l'action publique. En plus de

son rôle comme outil d'aide à la prise de décision, et d'appréciation de l'efficacité des choix des programmes d'actions publiques, c'est une pratique incontournable pour des décideurs soucieux de préserver la crédibilité de leurs actions vis-à-vis des évaluateurs.

La définition la plus souvent citée penche nettement du côté de la mesure : « l'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ». Elle reflète la compréhension la plus immédiate de l'évaluation d'une action comme retour d'expérience objectivé par une mesure. L'évaluation d'une politique est toujours l'occasion de la décrire, de la modéliser et d'en former une vision plus cohérente. Évaluer, c'est soumettre à l'épreuve des faits non seulement les objectifs d'une action, mais aussi les hypothèses et préjugés qui la fondent et les stratégies d'action de ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre.

La question centrale qui se pose c'est « pourquoi évaluer une politique publique ? » à ce titre il est habituel d'opposer deux grands types d'évaluation, correspondant à deux conceptions contrastées de ses méthodes et de ses finalités : l'évaluation « récapitulative » à dominante quantitative, centrée sur la mesure des résultats et dont la visée naturelle est l'aide à la décision, et l'évaluation « formative » visant d'abord à augmenter les compétences et l'implication des acteurs, centrée sur les processus et recourant davantage aux méthodes qualitatives et participatives. Cette opposition est toutefois très théorique : la plupart des évaluations combinent de facto ces deux dimensions.

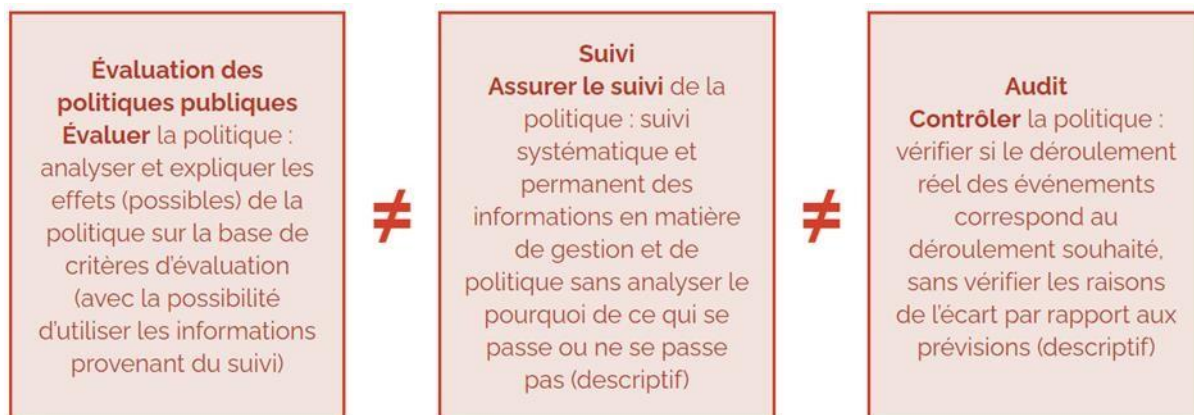
Toute évaluation procède d'une double ambition : d'une part, elle représente une démarche scientifique qui cherche à identifier les effets directement imputables aux activités politico-administratives en faisant appel à des méthodes d'analyse utiles, et d'autre part, elle s'inscrit dans un processus politique d'appréciation des actions menées par l'État.

L'une des problématiques majeures qui s'impose actuellement réside dans la nécessité de maîtriser les concepts, les outils et la pratique d'une évaluation des politiques et des programmes modernes et de qualité.

L'idée centrale est que « L'évaluation des politiques publiques » désigne généralement l'évaluation ex-post ou rétrospective, portant sur une action ayant déjà produit des effets observables, même si l'évaluation est également pratiquée ex-ante ou « chemin faisant » pour préparer une nouvelle mesure ou piloter en continu une action en cours de développement. L'évaluation ex-ante s'appelle souvent étude d'impact (impact assessment), à ceci près que cette dernière expression recouvre souvent une démarche plus large d'aide à la décision incluant l'analyse des besoins et l'élaboration de scénarios alternatifs, à l'instar de la procédure mise en

place depuis une dizaine d'années au sein des services de la Commission européenne.

### Schéma 1 : Evaluation des politiques contre suivi et audit :



Source : Verlet, D., & Devos, C. (2008)

## 2. L'utilité et le besoin des évaluations

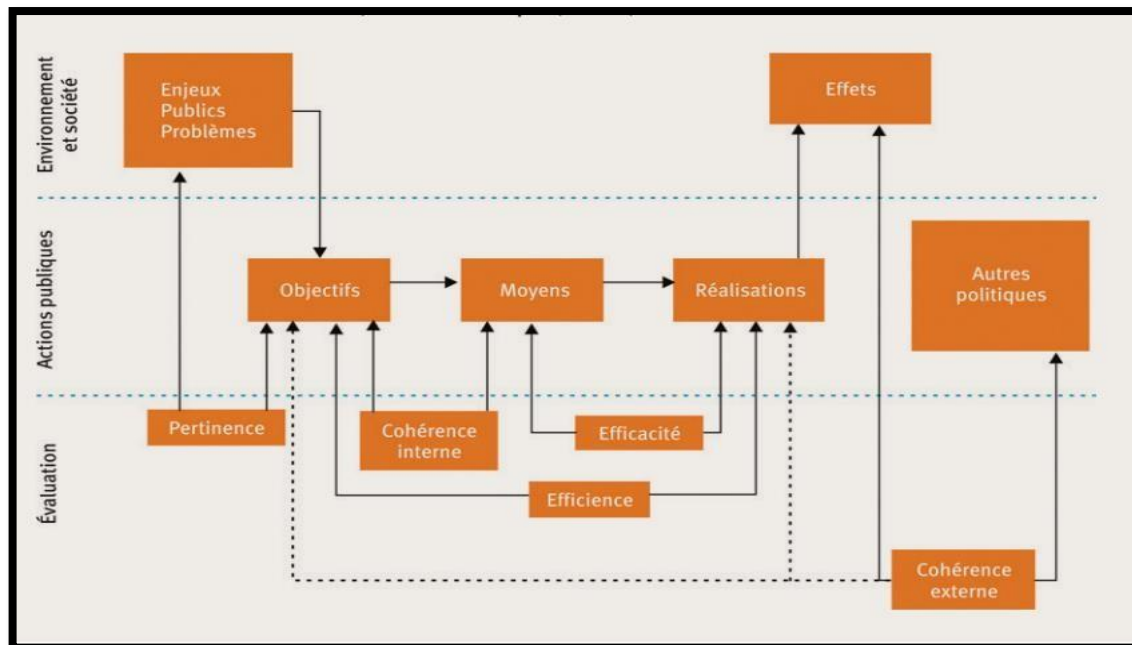
L'évaluation est un paradigme scientifique qui interpelle bonnombre de chercheurs : (Del Rey, 2013), (Bencheikh, 2013), (Chauvière, 2012), (Harakat, 2006) (Alkin, 2004). Les raisons qui expliquent son installation sont nombreuses et diverses. Elles sont liées à la transparence qui devrait marquer la gestion et la gouvernance publiques, aux exigences de la qualité des services publics, et enfin, à la nature de la gestion publique qui impose une organisation permanente des moyens et des méthodes des services. La mise en place de l'évaluation des politiques publiques est d'ordre utilitaire. Autrement dit, l'institution publique est censée répondre aux exigences du citoyen qui attend toujours davantage d'accessibilité, de simplicité, d'efficacité, de fiabilité, de célérité et de capacité de s'adapter aux situations individuelles.

L'évaluation basée sur la théorie pense que la politique publique peut être assimilée à un processus. Cette conception amène à appréhender la politique publique comme une chaîne causale allant de l'intervention initiale à l'impact final, dont le processus n'est pas linéaire, mais instable, et non maîtrisé par le décideur public. Les évaluateurs de ce courant estiment alors que la mise en œuvre participe directement à la construction des politiques publiques, puisque cette mise en œuvre peut varier de façon significative au gré des microdécisions des opérateurs de terrain (Pressman et Wildavsky, 1984).

Un indicateur est un élément concret, observable, permettant de procéder à l'évaluation à partir de critères préalablement définis (FORMAPAP, 2004). C'est un outil d'aide à la décision (pilotage, ajustements et rétrocorrection) permettant de mesurer une

situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donné et/ou dans un espace donné. Un indicateur doit rendre compte de façon concise des phénomènes complexes et les rendre compréhensibles auprès d'un public ciblé.

### Schéma 2 : Les indicateurs de l'évaluation



Source : Nos soins

L'évaluation des politiques publiques a une visée plus large, qui est d'apporter une contribution particulière à un domaine de politique publique. Les objectifs les plus largement reconnus de l'évaluation sont :

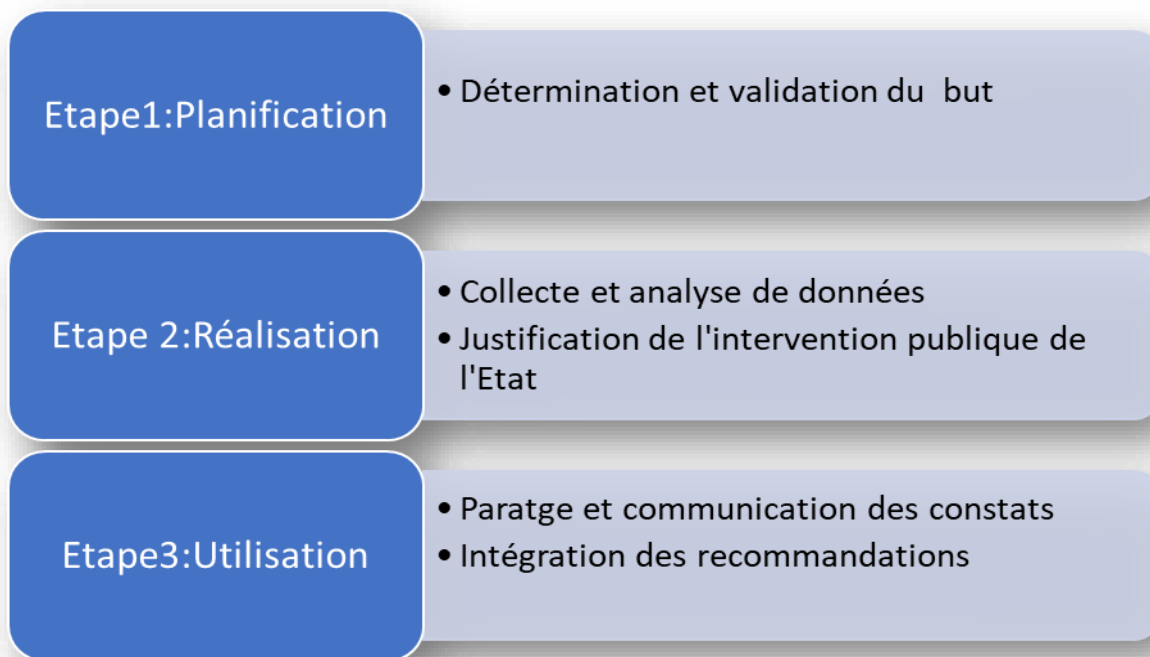
- ✓ **Planification/efficience** : S'assurer qu'il y a une justification à une politique et que les ressources sont déployées de manière efficiente.
- ✓ **Redevabilité** : Montrer dans quelle mesure une politique a atteint ses objectifs, quelle a été la qualité de l'utilisation des ressources et quels ont été ses résultats.
- ✓ **Mise en œuvre** : Améliorer la performance de la politique et l'efficacité de sa mise en œuvre et de sa gestion.
- ✓ **Production de connaissance** : Comprendre ce qui fonctionne bien (pour qui) et pourquoi (et dans quel contexte).

### 3. Critères d'une évaluation :

La Charte française de l'évaluation des politiques publiques précise, dans son

préambule, que « l'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts. »

### Schéma 3 : Critères de l'évaluation des politiques publiques



### Sources : NOS SOINS

Cette structure théorique évolue selon les enjeux des parties prenantes : l'intensité ne sera pas la même d'une étape à l'autre, d'une démarche à l'autre, selon notamment que l'on cherche à fédérer des parties prenantes.

L'évaluation des politiques publiques est une appréciation impartiale et fondée sur des faits. Le but de l'exercice est de maximiser la valeur des fonds publics utilisés en examinant la pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'impact des politiques et programmes. L'évaluation fournit des informations crédibles et utiles à l'amélioration continue et à une meilleure utilisation des fonds publics. L'évaluation vise essentiellement à :

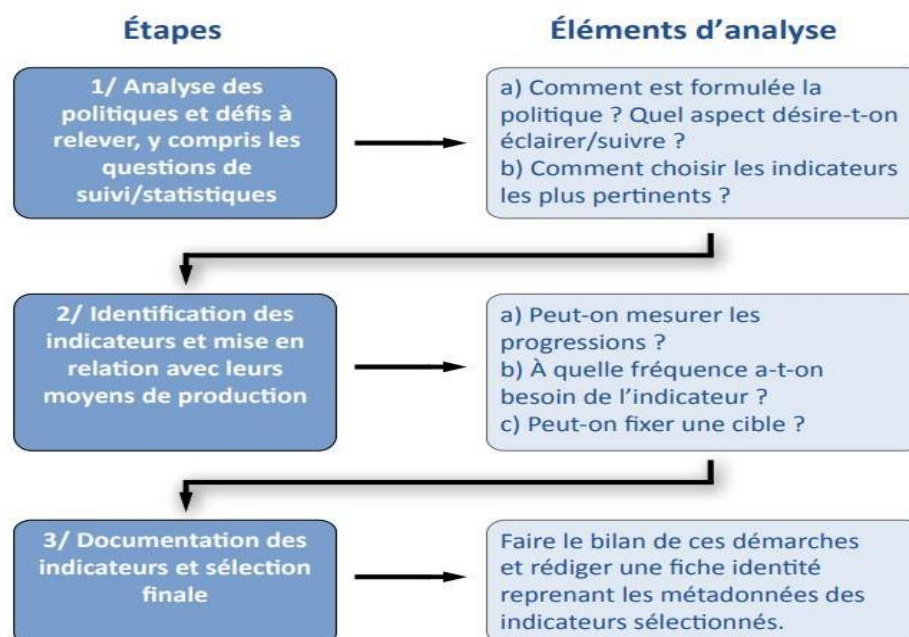
- 1) Contribuer à accroître l'impact des interventions publiques (cadres réglementaires, politiques, programmes et projets), incluant l'appréciation de l'action des acteurs qui concourent aux grands objectifs de l'État.
- 2) Améliorer la performance organisationnelle, la responsabilisation des cadres et la reddition de comptes aux populations et aux parties prenant part au développement du

pays.

Ils permettent de mesurer le degré de réalisation des objectifs et des résultats. Ce sont des repères que l'on choisit pour servir de base à notre jugement. De façon précise, ils permettent d'apprécier si une intervention ou une action est :

- ✓ **Efficiente** : évalue la relation entre les activités poursuivies, les ressources alloués et les résultats prévus. Elle vise à déterminer si la mesure prise est optimale et rationnelle au regard des diverses contraintes existantes.
- ✓ **Efficace** :détermine le degré de réalisation des objectifs de l'intervention ainsi que ses éventuels effets non attendus.
- ✓ **Pertinente** : vérifie si l'action menée était en adéquation avec le problème qui était posé.
- ✓ **Cohérente** : apprécie la correspondance entre les objectifs assignés à une action et les moyens(juridiques, humains et financiers) arrêtés pour sa réalisation.
- ✓ **Impact** : mesure l'effet réel de l'action en incluant les effets non explicitement visés dans l'intervention. Il examine également ses retombées à moyen et long terme (négatif, positif, attendu, imprévu).

#### Schéma 4: Démarches pour choisir et construire un indicateur de suivi d'une politique publique

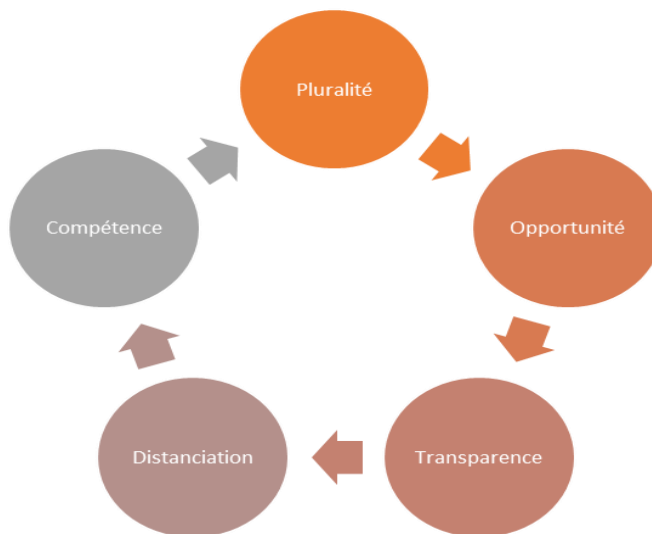


Sources : Delorme et al., 2011



#### 4. Principes de l'évaluation :

Selon Jean-Claude Barbier (2006), pour mener à bien une évaluation, il faut se référer aux sept principes suivants, à savoir:



Sources : Auteurs

- **Pluralité:** Elle prends en compte la pluralité des points de vue (des partenaires de l'action, des usagers, des financeurs, des citoyens, ...etc.).
- **Distanciation :** L'évaluation doit être conduite de façon impartiale. Les individus contribuant à la démarche d'évaluation informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel qui peuvent apparaitre au moment de la conduite de l'évaluation.
- **Compétence :** Les évaluateurs doivent se disposer des compétences spécifiques en matière de la conception et de la conduite de l'évaluation en particulier la connaissance des termes de référence internationaux relatif à l'évaluation des politiques publiques, la maîtrise des méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats.
- **Respect des personnes :** les praticiens de l'évaluation doivent respecter les droits, la confidentialité des réponses, l'intégrité du secret statistique et la sécurité de toutes les parties concernées par l'évaluation. La révélation de toute information est à exclure, à moins d'une autorisation des personnes concernées.
- **Transparence:** L'équipe chargée de l'évaluation doit être attentive aux cultures, croyances et coutumes locales et doit faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans ses relations avec toutes les parties prenantes et les groupes cibles de l'évaluation ce qui conduira par la suite à l'établissement de rapports justes et équilibrés et qui prennent en compte différentes perspectives.

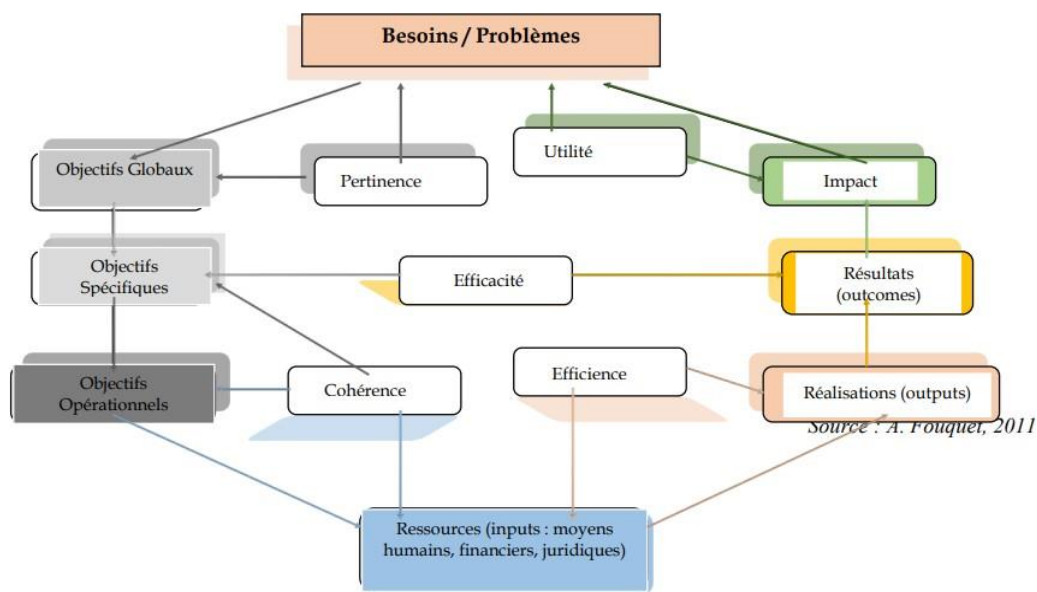
- **Opportunité** : Signifie d'adapter les moyens que l'on dispose aux fins de l'évaluation.

L'évaluation peut prendre plusieurs formes et peut être envisagée selon différentes positions. A savoir, celle chronologique qui permet de distinguer les modes d'évaluation ex ante, mi-parcours et ex post ; celle institutionnelle selon laquelle l'évaluation peut être effectuée en interne ou en externe ; l'approche de l'ampleur permet de distinguer le type d'évaluation étant donnée ce qui est évalué que ce soit un projet, un programme, une stratégie, etc...

### 5. Méthodes d'évaluation:

L'évaluation des politiques publiques ne peut se limiter à la compréhension de la causalité entre une politique et les résultats qui lui sont directement ou indirectement imputables. La pratique évaluative au sens large implique, aussi, une meilleure compréhension des processus institutionnels, autrement dit le mode de fonctionnement de la puissance publique.

- **L'évaluation ex-ante** : une grande partie des paramètres d'évaluation sont fixés dès la phase de conception du projet. Elle a pour objectif de recueillir les éléments permettant de définir des objectifs et, surtout, de garantir la réalisation de ces objectifs et la faisabilité d'une évaluation ultérieure de qualité.
- **L'évaluation continue** : l'évaluation s'effectue pendant la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'une action. Elle a pour objectif de vérifier si les résultats et les impacts sont en train d'être atteints. L'évaluation continue porte davantage sur la cohérence et la pertinence que sur l'efficacité d'une politique.
- **L'évaluation à mi-parcours** : les premiers résultats de la politique publique sont analysés afin de réajuster le cas échéant le programme ou les stratégies mises en œuvre. Elle donne une vision claire et objective de ses initiatives et explique les différents succès ou échecs auxquels la politique est confrontée.
- **L'évaluation ex-post** : un bilan complet de l'action est dressé. Les paramètres d'évaluation peuvent être revus mais se basent sur les objectifs fixés initialement. Elle s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts) et vise à apprécier la réalisation des objectifs fixés et des résultats, attendus ou non.

**Titre : Représentation synoptique d'une évaluation ex-post**

**Sources : A.Fouquet (2011)**

Toutefois, autant l'illustration synoptique traduit parfaitement tous les points de repères d'une évaluation ex post, autant elle nécessite des précisions sur la nature des objectifs et surtout, des précisions sur ce qui distingue les réalisations (outputs) et les résultats (outcomes). Précisons d'abord que toute politique publique doit nécessairement disposer d'un objectif général. En outre, une politique publique peut se décliner en des programmes divers qui doivent répondre à des objectifs spécifiques. Ces programmes impliquent également une série d'actions particulières censées répondre à des objectifs opérationnels. Pour être plus concret, il serait pertinent de raisonner sur un cas particulier de politique publique.

**Conclusion :**

L'évaluation des politiques publiques fait désormais partie des thèmes qui sont au cœur de toute réflexion sur la réforme de l'État et la modernisation de l'action publique. Le thème de l'évaluation des politiques publiques est tellement vaste qu'il reste d'autres enjeux à relever. Afin de promouvoir la pratique évaluative et renforcer la culture d'évaluation en faveur de la rationalisation de l'action publique et d'avoir une réflexion approfondie et un retour de connaissance sur les affaires publiques, et enrichir la décision publique comme forme de légitimité. Cependant, ce travail présente des limitations principalement liées à la pénurie de documentation, en particulier étant donné qu'il repose essentiellement sur une recherche documentaire. Malgré cela, il constitue une étape cruciale pour nos futures investigations. Dans la continuité de cette recherche, nous envisageons de réaliser une étude empirique combinant

une approche quantitative basée sur un questionnaire dédié aux acteurs des politiques publiques et une approche qualitative reposant sur des entretiens avec les décideurs. Cette démarche vise à approfondir notre compréhension du degré d'impact des politiques publiques sur le développement de l'entrepreneuriat.

L'évaluation des politiques publiques est un exercice difficile, de nombreuses embûches attendent les évaluateurs, pouvant fausser et décrédibiliser une évaluation ne respectant pas un protocole rigoureux. Pourtant, une bonne évaluation est à la portée d'un gouvernement déterminé à faire le tri dans ses politiques. L'évaluation des politiques publiques au sein de l'État devrait prendre un nouvel élan avec le renforcement du rôle de l'Assemblée nationale sur ces questions. Au niveau local, le contexte de crise que nous connaissons aujourd'hui (crise économique et financière, défi écologique, etc.) va-t-il amener les acteurs en charge des politiques publiques à plus utiliser l'impact de l'évaluation comme un réel outil de pilotage ?

## REFERENCES

- [1] Alkin, M. C. (1969). Evaluation theory development. *Evaluation Comment*, 2(1), 2-7
- [2] Alkin, M. C. (2004). Comparing evaluation points of view. In M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences* (pp. 3-11). Thousand Oaks, CA: Sage
- [3] Barbier JC (2014) Les sources intellectuelles de l'évaluation des politiques publiques. *Politiques et management public*, 31 : 13-30
- [4] Baslé M (2008) *Économie, conseil et gestion publique : suivi et évaluation des politiques publiques et des programmes*. Paris. Economica.
- [5] Bozio, A. (2014). « L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions », *Revue française d'économie*, 2014/4 (Volume XXIX), p. 59-85. DOI: 10.3917/rfe.144.0059
- [6] Fayolle, A. (1994). La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur (No. hal-02312791).
- [7] Gislain, J. J. (2012). Les origines de l'entrepreneur schumpétérien. *Revue Interventions économiques*. *Papers in Political Economy*, (46).
- [8] Jaravel, X., Méjean, I., & Ragot, X. (2023). Les politiques publiques au défi du retour de l'inflation. *Les notes du conseil d'analyse économique*, (3), 1-12.
- [9] Levratto, N. (2009) *rôle économique et politiques publiques*. De Boeck Supérieur.
- [10] Martin, A., & Thomas, D. (2010). *Two-Tiered Political Entrepreneurship*. First Draft, New York University et Utah State University.
- [11] Michel Vial, *Se repérer dans les modèles de l'évaluation* (2012), Chapitre 4: L'évaluation comme conseil à la décision : l'évaluation structuraliste, pages 109 à 188
- [12] Perret, B. (2008). L'évaluation des politiques publiques. *Esprit*, (12), 142-159.
- [13] Thoenig, J. C. (2014). Politique publique. In *Dictionnaire des politiques publiques* (Vol. 4, pp. 420-427). Presses de Sciences Po.

- [14]Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small business economics*, 29(4), 351-382.
- [15]Verstraete, T., & Fayolle, A. (2004). Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat. 7ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 27, 28.
- [16]Owen, J & Rogers, P. (1999). *Program evaluation : forms and approaches*, Allen & Unwin, St Leonards, NSW.