



Etude de cas – Innovation Sociale

Cas : FME



Nom Organisation	Fondation Marocaine de l'Etudiant
Nom Interlocuteur	Wafaa El Idrissi
Date création	2001
Nombre bénéficiaires	1820
Nombre de salariés	11 (10 ETP)
Localisation et couverture	Casablanca avec une couverture nationale
Type de structure	Association Reconnue d'utilité publique
Niveau de maturité	Mature
Modèle duplicable	Oui
Modèle scalable	Oui

Quelle est le problème adressé et la proposition de valeur ?

Les enfants en situation vulnérable sont pris en charge par différentes organisations telles que l'entraide nationale avec les établissements de protection sociale ou plus globalement par les Dar Attalib, afin qu'ils puissent notamment poursuivre leur scolarité dans de bonnes conditions. Ces structures les soutiennent jusqu'à leurs 18 ans. Après cela, ces jeunes adultes sont le plus souvent livrés à eux-mêmes et sont souvent dans l'obligation de trouver un travail et quittent la scolarisation même s'ils ont un potentiel intellectuel certain. Certaines familles vulnérables également n'encouragent pas des enfants talentueux qui se voient forcés de quitter l'école malgré leur potentiel ou au mieux entamer des études dans filières ne correspondant pas à leur potentiel ou encore les poursuivre dans des conditions difficiles les obligeant à revoir leurs ambitions à la baisse. La FME identifie ces jeunes brillants pendant leurs dernières années de lycées et les accompagne à construire un projet de vie et à rejoindre les meilleures filières pour développer leur potentiel et redonner un espoir à d'autres jeunes talents et plus généralement réhabiliter l'ascenseur social par le mérite.

Quelle est la/les cible/s de l'innovation ?

La FME sélectionne ces jeunes en suivant des critères précis en commençant par leurs notes au baccalauréat, leur projet de carrière qui doit avoir une certaine ambition et leur dossier social reposant sur plusieurs sous critères notamment la prise en charge par un établissement social. Un regard particulier est porté pour des jeunes venus de territoires défavorisés (selon le bailleur de fonds) ou ayant des besoins spécifiques et si les jeunes sont les aînés de leur famille.

Quelles sont les activités menées par l'initiative ?

- L'activité de la FME commence par l'organisation d'un roadshow au niveau national la « caravane projet de vie » par lequel elle sensibilise les lycéens à l'importance de construire un parcours d'études supérieures réfléchi d'une part en les informant sur les opportunités qui s'ouvrent à eux. C'est également l'occasion pour la FME de présenter ses programmes et le processus à suivre lors de la sélection, de sourcer les candidats en les invitant à postuler mais également à présenter les dispositifs de bourses existants par ailleurs.
- La caravane « Projet de vie » est également l'occasion de montrer des exemples de réussite d'anciens bénéficiaires pour donner l'espoir à ces jeunes et de l'ambition pour leurs carrières.
- Une fois la sélection effectuée, les étudiants sont accompagnés pour trouver un logement et un ordinateur leur est fourni.
- Une bourse de vie leur est versée mensuellement durant toutes leurs études jusqu'à 6 mois après l'obtention de leur diplôme afin de bien les accompagner dans leur recherche d'emploi.
- Durant leurs études, la FME offre également un programme de renforcement de capacités « soft skills » et en langues à travers une plateforme digitale. Enfin, ces étudiants sont accompagnés par des mentors volontaires qui les coachent dans leur projet de carrière et à développer leur réseau. Enfin, les boursiers bénéficient d'ateliers de métiers, de visites d'entreprises et d'offres de stages et d'emploi diffusées par leurs partenaires.

Quelle est la performance opérationnelle/organisationnelle de l'innovation ?

La gouvernance de la FME distingue le niveau stratégique porté par son Conseil d'administration composé de 20 membres tous bénévoles, le niveau pilotage porté par le bureau issu du conseil d'administration et composé du président du trésorier et du secrétaire général et le niveau exécutif porté par une équipe de 10 salariés dirigée par Mme NAim El Idrissi et structurée en 3 pôles :

- Le pôle opérations : en charge de déployer les programmes auprès des bénéficiaires
- Le pôle Partenariats et Communication gère la relation avec les partenaires et des volontaires et communication grand public
- Le pôle administratif et financier assurant les fonctions support, l'opérationnel lié à la gouvernance et le contrôle de gestion. Aujourd'hui, 1 millier de bénéficiaires a rejoint le milieu professionnel notamment comme médecins, architectes ou ingénieurs
- L'action de la FME auprès de boursiers est portée par plus de 230 bénévoles actifs

Les comptes de la FME sont audités annuellement par des Commissaires aux comptes

Quelle est la pérennité du modèle et comment est-il financé ?

Modèle économique :

- Les charges de la fondation sont liées aux besoins des bénéficiaires : bourses de vie, achat d'un PC, frais divers liés à leurs études, déploiement des programmes. La FME considère tous les frais comme étant un investissement opéré par la solidarité organisée dans le capital humain au Maroc.
- Ces investissements sont pris en charge par les donations des bailleurs de fonds qu'ils soient monétaires ou en nature.
- Les charges de fonctionnement de l'association représentent environ 8% du budget total avec un plafond fixé à 10% des ressources affectées aux boursiers.

Financement :

La FME est financée par de nombreux donateurs, entreprises, individus ou institutions. Le financement est organisé autour de 3 programmes :

- Programmes Dédiés : Ces programmes sont conçus et réfléchis en partenariat avec un Mécène (Entreprise, Fondation...) qui souhaite financer la globalité du programme. La FME met à disposition son expertise pour la conception et la gestion ad hoc du programme.
- Programme Engagement sociétal : Ce sont des programmes conçus et mis en œuvre à l'initiative de la FME et pour lesquels elle sollicite un apport mutualisé de plusieurs partenaires. Ce programme permet aux organismes partenaires de bénéficier d'un dispositif coordonné et structuré pour leur action RSE : soutien aux bénéficiaires, engagement des collaborateurs pour le tutorat, visites et ateliers en entreprise, offres de stage...
- Le programme Takafoul vient structurer la générosité citoyenne individuelle ou corporate en fonds permettant de prendre en charge des bénéficiaires tout au long du parcours.

La durabilité du modèle se base sur :

- 1- La diversité des sources de financement
- 2- Les conventions pluriannuelles avec les bailleurs de fonds
- 3- Le renforcement des dons récurrents de particuliers

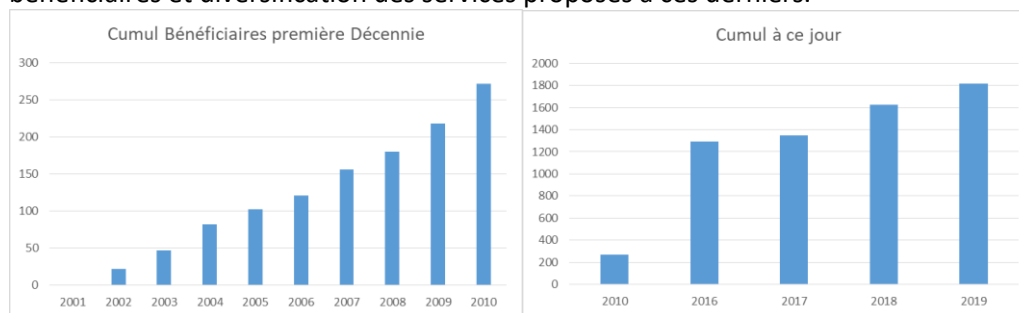
Connexion avec l'écosystème

La FME est connectée à un grand nombre d'acteurs de l'innovation sociale. De nombreux grands groupes et fondations apportent un support financier à la FME comme la Fondation Abdelakader Bensalah, la fondation OCP ou la fondation Phosboucraa, Fondation BMCI, MASEN. Par ailleurs le partenariat que la FME a développé avec les établissements d'enseignement privés dans leur démarche RSE remonte à la création de la fondation.

Potentiel de développement du modèle

Depuis la création de la fondation, la croissance a été soutenue et volontairement maîtrisée pour valider le modèle et sa pérennité et vérifier son impact. La FME accompagne aujourd'hui 782 boursiers qui font leur études au Maroc ou à l'étranger dans différentes filières et issus des différentes régions du Maroc. A travers son modèle de financement et sa diversification du risque, la fondation a une stabilité financière lui permettant de se développer de manière pérenne et d'accompagner davantage de jeunes étudiants à l'avenir offrant de bonnes perspectives aux futurs bénéficiaires du programme.

La progression a été maîtrisée (1 première boursière en 2001) en maintenant l'équilibre du nombre de bénéficiaires et la diversification des services proposés à ces derniers.



Le modèle est conceptualisé et repose sur la bonne connaissance des besoins de bénéficiaires et son actualisation continue, l'agilité des méthodes, la mise en kit des différents dispositifs. Ceci confère à la FME l'agilité nécessaire pour déployer rapidement ses programmes, et répondre aux attentes des partenaires bailleurs de fonds.

Par ailleurs, la vision de développement de la FME, repose sur l'identification, la labellisation et l'accompagnement d'associations locales qui vont assurer les activités de proximité aussi bien avec les bénévoles qu'avec les boursiers et les candidats aux programmes de la FME. La FME se chargeant alors de la mobilisation des financements, de la sélection des bénéficiaires, et la délivrance des services ne nécessitant pas la proximité avec les bénéficiaires.

Défis et facteurs clés de succès

La FME a su par son approche d'amélioration continue, anticiper les défis et mettre en place les actions nécessaires pour les relever :

- L'un des défis de la FME a été un manque de diversité de genre. En 2010, les filles ne représentaient que 25% des bénéficiaires. Une discrimination positive a été mise en place afin de rééquilibrer la parité et de promouvoir plus de filles. Cette discrimination positive de genre a été suspendue en 2017 car les filles représentaient 63% et le nombre de candidatures de filles a augmenté. En menant une action terrain de sensibilisation des

jeunes filles, d'une part et en instaurant la discrimination positive la FME a pu ainsi rééquilibrer les chances.

- Par la proximité avec et le suivi régulier de ses boursiers mais aussi l'évaluation de ses dispositifs la FME a relevé que les filles souffraient d'un manque de confiance et d'ambition pour leur carrière et que les barrières culturelles et d'autocensure les inhibaient à poursuivre une carrière d'excellence. La FME a ainsi conçu un nouveau programme de renforcement du leadership féminin au profit de ses boursières.
- L'ouverture de perspective en entrepreneuriat fait désormais partie des dispositifs proposés aux boursiers.

La FME poursuit cette démarche d'agilité. La FME a ainsi structuré son développement en identifiant un relai important pour accompagner le déploiement à grande échelle de sa vision :

- La réussite de ce modèle repose sur la mise en place d'un processus de labellisation d'associations locales, de mise à disposition de kits de déploiement de ses dispositifs et programmes et d'audit de ces opérateurs et de la robustesse du Système d'information. Ce projet fait désormais partie de ses objectifs

Quel est l'impact du modèle ?

- Depuis sa création, un millier de personnes ont bénéficié des bourses et 70% d'entre eux sont parmi les majors de leur promotion respective et 80% ont été insérés professionnellement.
- L'impact majeur de la FME est de redonner l'espoir aux jeunes dans la mobilité sociale et leur permettre d'en bénéficier. Des enfants issus de milieux défavorisés peuvent développer une ambition qui les sort d'un modèle de dépendance vers une autonomie fondée sur le développement de carrière dans les filières les plus prometteuses.
- Ces étudiants développent non seulement leurs savoirs mais également une confiance en eux et une indépendance et autonomie qui se répercutent dans leur entourage direct et leur communauté par le niveau de vie mais aussi en montrant un exemple de réussite sociale. (cf Rapport CESE)