



Étude de cas – Innovation Sociale

Cas : Fondation ZAKOURA



Nom Organisation	Fondation Zakoura
Nom Interlocuteur	M. ZAARI
Rôle	Directeur
Adresse email	m.zaari@fondationzakoura.org
Date création	1997
Nombre bénéficiaires	Plus de 157 000 bénéficiaires en zone rurale (enfants, jeunes et femmes)
Nombre de salariés/bénévoles	163 collaborateurs (142 personnes sur le terrain, 21 personnes au siège)
Localisation et couverture	9 régions du Maroc : <ul style="list-style-type: none"> • Drâa-Tafilalet • Marrakech-Safi • Tanger-Téouan-Al-Houceima • Beni Mellal-Khénifra • L'Oriental • Laâyoune Saguia Al Hamra. • Souss Massa • Casablanca-Settat • Rabat-Salé Kénitra
Type de structure	Association d'utilité publique depuis 2001
Niveau de maturité	Mature
Modèle duplicable	Oui
Modèle scalable	Non

Quel est le problème adressé et la proposition de valeur ?

Au Maroc, au terme de l'année 2016, seul 8,5% de la population âgée de 25 ans et plus a atteint un niveau d'études supérieures, contre 7,9% en 2015. Les inégalités d'accès à l'éducation représentent encore un obstacle majeur au développement du pays et les zones rurales sont les premières touchées par ce phénomène.

La Fondation Zakoura œuvre en faveur du développement humain par le biais de l'éducation des enfants, l'employabilité des jeunes et l'autonomisation des femmes

La mission de l'association est de contribuer, en synergie avec l'écosystème, à réduire la fracture éducative dans le monde rural à travers un modèle d'éducation non-formelle adapté au contexte marocain.

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

La fondation Zakoura s'adresse à un large public (enfants, jeunes, adultes). Une attention toute particulière est accordée aux filles et femmes.

Quelles sont les activités menées par l'initiative ?

La Fondation agit dès la petite enfance et jusqu'à l'âge adulte. La structure soutient le développement des populations en répondant à leurs besoins en matière d'éducation, d'insertion et de développement des compétences des jeunes (*life & soft skills*).

Depuis sa création en 1997, la Fondation Zakoura a multiplié la création de programmes :

- **2000, Lancement du développement intégré des douars (DID)** : ce programme a pour objectif d'appuyer le développement du Douar dans son ensemble, de proposer à la communauté des formations et de déployer une offre éducative afin de faire monter en compétences les forces vives en présence. Le DID s'empare notamment des thématiques suivantes : l'éducation non formelle, l'alphabétisation des adultes et l'Initiation professionnelle des jeunes
- **2001, Mise en œuvre des modules d'alphabétisation pour adultes et des programmes de sensibilisation aux questions d'hygiène et de santé**
- **2006, Lancement des programmes de préscolaire et de soutien scolaire, destinés à lutter en amont contre l'abandon scolaire**
- **2007, Lancement des programmes intégrés :**
 - *Sams El Ousra* : - « *le soleil de la famille* » est un programme axé sur la femme et l'enfant. Cette initiative favorise le développement de l'enfant et soutien l'autonomisation des femmes à travers la création de conditions favorables à la poursuite de la scolarisation des enfants, entre autres.
 - *Tarek El Moustaqbal* : Le programme « *Tarek El Moustaqbal* » est principalement axé sur les jeunes. Il vise le renforcement de leurs compétences de base et le développement des « *soft & life skills* », indispensables sur le marché du travail.
- **2008, Lancement du programme de bourses** qui vient compléter le dispositif des programmes intégrés. Pour lutter contre la déperdition scolaire, la Fondation Zakoura a mis en place un dispositif de bourse proposés aux enfants qui réussissent l'examen de fin de primaire, soit plus de 95% des enfants des écoles d'Éducation Non-Formelle mises en

place par la Fondation

- **2010, Intégration de l'environnement dans les projets Zakoura** : développement des actions de sensibilisation et de l'éducation à l'environnement dans les programmes pédagogiques de la Fondation
- **2013, la création de « ADIRA »** : une coopérative qui a pour objectif la formation et l'insertion professionnelle des jeunes déscolarisés des quartiers périphériques de Mohammedia
- **2014, Lancement de la première école numérique au Maroc** : cette école numérique mobilise dans ses enseignements les technologies numériques au service de l'éducation. Le but est de mettre en adéquation l'école et l'environnement futur des jeunes, et ainsi leur permettre de développer des compétences impératives dans le contexte international actuel
- **2015, Lancement de «Aneer »** : ANEER, qui signifie source de lumière en langue amazigh, est une action nationale pour l'éducation de la petite enfance en zone rurale lancée officiellement en avril 2015 par la Fondation Zakoura qui a souhaité initier la généralisation du préscolaire dans les zones rurales du Maroc.
- **2015, Lancement de « MAMA TABIAA »** : un programme d'éducation à l'environnement
- **2015, Lancement de la Zakoura Academy** : ce centre de formation a été créé par la Fondation Zakoura pour répondre au besoin en ressources humaines qualifiées dans le secteur du développement à travers une approche de proximité. En effet, le centre bénéficie de près de 20 années d'expérience terrain de la Fondation sur les enjeux et les besoins locaux en termes de formation.
- **2016, Lancement du Pôle Conseil** : dans un contexte d'extension et de diversifications de ses activités, la Fondation Zakoura a effectué sa première mission conseil en réalisant un diagnostic sur l'offre de préscolaire dans la région du Grand Casablanca-Settat.
- **2017, Lancement du Programme d'éducation parentale et création du 1^{er} centre de formation aux métiers de recyclage** : cette initiative soutenue par la Fondation Drosos a pour objectif de permettre à des jeunes filles et garçons de bénéficier d'un accompagnement et d'une formation en revalorisation et recyclage des chutes de tissus et de bois.
- **2018, Lancement du Fonds pour l'Éducation en zone Rurale - F.E.R** : la Fondation Zakoura lance le 1^{er} Fonds pour l'Éducation en zone Rurale - F.E.R - avec pour objectif le financement participatif de projets éducatifs dans les zones à fort besoin. Par le biais de cette initiative, la Fondation fait ainsi appel à la mobilisation des entreprises au profit d'un projet collectif durable : « l'éducation de qualité pour tous »

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

Détail de l'organisation de la structure en 2018 :

- **La fondation s'articule autour d'une équipe de 163** collaborateurs, parmi eux :
- 21 personnes au siège à Casablanca constitue l'équipe permanente de la Fondation
- 142 personnes sur le terrain dans les régions
- La Fondation est présente au niveau de 9 régions du Maroc et son action se déploie à travers la création d'école (en 2018, la Fondation Zakoura compte 45 écoles de préscolaire), le développement de programmes et de partenariats

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

Modèle économique

- Pour couvrir ces charges, la fondation compte sur l'appui financier de nombreux partenaires
- Le modèle économique de la Fondation intègre la participation à ses travaux de nombreux bénévoles :
- La fondation a également développé une activité de conseil génératrice de revenus depuis 2012

Le financement

Depuis sa création, la Fondation Zakoura bénéficie de l'appui de partenaires, donateurs et bailleurs de fonds, à travers la signature de contrats de 3 à 4 ans.

En 2018, 78% des subventions étaient d'origine nationale et 22% internationale. Sur les 78% des subventions nationales, 96% provenaient du secteur privé et 4% du secteur public.

La Fondation s'appuie sur différents types de partenaires :

Des partenaires institutionnels :

- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- UNICEF
- Gouvernement de Monaco
- INDH
- OFPPT

Des partenaires privés :

- COSUMAR
- Hyundai
- LIFE
- OCP
- Groupe Renault, fondation Maroc
- Banque Européenne
- CDG
- INWI

Des partenaires Médias :

- TELQUEL
- Media 24
- Lux radio
- H24
- L'économiste
- La vie ECO

Connexion avec l'écosystème

Soutien financier : la Fondation bénéficie d'un soutien de nombreux financeurs qui rendent possible la réalisation de projets à travers le territoire.

Visibilité/sensibilisation : la Fondation Zakoura maintient une présence régulière dans les médias classiques, notamment dans la presse écrite et sur les médias sociaux. La Fondation bénéficie d'un large soutien de ses partenaires, les porte-parole de la Fondation sont ainsi souvent invités à participer à des émissions radio pour présenter les actions et programmes de la fondation ou encore les campagnes en cours. Cette médiatisation a permis à la Fondation de se faire connaître auprès d'un plus large public.

Potentiel de développement du modèle

Dans un contexte de lente transformation du paysage éducatif marocain, la Fondation Zakoura est appelée à poursuivre son action. Le plan triennal de la structure détaille ses ambitions de croissance, liées au renforcement de ses activités et au développement de nouvelles offres.

Dans le cadre de son plan stratégique 2018-2020, la Fondation Zakoura a pour ambition de consolider son positionnement d'expert national dans le secteur de l'éducation et de renforcer son offre sur le marché de la formation auprès d'acteurs locaux du développement humain, à travers la Zakoura Academy. L'agenda prévoit également le renforcement des capacités des femmes - dans une optique d'entrepreneuriat social - ainsi que l'optimisation des programmes visant l'insertion et l'amélioration de l'employabilité des jeunes en zone rurale. La Fondation ambitionne également de poursuivre sa stratégie d'extension du préscolaire en zone rurale à travers son Action Nationale pour l'Éducation de la petite Enfance en zone Rurale en partenariat avec le Ministère de l'Éducation Nationale et l'Initiative Nationale de Développement Humain. A l'affût des innovations pédagogiques, la Fondation prévoit, à plus long terme, d'intégrer le numérique dans toute sa chaîne de valeur éducative.

Dans une perspective de diversification de son activité, la Fondation aspire à devenir un acteur de réflexion, de promotion et de vulgarisation de la recherche en éducation à travers le Zakoura Lab. Pour l'accompagner dans l'avènement de cette vision, la Fondation Zakoura a pour ambition de mobiliser ses partenaires publics et privés et de diversifier ses sources de financements en comptant notamment sur l'appui de citoyens marocains engagés.

Défis et facteurs clés de succès

L'absence d'autonomie financière, et ce alors que le budget de fonctionnement de la Fondation est conséquent, est l'un des principaux obstacles à la stabilisation de la structure.

A cela s'ajoute un manque de compétences dans le domaine de l'éducation qui complexifie les recrutements au sein de la fondation et qui fragilise le développement de la structure et sa pérennité.

Malgré les difficultés rencontrées, la fondation jouit depuis sa création d'un grand succès, garanti notamment grâce au support financier et institutionnel de ses partenaires publics et privés. Sa reconnaissance comme association d'utilité publique a également favorisé son développement et son expansion. Enfin, c'est également dans la flexibilité du modèle de la structure et son adaptabilité dans un contexte changeant que réside le succès de la Fondation

Ajouté à cela la flexibilité des stratégies et programmes qui répondent à des problématiques rencontrées sur le terrain.

Quel est l'impact du modèle ?

Depuis sa création en 1997, les programmes de la Fondation Zakoura comptent plus de **157 000**, enfants, jeunes et femmes bénéficiaires en zone rurale¹ :

- **22 163** Enfants scolarisés au sein de 420 école d'Éducation Non-Formelle
- **78 852** Adultes alphabétisés
- **14 379** Femmes sensibilisées aux notions de base en hygiène et santé
- **9 226** Jeune initiés à un métier
- **4 104** Bénéficiaires d'alphabétisation fonctionnelle
- **8 487** Enfants préscolarisés au sein de 119 école de préscolaire
- **8 096** Élèves de l'école publique et enfants SOSVE bénéficiaires de remédiation scolaire
- **1 660** Enfants et jeunes bénéficiaires de bourses
- **4 771** Enfants des écoles publiques bénéficiaires du programme d'éducation à l'environnement Mama Taabia
- **5 629** Femmes bénéficiaires du programme d'éducation parentale

En 2018 seulement, l'association a enregistré 10 165 bénéficiaires répartis comme suit :

- 37% dans le préscolaire
- 33% dans l'éducation environnementale
- 19% dans l'éducation parentale
- 3% dans la remédiation scolaire
- 3% dans l'alphabétisation et sensibilisation
- 2% autres programmes
- 2% dans l'éducation non-formelle
- 1% formation RRV et insertion professionnelle

La Fondation Zakoura a également contribué à la création d'environ **700 emplois** répartis sur **17** provinces du Maroc. Parmi eux, 30 font partie de l'équipe de Zakoura basée au siège de l'association à Casablanca, les autres sont actifs sur le terrain dans les régions suivantes :

- Drâa-Tafilalet
- Marrakech-Safi
- Tanger-Téouan-Al-Houceima
- Beni Mellal-Khénifra
- L'Oriental
- Laâyoune Saguia Al Hamra
- Souss Massa
- Casablanca-Settat
- Rabat-Salé Kénitra

¹ Les données de 2018