



L'expérience de l'INDH pour l'accompagnement des jeunes ruraux

Equipe de la Division des Affaires Sociales de Sefrou

Contact : das.Sefrou@gmail.com

Propos recueillis par Nicolas Faysse

Comment a été initiée l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) dans la province de Sefrou?

L'INDH a été lancée le 18 mai 2005. L'INDH vise à améliorer le niveau de vie, notamment à travers les Activités Génératrices de Revenu (AGR), mais aussi à améliorer le cadre de vie, c'est-à-dire l'accès aux infrastructures et services (eau, électricité, école, santé, réseau téléphonique, etc.). Si le cadre de vie n'est pas adéquat, même si les jeunes ont des revenus stables et respectables, ils ne prendront pas une part active à la vie locale comme citoyens.

En 2005, les six premiers mois ont été consacrés à la mise en œuvre d'un programme prioritaire, à la création de la Division des Affaires Sociales

(DAS) dans chaque province, et à l'installation des comités locaux, provinciaux et régionaux de développement humain. En 2006, nous sommes sortis sur le terrain pour aller à la rencontre de la population. La population devait sentir qu'il y avait une différence, que le principe premier de l'INDH est la dignité. Pour incarner cette dignité sur le terrain, il fallait aller chez le citoyen, lui présenter ce projet INDH, lui expliquer comment il pouvait bénéficier de ce programme, et comment les décisions allaient être prises. Nous devons lui dire, avec toute franchise et clarté, que c'était lui le maître de l'opération.

Nous avons procédé à des diagnostics participatifs, qui ont permis à la DAS mais aussi aux autres intervenants (élus, autorité locale, etc.), de connaître vraiment les attentes de toutes les populations confondues. Avec le haut-parleur de la mosquée, nous informions un jour en avance qu'un comité allait se déplacer au niveau du douar et que toutes les

femmes et tous les jeunes étaient invités à y participer. Nous faisons les ateliers en plein air. L'objectif de ces ateliers participatifs était de montrer aux habitants des douars que personne ne peut changer leur destinée sans les impliquer. Ce n'est pas le gouverneur qui va imposer une stratégie ni le président du conseil communal, c'est le citoyen. Nous leur disions : « *nous sommes des techniciens, nous avons les moyens financiers pour vous aider, mais c'est à vous de faire l'analyse de ce qui peut changer positivement votre vie, et c'est vous-mêmes qui allez le réaliser avec notre assistance* ».

Au départ, ce n'était pas facile, parce que le citoyen voyait l'administration comme un ennemi, du fait du passé qui a laissé un cumul négatif chez la plupart des citoyens. L'INDH est venue comme une réconciliation. On a été surpris que ces populations aient une telle soif de parler et d'être écoutée. Ces populations attendaient que l'Etat descende chez eux.

Chaque diagnostic était sanctionné par un procès-verbal, car les priorités de l'atelier devaient être impérativement respectées par le comité local de développement humain de la commune. Les ateliers élaborés par la DAS ont « secoué » les douars. C'était pour les habitants de ces douars quelque chose qui les rendait fiers, d'être consultés par la haute instance du Maroc, pour les inviter à prendre leur destin en main.

Comment les jeunes ont-ils été invités à participer dans cette première phase de diagnostic ?

Nous savions à l'avance qu'il y a des lobbys, des statuts sociaux à prendre en compte. Une fonctionnaire de la DAS s'est ainsi spécifiquement adressée aux femmes, pour entendre leurs doléances. C'était d'autant

plus important que nous nous sommes rendu compte que tout ce que nous faisons au profit des femmes profite en fait à toute la famille, tandis que ce n'est pas nécessairement le cas avec les maris.

Nous avons encouragé la prise de parole des jeunes et insisté sur le fait que personne n'a le droit d'empêcher un jeune de parler du fait de son âge. Effectivement, lors des ateliers de diagnostic, tous les jeunes ont pris la parole. Les jeunes se sentaient « enfermés » et sous-estimés. Nous savions qu'au début des ateliers, les jeunes allaient se « défouler », et se déclarer contre le processus que nous proposons. Nous étions préparés pour cela, il fallait les entendre réclamer leur droit et clamer que l'Etat les avaient négligés.

Les jeunes sont ensuite rentrés dans le processus et ont proposé des actions. La plupart des jeunes ont présenté des doléances à deux niveaux. Il y avait d'une part des doléances générales. Les jeunes parlaient alors de l'amélioration du cadre de vie, au nom du douar : « *nous voulons un dispensaire, une maison de jeunes, un terrain de sport* », etc. Ces jeunes voulaient, en présence des représentants de l'Etat, prendre du pouvoir au sein du douar. Ils voulaient faire passer le message aux personnes plus anciennes du douar, que, avec ce projet, personne n'allait parler en leur nom.

Le deuxième niveau concernait des doléances concernant spécifiquement les jeunes : « *je veux du travail, un projet* ». Cependant, la majorité des jeunes parlaient d'améliorer leur niveau de vie mais n'avaient pas une vision claire de ce qu'ils voulaient. Nous les avons aidés à identifier des activités qui pourraient réussir dans chaque douar, en partant des savoir-faire des jeunes. Nous demandions aux jeunes : « *qu'est-ce que vous savez faire ? Supposons que vous avez de l'argent, qu'est-ce que vous pouvez faire ?* » A ce moment, les jeunes se mettaient à réfléchir.

En fait, l'activité dominante dans la région est l'agriculture. Nous disions aux jeunes : « *Tu t'occupes toute la journée du troupeau de ton père. Et si tu t'occupais du tien ?* » Nous avons aussi essayé d'apporter des idées nouvelles, d'améliorer ce que les jeunes font. Par exemple, les jeunes ne peuvent pas faire de l'élevage et seulement compter sur la vente du veau une fois par an. C'est important de pouvoir aussi vendre le lait, cela permet de l'argent « frais », au quotidien. Avant, les jeunes n'avaient pas la possibilité de commercialiser le lait, nous avons donc constitué une filière lait dans la province de Séfrou avec des partenaires comme la DPA et la Centrale Laitière.

Au début, les jeunes étaient enthousiastes mais aussi méfiants. D'un coup, l'Etat venait chez eux et leur disait : « *vous pouvez tout avoir* » ! Du jour au lendemain, le jeune était devenu important, on s'intéressait à lui. Pour ces jeunes, c'était au début un beau mensonge. Nous avons voulu constituer un contact permanent entre ces jeunes et la DAS. Un des premiers gestes que nous avons faits a été de donner nos numéros de téléphone. Ainsi, les jeunes savent avec qui ils sont en relation. Chaque fois qu'ils viennent à la DAS, ils voient que c'est du sérieux et cela a créé la confiance entre eux et nous.

Comment les jeunes ont-ils été impliqués dans les premiers projets AGR ?

Nous avons dit aux jeunes que l'INDH ne soutient pas des projets pour des individus, mais pour des collectifs, dans le cadre soit d'une association, soit d'une coopérative (au début, il n'y avait que ces deux possibilités). Avant, il n'y avait pas beaucoup d'associations de développement (il y a des associations de parents d'élèves dans les douars, mais elles sont souvent en dormance).

Suite aux diagnostics participatifs, les jeunes sont devenus « chauds » pour monter un projet AGR. Les jeunes des douars ont compris que, pour pouvoir bénéficier d'un financement INDH, ils devaient s'organiser entre eux. Une autre « manche » a alors commencé dans les douars. Chacun cherchait avec qui il allait s'entendre pour monter un projet. Dans les douars, la plupart des associations de développement ont ainsi été créées à partir de 2006, suite aux diagnostics participatifs.

Dès le début, nous étions conscients, avec la DPA, que travailler avec le père, c'est bien, mais que nous ne pouvions pas faire le développement seulement avec les personnes âgées. Nous allions faire des formations, et pour ces formations, nous devions tabler sur les jeunes. Au début, il n'y avait pas de projets spécifiques pour les jeunes : il y avait 1, 2 ou 3 jeunes dans chaque projet. Les projets où les jeunes étaient impliqués concernaient les activités telles que l'élevage ovin et bovin, l'apiculture, le tissage pour les jeunes filles, la production d'endives, et l'élevage de lapins. Par la suite, nous avons monté des projets spécifiques pour les jeunes, en particulier à partir de 2008 avec les diplômés chômeurs.

Parfois, il y a eu quelques tensions entre les jeunes et les personnes âgées dans les coopératives « mixtes », mais cela n'a jamais été un grand problème. De toute façon, nous étions conscients dès le début qu'une réussite à 100% n'était pas réaliste, cela n'est même pas possible pour les investisseurs.

Quels ont été les projets développés par la suite avec les jeunes ?

Dans les zones rurales de Séfrou, nous n'avons pas une gamme très large d'activités possibles pour les jeunes. Les activités envisageables sont essentiellement celles des parents, que les jeunes peuvent améliorer. Ainsi, à partir de 2009, nous avons développé une filière laitière dans la province de Séfrou. Douze coopératives ont été créées. Plus des deux tiers des membres de ces coopératives sont des jeunes (des deux sexes). Les diplômés chômeurs ont constitué le noyau des coopératives.

Nous avons établi une convention de partenariat pour le développement de la filière lait, avec différentes institutions de la province et avec la Centrale Laitière. Dans ce cadre, la DPA a formé les éleveurs. C'était important parce que les membres de ces coopératives n'avaient pas une expérience des vaches de race pure au début. On n'est pas encore arrivé à une production optimale de ces vaches, mais cela s'améliore petit-à-petit. Nous sommes arrivés à 6000 litres par jour collectés dans la province, sans compter le colportage, qui offre un prix meilleur que l'usine laitière. Nous avons travaillé sur la ration alimentaire, les soins vétérinaires, etc. Par ailleurs, nous sommes en train de monter un projet de valorisation du lait.

Comment avez-vous résolu la question de la contribution en numéraire par les bénéficiaires de projets financés par l'INDH?

En théorie, les bénéficiaires doivent apporter 30% du coût total du projet, dont 10% de numéraire. Cependant, au niveau de la DAS, nous

considérons que l'humain vient avant la procédure. Par exemple, nous avons des jeunes licenciés chômeurs qui demandaient un projet. Si nous leur avons exigé une contribution de 30%, c'était comme si nous leur avions dit : « *allez-vous en* ». L'objectif de la DAS est d'aider les citoyens à améliorer leur vie, nous ne pouvons pas demander aux jeunes ce qu'ils n'ont pas.

La DAS a présenté cette contrainte au niveau du comité provincial de développement humain. Ce comité ne connaît pas ces jeunes, il ne les voit qu'au moment de la réunion pour prendre la décision. Nous, au niveau de la DAS, voyons ces jeunes bien avant, nous les connaissons, nous connaissons leurs contraintes, et nous devenons leurs avocats. Avec un tel angle, nous avons expliqué au comité provincial que certaines procédures vont à l'encontre de la philosophie INDH, qui est de lutter contre l'exclusion. Heureusement, les comités provinciaux de développement humain qui se sont succédé à Séfrou ont toujours été à côté de la DAS pour lutter contre l'exclusion. Par ailleurs, pour les 20%, on comptabilise la terre, l'étable du père, et l'effort que les jeunes vont faire pour l'alimentation.

De plus, parfois la contribution des jeunes vient après la réalisation du projet. Par exemple, pour les projets bovins dans le cadre de la création de la filière laitière, la Centrale Laitière importe des génisses qui coûtent 27000 DH. Les jeunes reçoivent une avance de 8000 DH par tête de la DAS, et la versent à la Centrale. La Centrale se fait rembourser la différence (15 000 DH) sur la production laitière de la coopérative. Ces jeunes ont ainsi contribué bien plus que 30%, mais postérieurement au lancement du projet.

Comment s'organise la relation entre les jeunes et leurs parents, pour les projets INDH ?

En fait, l'INDH a permis d'offrir une solution pour le père. Le père avait auparavant un grand problème avec son fils, qui est au chômage, ou qui travaille pour lui, mais avec des protestations fréquentes. Avec les projets AGR, le père a vu son fils se libérer.

Pour l'élevage bovin, nous étions conscients que 70% des charges de la vache, c'est l'alimentation. Pour avoir une marge respectable, il faut que les éleveurs produisent eux-mêmes leurs fourrages. Il fallait ainsi une entente entre le jeune et le père, à la fois pour l'étable et pour la parcelle qui produira le fourrage. Nous avons demandé aux jeunes impliqués dans ces projets bovins de nous fournir un document légalisé signé par son père, qui lui cède une partie de l'exploitation, soit à titre gratuit, soit sous forme de location.

En pratique, nous n'avons jamais eu de problèmes avec les parents. De plus, on peut considérer que la vache n'est plus le projet du jeune, c'est maintenant devenu un projet de la famille. Par ailleurs, les projets INDH visent avant tout des coopératives. Parfois des coopérants achètent ensemble des aliments de bétail ou bien produisent ensemble des fourrages.

Quelles initiatives avez-vous eu avec les jeunes diplômés ?

Séfrou a été la première province où un projet INDH a été spécifiquement monté pour les jeunes diplômés. Il s'agit d'une coopérative de séchage de prunes, constituée à 100% de jeunes diplômés. C'était un défi, parce que

travailler avec les jeunes diplômés, dans le passé, c'était ouvrir la « boîte de Pandore ». Parfois, ces jeunes diplômés trouvent un travail en ville. Cela nous arrange car pour nous, l'objectif est l'amélioration du niveau de vie de ces jeunes. Un des membres de la coopératives de prunes est ainsi devenu professeur, il n'est plus membre et a été remplacé par un autre. Par ailleurs, la plupart des jeunes ruraux avec qui nous travaillons ont pris de l'âge et ont perdu l'espoir de trouver un emploi en ville. Ils voient leur futur avant tout en zone rurale, même si la ville reste toujours à portée d'eux : ils vont en ville passer un peu de temps dès qu'ils ont « les poches pleines ».

Dans d'autres régions, certains jeunes se plaignent que l'entrepreneur réalise un bénéfice important. Comment gérez-vous cela ?

Nous avons heureusement des entrepreneurs « citoyens » au niveau de la province. Pour deux ou trois projets qui ont été menés récemment, l'entrepreneur n'a rien gagné. Il achète les animaux en présence des bénéficiaires et facture le même montant. Passer par des entrepreneurs est important car il y a des risques. Supposons ainsi qu'on donne de l'argent à des jeunes pour un projet ovin, et que les jeunes aillent au souk pour acheter un troupeau. Même si le troupeau est vacciné, il n'y a pas de traçabilité. Les sociétés nous assurent un produit certifié, et cela a un coût. Mais on a travaillé avec des sociétés qui, lorsqu'on leur explique le cas social des bénéficiaires, sont solidaires et acceptent de travailler sans rien gagner.

De plus, c'est le porteur de projet qui consulte tel ou tel entrepreneur et c'est lui qui décide. Toutes les coopératives qui ont bénéficié d'ovins sont

allées avec la société soumissionnaire choisir elles-mêmes les têtes. Le principe participatif est ainsi présent à tous les stades. Et cela nous arrange, nous le faisons aussi pour nous « protéger ». Si on laisse la société ramener seule un troupeau et qu'il y a des problèmes de mortalité, la coopérative va protester à la DAS, pas auprès de la société.

Nous sommes même allés plus loin. Certains bénéficiaires du projet lait sont allés avec la Centrale Laitière en Allemagne pour sélectionner eux-mêmes les génisses. Ceci montre qu'on a créé une confiance mutuelle, pas seulement avec les bénéficiaires, mais aussi avec les autres partenaires institutionnels.

Grâce à toutes ces activités, les citoyens apprennent à devenir autonomes. Ainsi, certaines coopératives laitières ont pris seules l'initiative d'augmenter la taille de leur troupeau, et d'acheter des génisses auprès d'autres importateurs que la Centrale Laitière.

Quelle est la place des jeunes dans les organes de gouvernance de l'INDH ?

Que ce soit au niveau des comités locaux, provinciaux et régionaux, l'organe de gouvernance est composé de 15 personnes : 5 représentants de l'Etat, 5 élus et 5 représentants du tissu associatif. Les porteurs de projet sont présents au niveau des comités de développement humain. Ils prennent la parole et défendent leur projet. Dans la province de Séfrou, nous n'avons jamais eu des demandes qui dépassent nos moyens, nous n'utilisons donc pas de grilles de notation, nous travaillons avec le consensus. Seul le comité technique utilise une grille de notation, pour délivrer un avis consultatif sur les projets avant les réunions des comités de développement humain.

Dans le cadre des conventions de partenariat entre l'Etat marocain et des organismes internationaux (Banque Mondiale, Union Européenne), il faut atteindre un indicateur de 20% de femmes dans les comités INDH aux 3 niveaux (local, provincial et régional) et de 13% des jeunes. Selon la définition de l'INDH, un jeune est quelqu'un qui a moins de 35 ans.

Cet indicateur doit être atteint en moyenne. En effet, on a souvent un problème de manque de jeunes dans certains comités, en particulier en zones rurales. On va trouver plus de jeunes dans ces comités à Casablanca qu'à Séfrou. Pour les femmes, on a dépassé l'objectif en termes de taux de participation dans la province de Séfrou. Pour les jeunes, on trouve plus de difficultés. En effet, il ne s'agit pas seulement d'avoir un jeune au comité, mais il est important que le jeune soit actif, instruit, qu'il ait la capacité de discuter et de valider des projets. C'est rare de trouver des jeunes dans la catégorie des élus ou dans celle des représentants de l'Etat, c'est donc dans la catégorie de la société civile qu'il faut les intégrer.

Quel a été l'impact de l'INDH sur la posture des jeunes comme citoyens impliqués dans le développement local ?

Avec cette incitation pour que les jeunes participent, il y a une nouvelle génération de jeunes leaders au niveau de chaque douar, qui sont devenus des relais de l'INDH. Par exemple, au niveau de la ville de Séfrou, un groupe de jeunes qui avaient acquis une expérience grâce à l'INDH, a créé une association et accompagne d'autres jeunes pour le montage de projets.

Une nouvelle génération de jeunes leaders est maintenant présente au niveau de chaque douar. Le grand acquis pour nous est la confiance entre les jeunes et l'administration. Auparavant, il y avait une méfiance. Maintenant chaque jour, les jeunes viennent avec leurs problèmes personnels, pour discuter et identifier des solutions. Un jeune nous a dit récemment qu'il vient à la DAS pour se soulager, il plaisante en disant qu'il n'a pas besoin d'aller voir un psychanalyste !

Auparavant, au niveau des conseils communaux, chaque élu menait un combat pour avoir sa part des ressources de la commune et pour l'investir au niveau de son douar. Les élus qui ont été par le passé des jeunes porteurs de projet INDH, ont une autre démarche. Quand il parle, il ne dit jamais « donnez-moi ma part pour faire cela ». Il maîtrise la démarche de gestion par projet et a une vision globale. Par exemple s'il discute d'un projet de jeunes ou de femmes, il ne donnera pas d'importance au douar ou à la couleur politique. Un porteur de projet qui devient membre d'une commune devient ainsi mieux estimé par les populations.

Quelles conclusions principales tirez-vous de ces 10 années d'expérience d'INDH ?

Le changement de fond qui a été impulsé par l'INDH est un changement de relation. La passivité et l'assistanat étaient les ennemis principaux à combattre. La philosophie de l'INDH, c'est qu'il faut amener tout le monde à collaborer pour prendre une décision. Autrefois, c'était le responsable, le président d'un conseil ou le gouverneur, ou un ministre, qui prenait la décision. Tout le monde disait : « *on n'a pas été consultés* ». Maintenant, au niveau de l'INDH, ce n'est pas une seule personne, c'est un comité, cela veut dire qu'il y a une démocratie participative. Il y a toujours une part de la société civile dans la prise de décision.

De plus, il fallait que les citoyens apprennent à « pêcher eux-mêmes ». Les citoyens apprennent beaucoup avec la préparation et la mise en œuvre d'un projet, par exemple quand il s'agit de chercher un entrepreneur, de gérer des devis, de faire la comptabilité. Nous avons quelques expériences où nous avons donné un montant financier à des associations ou coopératives. Ainsi, pour la réparation de séguias dans une commune de la province de Séfrou, c'est toute la population qui a travaillé. Les services techniques ont aidé avec des plans et pour le dosage du ciment, mais c'est la population qui a exécuté. Le résultat a été très positif. D'abord, la longueur de canaux cimentés a été bien plus importante que prévu. De plus, les associations ont fait travailler la main d'œuvre locale et ont utilisé les produits locaux. Enfin, les habitants de cette commune ne peuvent pas venir chez nous et nous dire que la seguia est cassée, car ce sont eux qui ont travaillé. C'est l'appropriation réelle du projet.

L'INDH, ce n'est pas seulement la création de projets. C'est une nouvelle culture qui s'est installée, d'écoute, de consultation, de conseil, de soutien moral. Avec tous ces principes, nous avons ensemble créé un modèle.

Finalement, le citoyen, lorsqu'il voit un bus de transport scolaire dans son douar, il est fier, il ne se sent plus marginalisé : son fils est comme le fils du « richard » de la ville, qui va à l'école en bus privé. Il voit qu'avec l'INDH, une partie de sa dignité est revenue. C'est le meilleur projet pour nous.