



GUIDE ROTARY CLUB

Relancer l'économie locale après une catastrophe

Évaluer • Relancer • Financer • Passer le relais

GUILLAUME BOURGOGNE

GUIDE ROTARY CLUB

Relancer l'économie locale après une catastrophe

Guillaume Bourgogne

Édition auteur, épreuve de lecture du 3 octobre 2026

Mentions légales

Guide Rotary Club : relancer l'économie locale après une catastrophe

© 2026 Guillaume Bourgogne Publié par Blackbird Press blackbirdpress.us contact@blackbirdpress.us

Tous droits réservés. Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur, à l'exception de brèves citations dans le cadre de critiques ou d'articles.

Ce livre est un ouvrage indépendant. Il n'est ni approuvé, ni endossé, ni parrainé par Rotary International ou par la Fondation Rotary. « Rotary » et les noms des programmes du Rotary sont cités à titre descriptif.

Les règles de la Fondation Rotary citées dans cet ouvrage sont celles des documents en vigueur en octobre 2026 (conditions des subventions de juillet 2026, Codes d'octobre 2026, politique et lignes directrices du développement économique communautaire d'avril 2024). Elles peuvent changer : vérifiez toujours la version en vigueur sur My Rotary avant de monter un projet.

Dépôt légal : 2026 Imprimé par Amazon KDP (Kindle Direct Publishing).

Sommaire

Introduction	4
Partie I : Comprendre	9
Chapitre 1 : Pourquoi l'économie décide du relèvement	10
Chapitre 2 : Les quatre temps et qui fait quoi	21
Chapitre 3 : Évaluer les dégâts économiques	33
Partie II : Basculer	48
Chapitre 4 : De l'urgence au relèvement, quand et comment	49
Chapitre 5 : Ne pas nuire après une catastrophe	61
Partie III : Relancer	74
Chapitre 6 : L'argent : épargne, crédit, subventions après le choc	77
Chapitre 7 : Les compétences : travail payé, formation, métiers de la reconstruction	91
Chapitre 8 : Les marchés : agriculture, chaînes de valeur, coopératives	103
Chapitre 9 : Les lieux : commerces, marchés, développement local	116
Partie IV : Financer et organiser	128
Chapitre 10 : Financer le relèvement	129
Chapitre 11 : Le club, le district et les groupes d'action	144
Chapitre 12 : Travailler avec les acteurs humanitaires	156
Partie V : Durer	167
Chapitre 13 : Suivre et prouver	168
Chapitre 14 : Sortir et passer le relais	179
Chapitre 15 : Se préparer à la prochaine	190
Conclusion	201
Annexe A : Fiche d'évaluation économique rapide	204
Annexe B : Trame du dossier de relèvement	212
Annexe C : Index des cas	219
Annexe D : Glossaire	224
Annexe E : Sources et vérification des règles	234

Introduction

Le 12 janvier 2010, un séisme dévaste Port-au-Prince et le sud d'Haïti. Dans les campagnes du Sud-Est, la région de Jacmel, vivent des femmes que les Haïtiens appellent les *madam sara*, du nom d'un oiseau migrateur qui cherche sa nourriture partout où il passe. En temps normal, elles achètent les récoltes près de chez elles et les portent vers les grands marchés ou jusqu'à Port-au-Prince. La plupart transportent leur marchandise à pied, à dos d'âne ou de mulet. Elles reviennent les mains vides, parce que c'est en ville, là où circule l'argent, qu'elles font tourner leur petit capital.

Selon les observations d'un rapport de terrain rédigé trois mois plus tard, deux jours après le séisme, les *madam sara* descendent déjà des montagnes vers Pétion-Ville, sur les hauteurs de la capitale. Le troisième jour, les marchés de Pétion-Ville fonctionnent. Les prix des produits locaux n'ont pas augmenté.

L'équipe qui rédige ce rapport, chargée d'analyser les marchés agricoles du Sud-Est, recueille la plainte que les paysans répètent sans cesse : en ville, la demande s'est effondrée. Le rapport explique pourquoi. Les organisations non gouvernementales, les armées étrangères et les organisations venues sauver les survivants ont décidé de ne pas acheter sur place et d'importer la nourriture. Ce qui aurait pu être un moment de forte demande pour les produits des campagnes est devenu, selon le rapport, une crise d'un autre genre : une crise du marché intérieur et de la production locale.

Personne n'a voulu nuire aux *madam sara*. Tout le monde voulait aider. Mais l'économie de ces femmes, de leurs fournisseurs paysans et de leurs clients urbains s'était remise en marche avant l'aide, et l'aide l'a doublée au lieu de s'appuyer sur elle.

La thèse de ce livre

Ce livre défend une idée simple, qui ne va pas de soi :

Après une catastrophe, ce qui décide si une communauté se relève ou se vide n'est pas la quantité d'aide qu'elle reçoit, mais la vitesse à laquelle ses propres revenus, ses marchés et ses entreprises se remettent à tourner. Un club Rotary sert le relèvement quand il reconnecte cette économie existante, pas quand il la remplace.

Cette idée heurte un réflexe généreux. Quand un territoire est frappé, on veut donner : des vivres, du matériel, des outils, un bâtiment neuf. Ce réflexe a sa place dans les premiers jours. Mais il a un coût dès que les marchés repartent, et ils repartent souvent plus vite qu'on ne le croit. Les pages qui suivent montrent, cas réels à l'appui, ce que coûte ce réflexe quand il dure, et ce qui marche à sa place.

Pourquoi ce livre

Ce livre est le troisième d'une trilogie écrite pour les clubs et les districts du Rotary.

Le premier, le *Guide Rotary Club : réponse autonome aux catastrophes*, que nous appellerons ici le **guide catastrophe**, traite de l'avant et du pendant : se préparer, puis agir dans les premières heures, les premiers jours, les premières semaines. Il consacre un chapitre au passage de la réponse au relèvement. Ce chapitre représente environ 2 % du livre.

Le deuxième, le *Guide Rotary Club : développement économique communautaire*, que nous appellerons le **guide CED**, traite du développement économique en temps normal : microfinance, formation professionnelle, chaînes de valeur, coopératives, développement local. Son plan laisse le relèvement après une catastrophe au guide catastrophe, son « livre jumeau », qui n'y consacre que ce chapitre.

Ce livre comble cet écart. Il traite de l'*après* : le moment où les secours s'achèvent et où la question n'est plus de survivre, mais de gagner à nouveau sa vie. Ce moment dure longtemps, deux ou trois ans au moins, et c'est celui où les clubs sont souvent les moins outillés. Les guides sur les catastrophes s'arrêtent quand les secours finissent ; les guides sur le développement économique commencent en temps calme. Entre les deux, il y a un trou. Ce livre essaie de le combler.

Il répond aussi à un besoin du réseau. Selon le président du groupe d'action Rotary pour le développement économique communautaire, le RAGCED, qui l'a écrit en septembre 2026, la Fondation Rotary aurait confié à ce groupe deux missions nouvelles : aider à relancer l'économie des régions sinistrées, et former les communautés avant les catastrophes, en laissant les secours immédiats à d'autres. Aucun document public ne décrit encore ce mandat. Le RAGCED veut bâtir sur ces deux missions un programme de formation ; ce livre est proposé pour en porter la partie « après ».

Le relèvement n'est jamais une simple phase

On se représente souvent les suites d'une catastrophe comme une file : d'abord les secours, puis la reconstruction, puis le développement. Les organisations internationales ont abandonné cette image. La note d'orientation du groupe mondial pour le relèvement précoce, publiée en 2016, l'écrit sans détour : « Early Recovery is never just a 'phase'. » Le relèvement, poursuit-elle, est un processus qui commence dès les premiers jours de la réponse humanitaire.

Pour votre club, la conséquence est concrète. Vous ne pouvez pas attendre la fin des secours pour penser à l'économie. Dès la première semaine, quelqu'un doit regarder qui a perdu son atelier, son bateau, son stock, son emploi ; quels marchés tournent encore ; ce que l'aide en cours fait aux commerçants locaux. Vous n'agirez peut-être pas encore. Mais vous préparerez ce que vous ferez ensuite, et vous éviterez les erreurs qui se commettent en toute bonne foi dans les premières semaines.

Pourquoi un club Rotary

Un club Rotary réunit des chefs d'entreprise, des commerçants, des banquiers, des médecins, des ingénieurs, des avocats, des enseignants. C'est, pour le relèvement économique, un atout que peu d'organisations possèdent.

Vos membres connaissent l'économie de leur territoire de l'intérieur. Ils savent qui vendait quoi, à qui, par quelles routes. Ils parlent la langue des patrons sinistrés, parce que ce sont leurs pairs. Ils connaissent les banquiers, les assureurs, les élus, les fournisseurs. Ils restent : un club n'est pas une organisation qui arrive avec la catastrophe et repart avec les caméras. La catastrophe le frappe pourtant lui aussi : certains membres sont sinistrés, d'autres quittent la région comme une partie des habitants. Et ils appartiennent à un réseau mondial capable de mobiliser des clubs partenaires, des districts, des groupes d'action et la Fondation Rotary.

Ce livre ne vous demande pas de devenir une agence humanitaire, ni une banque, ni une entreprise de construction. Il vous demande de faire ce que votre club sait faire : connaître, relier, financer avec rigueur, vérifier, et rester.

Ce que vous trouverez dans ce livre

Le livre suit le chemin d'un club, de la fin des secours à la préparation de la catastrophe suivante, en cinq parties.

Partie	Ce qu'elle établit
I. Comprendre	pourquoi l'économie décide du relèvement, qui fait quoi dans le temps, comment évaluer les dégâts économiques
II. Basculer	quand et comment passer de l'urgence au relèvement, et comment ne pas nuire
III. Relancer	les quatre leviers : l'argent, les compétences, les marchés, les lieux, et leur ordre dans le temps
IV. Financer et organiser	les règles de la Fondation Rotary, l'organisation du club et du district, la coordination avec les autres acteurs
V. Durer	suivre et prouver, sortir et passer le relais, se préparer à la prochaine

Chaque chapitre s'ouvre sur un cas réel : un port japonais, une institution de microfinance haïtienne, un centre-ville néo-zélandais, une coopérative de pêcheurs, une chambre de commerce américaine. Ces cas sont tous documentés ; leurs sources figurent dans l'annexe C et dans les références de fin de chapitre. Nous n'avons rien ajouté pour les rendre plus vivants. Quand un chiffre vient d'une seule source, ou de l'organisation qui a mené le projet, nous le disons. Quand un exemple n'est pas réel mais construit pour expliquer une méthode, nous l'annonçons comme un exemple type. Nous ne nommons pas les personnes privées : vous lirez « une marchande », « le président d'une coopérative », jamais leur nom.

Après le cas, chaque chapitre explique le mécanisme en jeu, le principe que les standards internationaux et l'expérience documentée en tirent, ce que votre club peut faire concrètement, et les pièges à éviter. Il se termine par une checklist.

Chaque chapitre ajoute aussi une pièce à ce que nous appelons le **dossier de relèvement** de votre club : une évaluation, une décision de bascule, un filtre « ne pas nuire », le choix des leviers, un plan de financement, une organisation, un plan de suivi, un plan de sortie, un plan de préparation. L'annexe B rassemble ces pièces en une trame que vous pourrez remplir. Ce dossier vous servira à décider, à convaincre votre district et vos partenaires, et à monter une demande de subvention mondiale si votre projet en a besoin.

Ce que ce livre ne fait pas

Il ne traite pas des secours immédiats. Les premières heures et les premières semaines sont l'affaire du guide catastrophe, des services de secours et des organisations spécialisées.

Il ne refait pas le guide CED. Quand un outil du développement économique en temps normal sert après une catastrophe, ce livre dit ce qui change, et renvoie au guide CED pour le reste.

Il ne traite pas de la reconstruction comme d'un problème d'ingénieur. Les bâtiments, les routes et les réseaux n'y apparaissent que pour ce qu'ils font à l'économie locale : les emplois qu'ils créent, les achats qu'ils déclenchent, les commerces qu'ils permettent de rouvrir.

Les règles de la Fondation Rotary

Les règles de la Fondation Rotary changent. Ce livre cite les documents en vigueur au moment de son écriture : les conditions des subventions mondiales, des subventions de district et des subventions catastrophe dans leur version de juillet 2026, le Code de la Fondation dans sa version d'octobre 2026, la politique des domaines d'action et les lignes directrices pour le développement économique communautaire d'avril 2024. Chaque chiffre est donné avec sa date. Avant de monter un projet, vérifiez la version en vigueur ; l'annexe E indique où trouver ces documents.

Ce livre est indépendant. Il n'est ni approuvé ni endossé par Rotary International ou par la Fondation Rotary. Quand il propose une façon de faire qui n'est pas une règle officielle, par exemple la manière dont deux groupes d'action pourraient se passer le relais, il le présente comme une proposition.

Un mot de vocabulaire

Nous employons « relèvement » au sens de l'anglais *recovery* : le rétablissement, et si possible l'amélioration, des moyens de subsistance, des activités et des biens d'une communauté frappée par une catastrophe. C'est l'usage courant des organisations humanitaires francophones, qui parlent de « relèvement précoce » pour *early recovery*. Le lecteur qui consulte les textes officiels des Nations unies en français y trouvera un autre partage : la terminologie adoptée par l'Assemblée générale en 2017 traduit *recovery* par « redressement » et réserve « relèvement » au rétablissement des services de base. Le glossaire de l'annexe D précise ces termes.

*

Les *madam sara* du Sud-Est n'ont attendu personne pour remettre leur économie en marche. Elles avaient besoin de clients, pas de concurrents. Comprendre pourquoi l'économie décide du sort d'une communauté sinistrée, et ce qu'elle exige de ceux qui veulent l'aider, c'est l'objet du premier chapitre.

Partie I : Comprendre

Quand une catastrophe frappe le territoire de votre club, le réflexe est d'agir tout de suite. C'est le bon réflexe pour les secours. Pour le relèvement économique, il faut d'abord comprendre trois choses, et c'est l'objet de cette première partie.

Pourquoi l'économie décide. Une communauté se relève ou se vide selon la vitesse à laquelle ses revenus, ses marchés et ses entreprises se remettent à tourner. Le chapitre 1 montre, à partir de cas documentés à Kobe, à La Nouvelle-Orléans, à Porto Rico ou en Haïti, ce qui fait rouvrir un commerce et ce qui le condamne, et pourquoi un club Rotary est bien placé pour aider sans se substituer.

Qui fait quoi, et quand. Le relèvement n'est pas une phase qui succède aux secours : il commence pendant l'urgence et dure des années. Les autorités le pilotent, le système humanitaire et les bailleurs s'y insèrent, et le Rotary a sa propre organisation. Le chapitre 2 donne la carte de ces acteurs et la place qu'y tient votre club.

Comment évaluer. Avant de décider quoi que ce soit, il faut savoir ce que la catastrophe a cassé : les biens détruits, les revenus perdus, ce qu'il faudrait pour redémarrer. Le chapitre 3 donne une méthode d'évaluation à la mesure d'un club.

À la fin de cette partie, votre club aura posé les deux premières pièces de son dossier de relèvement : la carte « qui fait quoi » de son territoire et sa fiche d'évaluation économique. Les parties suivantes s'appuient sur elles.

Chapitre 1 : Pourquoi l'économie décide du relèvement

Le 17 janvier 1995, à 5 h 46, un séisme de magnitude 7,3 frappe la région de Kobe, au Japon. Il tue 6 434 personnes et détruit plus de 200 000 logements.

Dans l'arrondissement de Nagata, sur la côte, se regroupent depuis longtemps de petits ateliers qui fabriquent des chaussures en similicuir. Selon les sources japonaises que cite une étude de l'institut de recherche de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), ils forment un district industriel : environ 450 fabricants, quelque 1 680 entreprises liées, 15 000 emplois. Le séisme détruit en tout ou en partie 90 % de ces entreprises. Une part des pertes vient des incendies qui suivent la secousse : ces ateliers travaillent avec des produits comme le diluant à peinture, très inflammable. Les pertes du secteur sont estimées à 300 milliards de yens.

Un an plus tard, selon une étude de cas publiée par ONU-Habitat, la ville a déjà beaucoup réparé. Les trois lignes ferroviaires roulent, l'autoroute et les ponts sont rétablis, les grandes industries ont repris, le port tourne à 70 ou 80 % de sa capacité d'avant. Les petites entreprises manufacturières, elles, ne produisent encore que la moitié de ce qu'elles produisaient avant le séisme. Trois ans après, Nagata a perdu plus de 30 % de ses habitants.

En 2004, Kobe a retrouvé sa population d'avant la catastrophe. Sa production aussi. Vue d'en haut, la ville s'est relevée.

Nagata, non. L'emploi industriel de la ville ne revient pas à son niveau d'avant, et la chute est la plus forte dans cet arrondissement. En 2010, selon l'association professionnelle de la chaussure citée par la même étude de la JICA, les entreprises membres vendent pour environ 45 milliards de yens, contre 70 auparavant. Elles emploient moins de 3 000 personnes, contre 6 500.

La ville a retrouvé ses habitants. Le quartier n'a pas retrouvé son industrie.

Ce que la scène enseigne

L'auteur de l'étude de la JICA tire de Kobe une observation qu'un chef d'entreprise comprend sans explication. Après une catastrophe, écrit-il, une partie des habitants partent, s'installent ailleurs, y trouvent un travail ; leurs enfants changent d'école ; et plus le temps passe, moins ils ont de chances de revenir. « Here, the job is the key to people's movement », poursuit-il : dans la reconstruction à moyen et long terme, c'est le travail qui décide des mouvements de population. Les emplois donnent aux gens un revenu à dépenser, et les commerces locaux peuvent alors recommencer à vendre (notre traduction). Sans ces deux rouages, dit-il, aucune économie ne réussit son relèvement.

Trois leçons en découlent pour votre club.

La première : une moyenne peut cacher un quartier qui meurt. Kobe a retrouvé sa population et sa production en neuf ans. Un rapport de bilan qui s'arrêterait à ces deux courbes conclurait au succès. Pourtant, dans un arrondissement de la même ville, un tissu de petits ateliers a perdu plus de la moitié de ses emplois. Le relèvement se juge au niveau où vivent les gens : une rue, un marché, une filière.

La deuxième : reconstruire les bâtiments ne suffit pas à faire revenir l'activité. Les ateliers de Nagata n'ont pas seulement perdu des machines. Ils ont perdu des clients, des ouvriers partis s'installer ailleurs, des sous-traitants qui ont fermé. Un atelier rebâti dans une rue vide reste un atelier sans commandes.

La troisième : le temps joue contre les petits. Un an après le séisme, les grandes industries avaient repris ; les petites entreprises tournaient à moitié. Chaque mois d'arrêt use la trésorerie d'un petit atelier, disperse ses ouvriers et pousse ses clients vers d'autres fournisseurs. Une grande entreprise a souvent les réserves pour attendre ; un petit atelier, rarement.

Ces trois leçons forment la thèse de ce livre. Après une catastrophe, ce qui décide si une communauté se relève ou se vide n'est pas la quantité d'aide qu'elle reçoit, mais la vitesse à laquelle ses propres revenus, ses marchés et ses entreprises se remettent à tourner. Le reste de ce chapitre montre pourquoi, à partir de ce que les études et les standards internationaux ont établi.

Les revenus d'abord : pourquoi une communauté reste ou part

Le guide officiel consacré à l'emploi dans les évaluations post-catastrophe (PDNA, volume B) pose le principe sans détour : « Rapid economic reactivation is the best way to create genuine jobs, getting people out of relief as soon as possible. » Une relance rapide de l'économie est le

meilleur moyen de créer de vrais emplois et de sortir les gens de l'aide au plus vite. Le même guide rappelle que, pour un ménage, la main-d'œuvre est « arguably its most important asset » : sans doute son actif le plus important.

Quand le travail ne revient pas, les gens partent. Après le séisme du Népal en 2015, le bureau de l'Organisation internationale du Travail (OIT) dans le pays écrivait que, sans rétablissement des moyens de subsistance, la migration deviendrait la principale stratégie de survie des familles. À Christchurch, en Nouvelle-Zélande, environ 65 000 personnes, soit 17 % de la population, ont quitté la ville après le séisme du 22 février 2011, le plus souvent pour un temps selon les auteurs ; les chercheurs qui ont observé le premier mois y voyaient un risque direct pour les commerces de détail et de services. En Turquie, après les séismes de février 2023, l'évaluation officielle comptait près de deux millions de personnes parties de la région en le déclarant aux autorités.

Chaque habitant qui part est un client de moins pour la boulangerie et un ouvrier de moins pour l'atelier, et chaque commerce qui ferme donne aux autres habitants une raison de plus de partir. C'est ce mécanisme que votre club cherche à enrayer.

Les pertes durent plus longtemps que les dommages

À Kobe, les dégâts subis par l'industrie ont été estimés à environ 5 000 milliards de yens. La moitié correspondait aux dommages directs aux locaux et aux équipements ; l'autre moitié, à des dommages indirects comme les fermetures d'entreprises. Autrement dit, ce que la catastrophe a empêché de produire et de vendre pesait autant que ce qu'elle avait cassé.

Le chapitre 3 donne à cette distinction son vocabulaire (dommages, pertes, besoins) et sa méthode. Retenez ici l'essentiel : une machine se remplace en quelques semaines si l'on a l'argent ; une clientèle perdue, un fournisseur disparu ou un savoir-faire parti avec ses ouvriers se reconstituent en années, quand ils se reconstituent.

Qui perd en premier

Les pertes ne tombent pas au hasard. Elles frappent d'abord ceux qui n'ont ni salaire garanti, ni réserves, ni assurance.

- **Les indépendants et l'informel.** En Haïti, l'évaluation officielle de 2010 note que les artisans indépendants, 44 % du secteur de la production, ont été les plus touchés. En Turquie, en 2023, l'emploi non déclaré représentait environ 39 % de l'emploi de la région sinistrée ; l'évaluation officielle estimait qu'environ 700 000 personnes non déclarées des cinq provinces les plus touchées pourraient rester hors de l'emploi pendant deux trimestres, hors de portée des mesures de protection de l'emploi.

- **Les plus petites entreprises et les femmes.** À Beira, au Mozambique, après le cyclone Idai de 2019, une étude sur les entreprises manufacturières trouve que les micro-entreprises, les entreprises tenues par des femmes et les tailleurs ont été parmi les plus touchés, alors que les entreprises du bâtiment n'ont pas vu leur revenu baisser de façon significative.
- **Les petits commerces de quartier.** Ils vivent de clients qui habitent à pied de la boutique. Quand le quartier se vide, ils perdent leur marché avant même d'avoir pu rouvrir.

Le chapitre 3 explique comment repérer ces personnes sur votre territoire. Ici, une conséquence suffit : un club qui aide « l'économie locale » en général aidera surtout ceux qui savent déjà demander de l'aide. Les autres n'ont ni enseigne ni adresse dans les registres.

Les gens redémarrent avant l'aide

Une idée reçue que les sources démentent concerne les sinistrés eux-mêmes. On les imagine attendant l'aide. Beaucoup n'attendent pas.

L'évaluation officielle des dommages et des besoins conduite en Haïti après le séisme du 12 janvier 2010 l'écrit en toutes lettres à propos du commerce et de la petite production artisanale, « composés d'une myriade d'auto-emplois qui, à cause de la pauvreté des moyens avec lesquels ils opèrent normalement, ont été en état de redémarrer leurs activités après un arrêt de quelques jours ». L'introduction de ce livre a montré les marchandes qui redescendaient vers les marchés de la capitale dès les premiers jours. Les groupes de discussion organisés ensuite par Fonkoze, la principale institution de microfinance du pays, rapportent la même chose : beaucoup de clientes avaient déjà relancé un petit commerce dans les jours et les semaines qui ont suivi, parce qu'elles avaient un besoin urgent de revenu (chapitre 6).

Les standards internationaux en tirent une règle. La note d'orientation de 2008 sur le relèvement précoce, publiée par le groupe de travail des agences humanitaires, donne au relèvement trois objectifs ; le deuxième est de « support spontaneous recovery initiatives by affected communities » : soutenir les initiatives de relèvement que les communautés prennent d'elles-mêmes.

Pour votre club, la conséquence est pratique. Avant de concevoir un projet, regardez ce qui a déjà redémarré, et demandez ce qui empêche le reste de suivre. L'aide la plus utile accompagne un élan qui existe ; la plus nuisible le court-circuite, par exemple en distribuant gratuitement ce que les commerçants qui ont rouvert essaient de vendre (chapitre 5).

Ce qui fait fermer un commerce : son environnement

Quand un commerce ne rouvre pas, on pense d'abord au local détruit. Les enquêtes disent autre chose : souvent, c'est ce qui entoure le commerce qui l'empêche de travailler.

À **Porto Rico**, après les ouragans Irma et Maria de 2017, la Banque fédérale de réserve de New York a interrogé les petites entreprises de mars à mai 2018. Parmi celles qui avaient subi des pertes, 51 % citaient le manque d'électricité parmi leurs principales difficultés. La plupart avaient repris : 73 % fonctionnaient pleinement, 25 % avaient fermé temporairement, 2 % définitivement. Et parmi celles qui avaient fermé, temporairement ou non, 71 % l'avaient fait faute d'électricité, d'eau ou de transport ; les dégâts au bâtiment venaient ensuite (42 %), puis le manque de clients (38 %). La banque reconnaît elle-même une limite : les entreprises disparues répondent rarement aux enquêtes, si bien que ses résultats sous-estiment très probablement l'impact des ouragans.

À **Christchurch**, l'équipe universitaire qui a observé le premier mois après le séisme du 22 février 2011 fait le même constat. Plus de quarante routes, tronçons et ponts sont restés fermés plus de deux semaines ; l'accès à certains quartiers côtiers était réservé aux résidents, « making it impossible for many customers to reach businesses that were attempting to remain open » : les clients ne pouvaient pas atteindre les commerces qui essayaient de rester ouverts. Très peu de petites entreprises étaient équipées pour faire face aux coupures d'électricité ; là où le courant a manqué plusieurs jours, cafés, restaurants et épiceries ont jeté des milliers de dollars de stock. Les salons de coiffure, privés d'eau, ne pouvaient pas servir leurs clients.

La leçon est simple à formuler. Pour un commerce, le premier actif perdu est parfois un service : le courant, l'eau, la route, le client qui ne peut plus venir. Une subvention ne règle pas une coupure d'électricité. Le chapitre 3 apprend à votre club à noter, pour chaque activité visitée, « l'obstacle principal » ; le chapitre 9 montre ce qu'un club peut faire quand cet obstacle est collectif.

Une réserve s'impose. Porto Rico, Christchurch, La Nouvelle-Orléans et le Japon sont des économies formelles, largement assurées, avec un État solide. Leurs enquêtes sont les plus précises dont nous disposons, mais leurs chiffres ne se transposent pas tels quels à un bidonville de Port-au-Prince ou à un village du Sindh. Le mécanisme, lui, se transpose : on ne rouvre pas un commerce que personne ne peut atteindre.

Une entreprise rouvre si ses voisines rouvrent

Le résultat le plus utile pour un club vient de La Nouvelle-Orléans après l'ouragan Katrina de 2005. Une équipe de chercheurs a relevé chaque semaine, pendant un an, l'état de 673 commerces le long de trois grandes artères de la ville : fermé, ouvert, partiellement ouvert, déménagé. Elle a ainsi pu mesurer l'effet de la décision des voisins sur la décision de chacun.

Cet effet est net. Dans les trois premiers mois, chaque pied d'eau (environ 30 centimètres) dans le local réduisait de 4,8 % la probabilité qu'un commerce rouvre. Mais, écrivent les auteurs, « if you had a foot of flooding and none of your neighbours had reopened, the probability that you will decide to reopen decreases not by 4.8% but by 7.8% » : si vos voisins n'avaient pas rouvert non plus, la baisse n'était plus de 4,8 %, mais de 7,8 %. Les décisions des commerçants d'une même rue ne sont pas indépendantes. Chacun regarde ce que fait l'autre.

La même étude trouve que les entreprises individuelles, souvent familiales, avaient dans les trois premiers mois une probabilité de rouvrir supérieure de 16 % à celle des chaînes nationales, et qu'elles augmentaient d'environ 10 % celle de leurs voisines : un effet total d'environ 26 %. Les auteurs l'expliquent par la main-d'œuvre familiale, la fierté, et le fait que l'entreprise est souvent le seul revenu de la famille. Au bout de douze mois, 478 des 673 commerces avaient rouvert.

Une seconde étude, menée sur 1 358 entreprises de la même ville, confirme le phénomène et le résume en une formule : « Do what your neighbors do », faire comme ses voisins, semble un facteur décisif de la décision de rouvrir, surtout pendant les neuf premiers mois. Ses auteurs rappellent pourquoi : après une catastrophe, les entreprises souffrent de la baisse du nombre de clients déplacés, de la baisse de leur pouvoir d'achat et du manque de main-d'œuvre. Ils en tirent une recommandation : les politiques d'aide aux entreprises doivent tenir compte à la fois de cet effet de voisinage et du retour des habitants. Le chapitre 3 revient sur la fenêtre de temps que cette étude met en évidence.

Le Japon fournit la même leçon en une phrase. À propos des rues commerçantes détruites par le tsunami de 2011, l'étude de la JICA sur Kobe note : « There is no point in opening a store that is isolated from other stores. » Ouvrir une boutique isolée des autres ne sert à rien.

Pour votre club, la conséquence change la manière de choisir qui aider. Aider dix commerces dispersés dans dix quartiers produit moins d'effet qu'aider dix commerces de la même rue, qui se redonnent mutuellement des clients. Rouvrir les premiers commerces d'une rue envoie aux autres un signal que leurs propriétaires attendent. Le chapitre 9 transforme cette observation en méthode.

Quand la reconstruction devient l'économie

Une dernière dynamique piège souvent les communautés sinistrées. La reconstruction elle-même crée de l'activité : des chantiers, des embauches, des achats de matériaux. Pendant deux ou trois ans, elle peut donner l'illusion d'un relèvement. Puis elle s'arrête.

En décembre 2007, trois ans après le tsunami, le fonds multidonateurs pour Aceh et Nias, en Indonésie, prévenait dans son rapport d'étape que l'économie des deux régions risquait de stagner, et le chômage d'augmenter, le jour où la reconstruction ne la porterait plus, à moins que le relèvement économique ne reçoive tout de suite un appui fort. Le chapitre 14 cite cet avertissement et montre ce qu'il implique pour la sortie d'un projet. Retenez ici qu'un chantier reste une activité temporaire, qui doit laisser derrière elle des entreprises, des compétences et des marchés capables de tourner seuls.

Le principe : relancer les revenus en trois volets

Les organisations internationales ont donné un cadre à ces constats. Le plus utile pour un club est le **modèle à trois volets**, conçu à l'origine par les Nations unies pour l'emploi après les conflits, puis transposé aux catastrophes par l'OIT dans sa Recommandation n° 205 sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience, adoptée le 16 juin 2017. Le paragraphe 8 de son texte français officiel demande aux États de mettre en œuvre des stratégies qui consistent notamment :

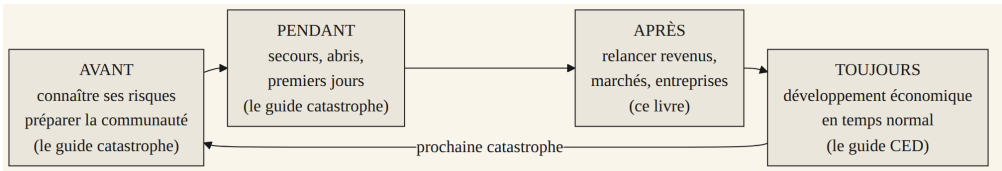
- « a) en stabilisant les moyens de subsistance et les revenus à l'aide de mesures immédiates pour la protection sociale et l'emploi » ;
- « b) en favorisant le redressement de l'économie locale au service de la création d'emplois et de travail décent et de la réintégration socio-économique » ;
- « c) en favorisant l'emploi durable et le travail décent, la protection sociale et l'inclusion sociale, le développement durable, la création d'entreprises durables, en particulier de petites et moyennes entreprises, la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle ».

Stabiliser les revenus, relancer l'économie locale, installer l'emploi durable : les trois volets démarrent ensemble, mais leur intensité se décale dans le temps. Le chapitre 2 montre comment, et qui porte chacun d'eux.

Deux précisions évitent les malentendus. D'abord, la Recommandation s'adresse aux États ; elle ne crée aucune obligation pour un club. Elle donne un cadre commun dans lequel votre projet peut s'inscrire et se faire comprendre des autorités et des agences. Ensuite, le cadre est

jeune pour les catastrophes : en 2016, l'OIT reconnaissait encore que le système des Nations unies n'avait pas de cadre commun pour l'emploi après une catastrophe comparable à celui qui existait pour les sorties de conflit. La Recommandation de 2017 comble en partie ce vide.

Un club n'agit presque jamais sur le troisième volet, qui relève des politiques nationales. Il peut contribuer au premier, par des partenaires (chapitres 6 et 7). Il est surtout à sa place dans le deuxième : le relèvement de l'économie locale, à l'échelle d'un quartier, d'une filière, d'une commune. C'est le sujet de la partie III.



Ce schéma situe ce livre dans la trilogie. Le guide catastrophe couvre l'avant et le pendant ; le guide CED couvre le développement économique en temps normal ; ce livre couvre l'après, de la fin des secours jusqu'à deux ou trois ans plus tard. La flèche du retour compte : un club qui pratique le développement économique en temps calme connaît déjà les commerçants, les prêteurs et les coopératives dont il aura besoin le jour où tout s'arrête (chapitre 15).

Ce que fait le club : pourquoi un club Rotary est bien placé

Après Katrina, une enquête menée en 2008 auprès de petites entreprises de La Nouvelle-Orléans et de Biloxi a demandé à leurs patrons quelle organisation avait eu un effet positif sur leur relèvement. La réponse la plus fréquente, 47 %, a été : « aucune ». 13 % citaient une association ou un organisme caritatif, 8 % l'agence fédérale des situations d'urgence, et les organismes publics de tous niveaux réunissaient 32 % des réponses. Trois ans après la catastrophe, dans l'un des pays les plus riches du monde, près de la moitié des petits patrons ne voyaient personne qui les ait aidés.

Il y a là une place, et un club Rotary a de quoi l'occuper.

Atout du club	Ce qu'il permet après la catastrophe
Réseau de chefs d'entreprise et de professions	savoir qui vendait quoi, à qui, avant
Compétences de gestion	lire un compte, juger un plan de relance
Connaissance du territoire	repérer les rues, filières et personnes oubliées
Ancrage durable	rester quand les agences partent

Atout du club	Ce qu'il permet après la catastrophe
Accès au Rotary	district, Fondation Rotary, groupes d'action

Le dernier atout n'est pas le moindre. Une organisation humanitaire internationale arrive avec la catastrophe et repart quand ses financements s'achèvent. Le club était là avant et il sera là après, même si la catastrophe le touche aussi : certains de ses membres sont sinistrés, d'autres partent avec une partie des habitants. C'est lui qui peut tenir un projet sur deux ou trois ans, à condition de s'organiser pour franchir le changement annuel de présidence (chapitre 11).

Les standards internationaux ouvrent d'ailleurs explicitement la porte à ce type d'acteur. La Recommandation 205 de l'OIT, au paragraphe 25, demande aux États de reconnaître le rôle des organisations d'employeurs et de travailleurs dans la réponse aux crises, notamment pour aider les entreprises durables, en particulier les petites et moyennes, à planifier la continuité de leur activité et à surmonter la crise par la formation, le conseil et l'appui matériel, et pour faciliter leur accès au financement (alinéa a). Un club Rotary n'est pas une organisation d'employeurs au sens du texte. Mais il réunit des employeurs, et le rôle décrit est exactement celui qu'il peut jouer à l'échelle locale. À Christchurch, c'est la chambre de commerce des employeurs du Canterbury qui a nommé un coordinateur pour repérer les locaux commerciaux vacants et aider les entreprises à se reloger.

Ce que le club n'est pas

Connaître ses atouts suppose de connaître ses limites. Trois confusions coûtent cher.

- **Le club n'est pas une banque.** Il ne prête pas lui-même. Il finance, vérifie et accompagne un prêteur professionnel qui connaît ses clients (chapitre 6 ; c'est déjà la règle du guide CED).
- **Le club n'est pas une agence humanitaire.** Il ne conduit pas les secours, qui relèvent des services d'urgence et des organisations spécialisées ; le guide catastrophe traite de ce que votre club fait pendant cette période.
- **Le club n'est pas l'autorité de reconstruction.** Il ne décide ni des plans d'urbanisme, ni des aides publiques. Il s'insère dans ce que pilotent les autorités (chapitre 2).

Ce que le club est, en revanche, se résume en un verbe : il *reconnecte*. Il remet en relation un commerçant et son fournisseur, une coopérative et un acheteur, une couturière et un prêteur, une rue et ses clients. Il ne remplace pas l'économie existante ; il l'aide à se remettre en mouvement.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Juger le relèvement sur les moyennes de la ville	les chiffres globaux sont les premiers publiés	regarder les rues, les filières, les quartiers
Reconstruire le local sans relancer l'activité	le bâtiment se voit, la clientèle non	vérifier clients, fournisseurs, ouvriers, services
Aider des commerces dispersés	on répond aux demandes une par une	concentrer l'aide sur une rue ou une filière
Ignorer ce qui a déjà redémarré	on arrive avec un projet tout fait	partir de l'élan existant
Oublier l'informel et les femmes	ils n'apparaissent dans aucun registre	les chercher sur le terrain (chapitre 3)
Prendre le chantier pour une économie	la reconstruction embauche et achète	préparer ce qui restera après (chapitre 14)
Transposer un chiffre de pays riche	les grandes enquêtes viennent de pays assurés	garder le mécanisme, pas le chiffre
Remplacer au lieu de reconnecter	donner semble plus rapide	demander d'abord qui le faisait avant

Un piège plus discret tient au vocabulaire. Un club dira volontiers qu'il « aide les sinistrés à se reconstruire ». La formule met le club au centre et les sinistrés en position d'attente. Les cas de ce chapitre montrent l'inverse : les gens redémarrent par eux-mêmes, les commerçants se regardent les uns les autres, et l'aide compte quand elle arrive au bon endroit, au bon moment, pour lever ce qui bloque.

Ce que votre club retient

Ce chapitre n'ajoute pas encore de pièce au dossier de relèvement : il en pose la raison d'être. Toutes les pièces qui suivront, de la fiche d'évaluation au plan de sortie, servent un seul objectif : que les revenus, les marchés et les entreprises de votre territoire se remettent à tourner assez vite pour que les gens restent.

Nagata a été reconstruit. Ses ateliers n'ont pas retrouvé leur place, et Kobe s'est relevée sans eux. Pour qu'il en aille autrement chez vous, il faut d'abord savoir qui fait quoi, et à quel moment, entre les secours, les autorités, les agences et votre club : c'est la question du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Le club sait ce qui a déjà redémarré sur son territoire, et ce qui empêche le reste de suivre
- ☐ Les obstacles collectifs (électricité, eau, accès, clients) ont été distingués des besoins propres à chaque entreprise
- ☐ Les indépendants, l'informel, les femmes et les plus petites entreprises ont été cherchés, pas attendus
- ☐ L'aide envisagée est concentrée sur une rue, un marché ou une filière plutôt que dispersée
- ☐ Le club a vérifié qu'il ne remplace pas un acteur local existant
- ☐ Le club a identifié ce que ses membres apportent (réseau, gestion, territoire, durée)
- ☐ Le club a écrit ce qu'il ne fera pas (prêter lui-même, conduire les secours, piloter la reconstruction)
- ☐ Le projet est pensé sur deux ou trois ans, au-delà de la fin des chantiers

Pour aller plus loin

- Organisation internationale du Travail, *Recommandation (n° 205) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience*, Genève, 2017.
- Organisation internationale du Travail, *Employment and Decent Work in Situations of Fragility, Conflict and Disaster: Guide*, Genève, 2016.
- Union européenne, Groupe des Nations unies pour le développement et Banque mondiale, *Post-Disaster Needs Assessments Guidelines*, volume B, chapitre *Employment, Livelihoods and Social Protection*.
- Nina S. N. Lam et al., « Predictors of Business Return in New Orleans after Hurricane Katrina », *PLoS ONE*, 2012.
- James P. LeSage et al., « Do what the neighbours do: Reopening businesses after Hurricane Katrina », *Significance*, décembre 2011.
- Federal Reserve Bank of New York, *Puerto Rico Small Businesses and the 2017 Hurricanes: Evidence from the 2018 New York Fed Survey*, 2018.
- Go Shimada, « A Quantitative Study of Social Capital in the Tertiary Sector of Kobe », chapitre 8, JICA Research Institute, 2014.
- Le guide CED, pour le développement économique de votre territoire en temps normal.

Chapitre 2 : Les quatre temps et qui fait quoi

Le 25 avril 2015, un séisme frappe le Népal. Une seconde secousse suit le 12 mai.

Huit mois après le séisme, alors que la réponse d'urgence se termine et que le groupe de coordination des abris se retire, le gouvernement crée officiellement l'Autorité nationale de reconstruction. Sa stratégie tient en une phrase : permettre aux familles de rebâtir elles-mêmes des maisons permanentes, grâce à des aides en espèces versées sous conditions. Le pays manque d'ouvriers qualifiés pour reconstruire à cette échelle ; la formation des ouvriers du bâtiment devient une priorité.

Le 31 mars 2016, l'Autorité publie ses lignes directrices pour la mobilisation des ONG. Elle leur demande de se concentrer sur l'appui socio-technique : informer, former, accompagner. C'est l'État qui versera les aides. À la mi-avril, l'Autorité commence à signer les conventions d'aide avec les ménages.

Dans des zones reculées, une organisation humanitaire et son partenaire, une ONG népalaise, signent avec l'Autorité un accord tripartite. Les bénéficiaires sont choisis dans la liste approuvée par l'Autorité, et la liste finale est transmise aux services d'information du gouvernement pour éviter les doublons. L'aide, environ 3 000 dollars (300 000 roupies), suit la politique publique : 500 dollars à la signature, 1 500 quand le soubassement est terminé, 1 000 quand le toit et une latrine sont achevés. Les familles s'organisent par groupes de dix, et chaque groupe doit finir les maisons de tous ses membres avant que la tranche suivante soit versée. Avant la deuxième et la troisième tranche, des ingénieurs du gouvernement vérifient la conformité au code national du bâtiment, avec une liste de contrôle établie par l'État.

Le projet a perdu près de cinq mois à attendre les lignes directrices, alors que la mousson approchait. Il permet à 1 797 ménages de reconstruire. Puis, quand l'Autorité ne permet plus aux ONG que l'appui technique, l'organisation change de méthode : elle laisse l'État verser les aides et se consacre à l'assistance technique, de porte en porte. En neuf mois environ, elle atteint 7 000 ménages de plus.

Dans ses leçons, elle note qu'en se concentrant d'emblée sur l'appui technique, elle aurait atteint un groupe bien plus large, et plus longtemps.

Ce que la scène enseigne

Le cas népalais porte sur le logement, pas sur l'économie. Mais il montre comment les rôles se distribuent après une catastrophe, et ce qu'il en coûte de l'ignorer.

La puissance publique pilote, même quand elle arrive tard. L'Autorité de reconstruction a été créée huit mois après le séisme ; ses règles pour les ONG ont paru près d'un an après. Pendant ce temps, des organisations préparaient leurs propres programmes. Quand les règles sont arrivées, ce sont elles qui ont fixé le montant de l'aide, son découpage, les contrôles et la liste des bénéficiaires, y compris pour les organisations autorisées à verser elles-mêmes l'argent.

Ceux qui s'insèrent dans le dispositif public portent plus loin. L'organisation a aidé 1 797 ménages en versant elle-même l'argent ; elle en a atteint 7 000 de plus, en neuf mois, en laissant l'État payer et en apportant ce que l'État n'avait pas : des techniciens qui vont de maison en maison. Son apport le plus utile a été la compétence plus que l'argent.

Le relèvement ne commence pas à une date fixe. Au Népal, l'urgence, la préparation de la reconstruction et les premiers chantiers se sont superposés pendant des mois. Il n'y a pas eu de jour où « les secours » se sont arrêtés et où « le relèvement » a commencé.

Votre club se retrouvera dans la même position que cette organisation, à une échelle plus petite. Il devra savoir qui pilote, quelles règles s'appliquent, où se réunissent ceux qui agissent, et ce qu'il peut apporter que personne d'autre n'apporte. Ce chapitre lui en donne la carte.

Le relèvement n'est jamais une simple phase

Pendant longtemps, l'aide aux catastrophes a été pensée comme une succession : d'abord les secours, puis la réhabilitation, puis le développement. Les spécialistes appelaient ce modèle le « continuum ».

La note d'orientation sur le relèvement précoce publiée en 2016 par le groupe mondial chargé de ce domaine (Global Cluster for Early Recovery) l'abandonne explicitement. Elle constate que la réalité des réponses, « particularly conflict related emergencies », exige des interventions humanitaires, de relèvement et de développement « non-linear and simultaneous » : non linéaires et simultanées. Les spécialistes parlent désormais de « contiguum ». Et la note pose la phrase, déjà citée en introduction, qui sert de boussole à ce chapitre :

« *Early Recovery is never just a 'phase'. It is a multidimensional process of recovery that begins in the early days of a humanitarian response.* »

Le relèvement précoce n'est jamais une simple phase : c'est un processus qui commence dès les premiers jours de la réponse humanitaire (notre traduction). La note de 2008 qui l'a précédée disait déjà qu'il « begins in a humanitarian setting ».

Une nuance compte pour vous. Le texte de 2016 vise d'abord les crises liées aux conflits, où secours et développement durent ensemble pendant des années. Pour les catastrophes soudaines, l'Organisation internationale du Travail (OIT), dans son guide de 2016 sur l'emploi en situation de fragilité, de conflit et de catastrophe, fait le même constat avec ses propres mots : quand une catastrophe frappe soudainement, les programmes de secours et de développement « often co-exist ». Ils coexistent souvent.

La conséquence pratique est simple. Votre club n'a pas à attendre la fin officielle des secours pour penser à l'économie. Dès la première semaine, il peut noter quels métiers, commerces et filières ont été touchés. Il n'agira pas forcément tout de suite (le chapitre 4 dit quand basculer), mais il ne découvrira pas le sujet au sixième mois.

Les quatre temps de la trilogie

Ce livre appartient à une trilogie, et la trilogie découpe le temps d'une catastrophe en quatre. Le chapitre 1 en a donné le schéma ; voici ce que chaque temps demande à votre club.

Temps	Ce qui s'y joue	Où le trouver
Avant	connaître ses risques, préparer la communauté et ses revenus	le guide catastrophe ; chapitre 15
Pendant	sauver des vies, abriter, nourrir les premiers jours	le guide catastrophe
Après	relancer revenus, marchés et entreprises, sur deux ou trois ans	ce livre
Toujours	développement économique du territoire en temps normal	le guide CED

Ce découpage est un outil de la trilogie, pas une norme internationale. Il ne contredit pas le « contiguum » : le pendant et l'après se chevauchent. Il sert à répartir le travail entre les livres, et à rappeler au club que l'après prépare toujours un nouvel avant.

Des secours au relèvement : ce qui change

Entre le pendant et l'après, presque tout change, sauf les personnes. Un club qui a bien conduit l'urgence risque de reproduire au sixième mois les gestes qui ont réussi la première semaine. Le tableau suivant résume ce qui doit changer.

Dimension	Pendant les secours	Pendant le relèvement
Objectif	maintenir les gens en vie	qu'ils regagnent leur vie
Outils	distribuer, abriter, soigner	évaluer, financer, former, reconnecter des marchés
Argent	fonds d'urgence, subvention catastrophe	subventions de district et mondiales, partenaires
Compétences	logistique, secourisme, coordination	gestion, crédit, commerce, métiers
Rythme	heures et jours	mois et années
Mesure du succès	besoins vitaux couverts	revenus et activités qui reprennent

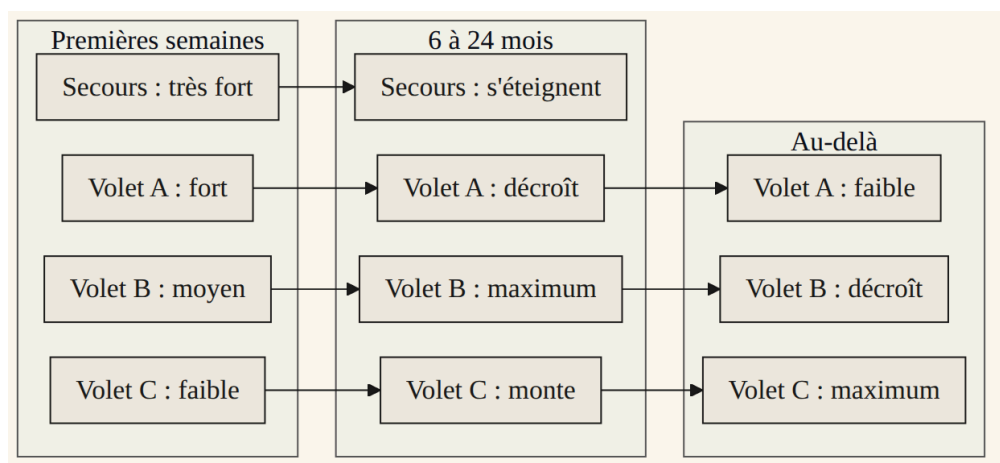
La ligne « argent » a sa traduction dans les règles de la Fondation Rotary. Selon les *Terms and Conditions* en vigueur en juillet 2026, la subvention catastrophe (Disaster Response Grant) finance « relief and recovery efforts » dans les zones touchées par une catastrophe naturelle au cours des six mois précédents, et elle est attribuée aux seuls districts de la zone touchée. C'est un pont pour les premiers mois, pas un outil pluriannuel. Le chapitre 10 détaille les trois outils de la Fondation et leur relais dans le temps.

Les trois volets dans le temps

Le chapitre 1 a présenté le modèle à trois volets que l'OIT a transposé aux catastrophes dans sa Recommandation n° 205 de 2017 : stabiliser les revenus, relancer l'économie locale, installer l'emploi durable. Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), dans sa note d'orientation de 2022 sur les moyens de subsistance et le relèvement économique, précise comment leur intensité évolue :

- le **volet A** (stabiliser les moyens de subsistance) a « a higher intensity at the onset of a crisis », puis décroît à moyen et long terme ;
- le **volet B** (relèvement économique local) commence avec une intensité moyenne, monte à moyen terme, puis décroît ;
- le **volet C** (emploi durable et croissance inclusive) est faible au début et croît progressivement jusqu'à son maximum à long terme.

Le résumé de 2013 du guide du PNUD ajoute que les trois volets doivent démarrer tôt et, idéalement, en même temps. Ils se chevauchent ; ils ne se succèdent pas.



Ce schéma est indicatif : les périodes en tête de colonne sont une proposition de ce livre pour fixer les idées, pas un calendrier tiré des sources. Il fait apparaître le terrain du club. Le volet B, celui du relèvement économique local, atteint son maximum au moment où les secours s'éteignent et où les agences humanitaires commencent à partir. C'est le moment où votre club, qui reste, peut être le plus utile.

Combien de temps dure le relèvement

Aucune source internationale ne fixe de durée au relèvement, et les plus sérieuses le disent. La note d'orientation de 2008 présente un calendrier illustratif de dix-huit mois, tiré d'un contexte de sortie de conflit, et prévient aussitôt : « it is much harder to set a firm time line for early recovery ». Fixer un calendrier ferme au relèvement précoce est bien plus difficile.

Les repères disponibles convergent pourtant vers des années, pas des mois.

- Le PNUD, dans sa note de 2013 sur l'emploi d'urgence, indique que ces programmes durent généralement jusqu'à six mois après une petite catastrophe, au moins un an après une grande. C'est un ordre de grandeur, pas une règle.
- Une évaluation indépendante des programmes de relèvement économique du PNUD menés de 2009 à 2012, publiée en 2014, juge que des programmes de deux à trois ans sont trop courts pour être durables, et recommande que l'appui des bailleurs soit assuré « for at least a five-year time frame ».
- Le guide catastrophe propose une chronologie de travail qui va de la catastrophe à la clôture d'une subvention mondiale en deux à trois ans. C'est une estimation de planification, à présenter comme telle.

Un cas Rotary l'illustre. Aux Philippines, des clubs gallois et le club d'Iloilo ont remis 55 bateaux de pêche à une association de pêcheurs d'Anilao fin 2018, cinq ans après le typhon Haiyan (chapitre 14).

La règle que ce livre propose : comptez au moins deux à trois ans, et préparez dès le départ ce qui continuera au-delà. Pour un club dont la présidence change chaque année, cela veut dire qu'un projet de relèvement traversera trois présidences au moins. Le chapitre 11 montre comment s'organiser pour que le projet survive à ces passages.

Qui pilote le relèvement

Le gouvernement et les autorités locales

Toutes les sources lues s'accordent sur un point : le relèvement appartient au pays touché. La note de 2008 l'écrit en tête de ses principes de coordination : « First and foremost, early recovery should be owned and led by national actors », et précise que les structures gouvernementales devraient diriger la coordination. Celle de 2016 ajoute que le succès du relèvement précoce exige un passage rapide d'une réponse conduite par les acteurs internationaux à une réponse « led and managed by national authorities ».

Ce pilotage prend plusieurs formes concrètes.

- **L'évaluation des besoins post-catastrophe (PDNA).** Elle est conduite à la demande du gouvernement, avec l'appui de l'Union européenne, des Nations unies et de la Banque mondiale ; son guide précise que les agences internationales n'ont pas mandat pour la conduire sans cette demande (chapitre 3).
- **Les autorités de reconstruction.** Le Népal a créé la sienne huit mois après le séisme. En Indonésie, après le tsunami de 2004, l'agence gouvernementale de reconstruction et de réhabilitation d'Aceh et Nias a coordonné l'effort jusqu'à sa fermeture en avril 2009.
- **Les règles du jeu.** Montants des aides publiques, listes de bénéficiaires, normes de construction, lignes directrices pour les ONG : au Népal, elles ont fixé ce que chaque organisation pouvait faire.

Le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, adopté en 2015, dit la même chose pour la reconstruction. Son paragraphe 33 i demande de promouvoir la coopération des institutions, des autorités et des acteurs concernés, « including affected communities and business », compte tenu du caractère complexe et coûteux de la reconstruction, « under the coordination of national authorities ». Les communautés et les entreprises ont leur place ; la coordination revient aux autorités nationales.

Le système humanitaire

Pendant les secours, les agences des Nations unies, les ONG et la Croix-Rouge se coordonnent par **groupes sectoriels** (les « clusters ») : abris, eau, santé, logistique, et d'autres. Le système a été créé en 2005 par le Comité permanent interorganisations ; parmi les neuf premiers groupes figurait un groupe « relèvement précoce », animé au niveau mondial par le PNUD.

Ce paysage a changé depuis : le guide catastrophe, qui décrit un groupe « relèvement précoce » dirigé par le PNUD, en donne l'état de 2008. Depuis la note de 2016, le relèvement précoce passe d'abord par la coordination entre les groupes sectoriels existants. La note est catégorique : « Creating a new coordination body for early recovery is never advised. » Créer un nouvel organe de coordination pour le relèvement précoce n'est jamais conseillé ; les acteurs nationaux doivent être associés à la direction de la coordination. Selon le pays, le relèvement se discutera donc dans les groupes existants, dans un groupe de travail dédié dont le nom varie, ou directement avec l'autorité nationale ou municipale de reconstruction. Le chapitre 12 explique comment votre club y trouve sa place.

Les bailleurs

La reconstruction d'une région coûte bien plus que ce que les agences humanitaires mobilisent. Les grands bailleurs (Banque mondiale, Union européenne, coopérations bilatérales, banques régionales de développement) financent des programmes publics de plusieurs années. À Aceh, le gouvernement indonésien et la communauté internationale ont créé dès mai 2005 un fonds multidonateurs aligné sur le plan directeur de reconstruction du gouvernement ; fin 2007, plus de 80 % de ses fonds étaient mis en œuvre par des agences du gouvernement national.

Votre club ne négociera pas avec ces bailleurs. Mais il doit savoir quels grands programmes existent sur son territoire, pour deux raisons : ne pas financer ce qu'un programme public financera de toute façon, et repérer les trous que ces programmes laissent, souvent à l'échelle d'une rue ou d'une filière.

La place du Rotary

Le Rotary a sa propre organisation, qui s'emboîte dans ce paysage. Le Code de la Fondation Rotary, dans sa version d'octobre 2026, en donne la doctrine : « The role of Rotary International and The Rotary Foundation is to be a resource and to assist in long term disaster recovery. » Le rôle du Rotary et de sa Fondation est d'être une ressource et d'aider au relèvement à long terme.

Niveau	Rôle pendant le relèvement	Voir
Club	connaît le territoire, porte le projet sur place, reste	chapitre 11
District	coordonne les clubs, porte les subventions catastrophe et de district	guide catastrophe, ch. 18 ; chapitre 10
Fondation Rotary	finance selon ses règles en vigueur ; conseillers techniques	guide catastrophe, ch. 19 ; chapitre 10
Groupes d'action	conseillent, mettent en relation, forment	chapitre 11

Les **groupes d'action Rotary** méritent une précision, car leur rôle est souvent mal compris. Le Code du Rotary, dans sa version d'octobre 2026, dit qu'un groupe d'action « is not an agency of RI » et ne peut pas agir au nom du Rotary International. Il ne commande ni les clubs ni les districts, et il ne peut contacter un club qu'avec l'accord exprès du gouverneur de district, renouvelé chaque année. En pratique, c'est donc au club ou au district de l'appeler.

Deux groupes d'action comptent particulièrement pour une catastrophe.

- **DNA-RAG** (Disaster Network of Assistance Rotary Action Group) se donne pour mission d'atténuer les effets des catastrophes en renforçant la préparation, en apportant une réponse d'urgence et en « supporting long-term recovery ». Le Code de la Fondation le cite par son nom dans sa politique sur les catastrophes.
- **RAGCED** (Rotary Action Group for Community Economic Development) se donne pour mission d'être une source de connaissances et d'expertise pour aider les rotariens à planifier, mettre en œuvre et gérer des projets de développement économique durables. Selon son président, la Fondation Rotary lui aurait confié un mandat de relèvement économique des zones sinistrées et de formation des communautés avant les catastrophes, à l'exclusion des secours immédiats. Ce mandat n'est connu à ce jour que par cette correspondance ; aucun document public lu ne le mentionne.

Aucun document ne décrit aujourd'hui de partage des rôles entre ces deux groupes. *Ce livre propose* une répartition simple, à convenir entre eux : DNA-RAG accompagne la réponse et la coordination du réseau ; dès que la question devient « comment les gens vont-ils regagner leur vie ? », le club et le district associent RAGCED à la conception du relèvement économique. Le chapitre 11 détaille cette proposition phase par phase.

Reconstruire en mieux, mais à la mesure du lieu

Une formule revient dans tous les plans de reconstruction : « reconstruire en mieux » (build back better). Elle a une définition officielle, adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies en 2017 sur la base du rapport A/71/644. Sa version française dit :

« Le fait d'organiser des phases de redressement, de remise en état et de reconstruction après une catastrophe pour accroître la résilience des pays et des communautés, en intégrant des mesures de réduction des risques de catastrophe aux processus de rétablissement des infrastructures physiques et du système social et de revitalisation des moyens de subsistance, de l'économie et de l'environnement. »

Deux remarques. D'abord, la définition parle explicitement des moyens de subsistance et de l'économie : reconstruire en mieux ne concerne pas que les bâtiments. Les lignes directrices PDNA sur l'emploi le disent aussi : il s'agit de reconstruire en mieux les infrastructures, « and also better livelihoods (better skills, wider access to markets, better compliance with labour regulations, and so on) ». De meilleurs moyens de subsistance : de meilleures compétences, un accès plus large aux marchés, un meilleur respect du droit du travail.

Ensuite, la version française officielle emploie « redressement » là où ce livre dit « relèvement » : l'introduction et le glossaire de l'annexe D expliquent ce choix de vocabulaire.

La définition a aussi une limite officielle, et elle protège votre club des projets trop ambitieux. Les mêmes lignes directrices PDNA précisent : « Building back better does not imply a fundamental change in the preexisting economic and social development level of the disaster-affected area. » Reconstruire en mieux ne signifie pas transformer en profondeur le niveau de développement de la zone sinistrée ; cela signifie corriger certaines de ses faiblesses par des améliorations compatibles avec ce niveau, et soutenables à ce niveau (notre traduction).

Pour un club, la règle se traduit ainsi : améliorer ce qui existait, pas inventer une économie nouvelle. Une coopérative de pêcheurs qui repart avec de meilleurs bateaux et une meilleure gestion, c'est reconstruire en mieux. Une filière industrielle importée dans un village de pêcheurs, ce ne l'est pas.

Ce que fait le club : la carte « qui fait quoi »

Avant de concevoir un projet, votre club dresse la carte des acteurs de son territoire. C'est une première version : elle sera complétée au chapitre 12, quand le club entrera dans la coordination.

Étape 1 : trouver qui pilote. Qui conduit la reconstruction : la mairie, une autorité régionale, une autorité nationale créée pour l'occasion ? Quelles règles a-t-elle publiées (aides publiques, listes de bénéficiaires, lignes directrices pour les organisations) ? Une PDNA est-elle en cours ou publiée ?

Étape 2 : trouver où l'on se coordonne. Quelle réunion rassemble les acteurs qui travaillent sur les moyens de subsistance et l'économie ? Qui la convoque ? Le chapitre 12 détaille ce que votre club y fait.

Étape 3 : savoir qui est déjà présent. Pour chaque secteur qui intéresse le club (commerce, agriculture, pêche, artisanat, crédit, formation), qui agit déjà, où, avec quels moyens ?

Étape 4 : situer le Rotary. Le district est-il mobilisé ? A-t-il déposé une demande de subvention catastrophe ? Le gouverneur a-t-il été sollicité pour associer les groupes d'action ? Des clubs partenaires à l'étranger se sont-ils manifestés ?

Étape 5 : repérer les trous. Ce que personne ne fait, c'est souvent là que votre club sera utile : une rue de petits commerces oubliée des grands programmes, une filière locale que l'aide en nature menace, des artisans qui ne figurent sur aucune liste.

La carte tient en un tableau, mis à jour chaque mois les premiers temps.

Acteur	Ce qu'il fait ici	Contact et réunion	Ce qu'il attend du club
Autorité de reconstruction	stratégie, aides publiques, listes	nom du service, date de réunion	informations de terrain, respect des règles
Mairie	autorisations, marchés, voirie	élu ou service référent	relais auprès des commerçants
Coordination humanitaire	qui fait quoi, où	réunion de coordination	déclarer ses activités
Chambre de commerce, associations	relations avec les entreprises	responsable désigné	données, membres, partenariat
Prêteurs et institutions de microfinance	crédit, rééchelonnement	agence locale	clients orientés, cofinancement
District Rotary	subventions, coordination des clubs	comité catastrophe du district	dossier, rapports, suivi
Groupes d'action	conseil, mise en relation	via le gouverneur	demande précise du club

Cette carte est la première version d'une pièce du dossier de relèvement de votre club. Elle servira à l'évaluation (chapitre 3), à la décision de bascule (chapitre 4) et au plan de coordination (chapitre 12).

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Attendre la « fin des secours » pour penser économie	on croit les phases successives	noter dès la première semaine les activités touchées
Monter son propre dispositif d'aide	on veut aller vite	s'insérer dans les règles publiques, même tardives
Verser de l'argent là où l'État verse déjà	le geste paraît plus concret	apporter ce qui manque : compétence, suivi, réseau
Créer une coordination de plus	les réunions existantes semblent lentes	rejoindre celles qui existent
Prévoir un projet d'un an	rythme des présidences et des budgets	penser deux à trois ans, et l'après
Promettre de « tout reconstruire en mieux »	la formule est séduisante	améliorer ce qui existait, à la mesure du lieu
Présenter un groupe d'action comme décideur	confusion sur son rôle	le club ou le district l'appelle et décide

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose d'une **carte « qui fait quoi »** de son territoire : qui pilote la reconstruction, où l'on se coordonne, qui agit déjà dans chaque secteur, où se situe le Rotary, et ce que personne ne fait. Il sait que le relèvement ne commence pas à une date fixe, qu'il durera plusieurs années, et que sa propre place est dans le relèvement de l'économie locale, aux côtés des autorités et non à leur place.

Au Népal, l'organisation a touché bien plus de familles le jour où elle a cessé de verser l'argent elle-même pour apporter ce dont l'État manquait. Pour savoir où votre territoire a besoin de votre club, il faut maintenant regarder ce que la catastrophe a cassé dans son économie : c'est l'objet du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Le club sait quelle autorité pilote la reconstruction et quelles règles elle a publiées
- ☐ Le club sait si une PDNA est en cours ou publiée, et l'a lue
- ☐ La réunion de coordination pertinente pour l'économie et les moyens de subsistance est identifiée

- ☐ Les acteurs déjà présents sont connus, par secteur et par zone
- ☐ Le district est informé et mobilisé ; le recours à une subvention catastrophe est connu
- ☐ Les groupes d'action ont été sollicités par la voie du gouverneur, avec une demande précise
- ☐ Les trous que personne ne couvre sont listés
- ☐ Le projet est pensé sur deux à trois ans au moins, au-delà d'une présidence
- ☐ Le projet améliore l'existant sans prétendre transformer l'économie du lieu
- ☐ La carte « qui fait quoi » est écrite et datée, avec une date de mise à jour

Pour aller plus loin

- Global Cluster for Early Recovery, *Guidance Note on Inter-Cluster Early Recovery*, janvier 2016.
- IASC Cluster Working Group on Early Recovery, *Guidance Note on Early Recovery*, avril 2008.
- Programme des Nations unies pour le développement, *Guidance Note: Building Resilience through Livelihoods and Economic Recovery*, 2022.
- Organisation internationale du Travail, *Recommandation (n° 205) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience*, Genève, 2017.
- Assemblée générale des Nations unies, *Rapport du groupe de travail intergouvernemental d'experts à composition non limitée sur les indicateurs et la terminologie relatifs à la réduction des risques de catastrophe*, A/71/644, 2016.
- Nations unies, *Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030*, 2015.
- Global Shelter Cluster, *Shelter Projects 2017-2018*, étude de cas A.18, « Nepal 2016-2017, Earthquake ».
- Rotary International, *Rotary Code of Policies* et The Rotary Foundation, *Rotary Foundation Code of Policies*, versions en vigueur, sur My Rotary.

Chapitre 3 : Évaluer les dégâts économiques

Le 22 mai 2011, une tornade de catégorie EF-5, la plus forte de l'échelle, traverse le sud de Joplin, une ville du Missouri. Elle trace un couloir d'environ un mille de large. Elle tue 161 personnes et démolit 8 000 bâtiments, le tiers de la ville. Parmi eux, 530 lieux de travail.

Dans la semaine qui suit, les salariés de la chambre de commerce régionale sortent dans les rues. Ils marchent d'un commerce détruit à l'autre pour trouver les patrons, les consoler, et leur dire une seule chose : la chambre organisera l'aide au redémarrage. Ils refont le tour de la zone détruite chaque jour. En trois semaines, ils ont parlé aux 530 employeurs.

Beaucoup de ces patrons sont trop sonnés pour dire s'ils resteront ou s'ils partiront. Ils n'ont pas de plan à partager. Mais, note le manuel de praticiens qui raconte l'épisode, ils apprécient la démarche : savoir qu'ils ne sont pas seuls, que quelqu'un s'en soucie et que quelqu'un pilote un plan de relèvement les rend plus disposés à reconstruire. La chambre ouvre ensuite dans ses propres locaux un guichet unique pour les entreprises. Elle y invite les administrations qui gèrent les aides aux sinistrés. Elle aide les commerçants à monter leurs dossiers de prêt, et elle les détourne des produits financiers dont ils n'ont pas besoin.

Deux ans après la tornade, environ 449 de ces entreprises, soit 85 %, ont rouvert.

Une chambre de commerce, c'est un réseau de chefs d'entreprise qui connaissent leur ville. Votre club aussi.

Ce que la scène enseigne

L'épisode de Joplin bouscule une idée reçue : évaluer les dégâts économiques ne commence pas par un tableur. Il commence par une présence. Les salariés de la chambre ne savaient pas encore ce que chaque entreprise avait perdu. Ils savaient qui étaient ces 530 employeurs, où les trouver, et comment leur parler. Le chiffre est venu ensuite.

Trois leçons s'en dégagent pour votre club.

La première : l'économie d'un territoire est faite de personnes que l'on peut compter. Une ville sinistrée n'a pas « une économie touchée ». Elle a des boulangers, des garagistes, des marchandes de légumes, des pêcheurs, des ateliers de couture, des salariés et des journaliers.

Chacun a perdu quelque chose de précis, et chacun prendra une décision précise : rouvrir, attendre ou partir. Évaluer, c'est connaître ces décisions avant qu'elles ne soient prises.

La deuxième : le moment de l'évaluation compte autant que sa méthode. Les patrons de Joplin se sont dits plus disposés à reconstruire parce qu'on est venu les voir tôt. Une étude publiée sur La Nouvelle-Orléans après l'ouragan Katrina, menée auprès de 1 358 entreprises, trouve que l'aide aux petites entreprises a le plus d'effet dans les six à neuf premiers mois, et que la réouverture des voisins pèse sur la décision de chacun pendant cette même période. Une évaluation qui arrive au dixième mois mesure des fermetures déjà décidées.

La troisième : on n'évalue pas pour savoir, on évalue pour décider. La chambre de Joplin a transformé ses visites en guichet unique, puis en conseils de financement. Une évaluation qui ne débouche sur aucune décision a coûté le temps des sinistrés pour rien.

Ce chapitre vous donne la méthode pour faire, à l'échelle de votre club, ce que la chambre de Joplin a fait à l'échelle de sa ville : savoir vite, assez juste, ce que la catastrophe a cassé dans l'économie de votre territoire, et ce qu'il faudrait pour que cela redémarre.

Trois mots pour ne rien oublier : dommages, pertes, besoins

Toutes les méthodes officielles d'évaluation reposent sur une distinction mise au point par la Commission économique des Nations unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), appliquée dans la région depuis 1972, puis reprise par la Banque mondiale et par le guide commun de l'Union européenne, des Nations unies et de la Banque mondiale pour l'évaluation des besoins post-catastrophe (PDNA). Elle tient en deux mots, auxquels il suffit d'en ajouter un troisième.

- **Les dommages** sont la destruction, totale ou partielle, des biens physiques : le local, les machines, le stock, le bateau, le troupeau, le verger. On les chiffre au coût de remplacement, aux prix d'avant la catastrophe.
- **Les pertes** sont les changements dans les flux économiques causés par la catastrophe : le chiffre d'affaires qui ne rentre plus, les coûts qui augmentent (transport plus cher, déblaiement, location d'un local provisoire), les salaires qui ne sont plus versés. Elles durent jusqu'au relèvement complet, parfois plusieurs années.
- **Les besoins** sont ce qu'il faut pour redémarrer. La méthode officielle le dit clairement : la valeur des dommages sert à estimer les besoins de reconstruction ; la valeur des pertes sert à estimer les besoins de relèvement économique.

Pour un club, la distinction n'a rien d'académique. Un atelier effondré est un dommage. Les semaines sans clients, les fournisseurs disparus, le crédit qui n'arrive plus sont des pertes. Et ce sont les pertes, bien plus souvent que les dommages, qui décident si l'atelier rouvrira.

Les pertes peuvent dépasser les dommages

L'évaluation officielle conduite au Népal après les séismes d'avril et mai 2015 en donne une illustration frappante. Dans le tourisme, les dommages s'élevaient à 18 863 millions de roupies népalaises : des hôtels, des sentiers, des sites endommagés. Les pertes, elles, atteignaient 62 379 millions : plus de trois fois davantage. Les touristes ne venaient plus, même là où rien n'était détruit. Dans le secteur financier, l'écart était plus grand encore : 5 015 millions de dommages, 26 890 millions de pertes, plus de cinq fois davantage. Le même rapport estime à 94,8 millions le nombre de journées de travail perdues, et à environ 74 500 les lieux de travail à domicile détruits pour de bon.

Certaines pertes durent bien plus longtemps que la catastrophe elle-même. Le guide officiel consacré à l'agriculture rappelle qu'un cocotier met environ huit ans, et un caféier au moins cinq, avant de produire à nouveau. Le verger détruit est un dommage d'un jour ; la récolte qui manque est une perte de cinq ou huit ans. À Grenade, après l'ouragan Beryl de juillet 2024, l'évaluation officielle note que la construction d'un bateau traditionnel prend plusieurs mois. Pour un pêcheur de Carriacou, la perte ne se mesure pas au prix du bateau, mais aux mois sans sortie en mer.

Ce que les pertes cachent : qui perd en premier

Le guide officiel sur l'emploi et les moyens de subsistance, rédigé pour les évaluations post-catastrophe, fait trois observations qu'un chef d'entreprise comprend tout de suite.

D'abord, *les indépendants et les journaliers perdent en premier*. Un salarié d'une grande entreprise peut continuer à être payé quelque temps. Le travailleur indépendant ou l'ouvrier embauché à la journée perd son revenu le jour même.

Ensuite, *une perte peut survenir sans aucun dommage*. Le guide prend l'exemple du coiffeur : son salon est intact, mais plus personne ne se fait couper les cheveux dans les semaines qui suivent. Une coupure d'électricité, une route fermée, un fournisseur disparu produisent le même effet.

Enfin, *les petits établissements souffrent souvent proportionnellement plus que les grands*. Le guide le juge probable dans certains cas, les inondations par exemple, sans en faire une règle : ils emploient plus de main-d'œuvre pour le même chiffre d'affaires, et ils sont souvent logés

dans des locaux plus fragiles. Le guide cite les bateaux de la pêche artisanale, « built of weaker materials and often moored in more exposed locations » : construits en matériaux plus légers et souvent amarrés aux endroits les plus exposés.

Un tableau pour chaque activité

La distinction se traduit en une grille simple, que votre équipe remplira pour chaque activité visitée. Prenons un exemple type : un atelier de menuiserie de quatre personnes dans un quartier inondé.

Rubrique	Ce qu'on note	Exemple type
Dommages	biens détruits ou abîmés, au prix d'avant	deux machines, le stock de bois, la porte du local
Pertes	ce qui ne rentre plus, ce qui coûte plus cher	huit semaines sans commandes, deux salaires impayés, bois plus cher
Besoins	ce qu'il faut pour redémarrer	réparer une machine, un mois de stock, un fonds de roulement
Obstacle principal	ce qui bloque aujourd'hui	électricité absente dans la rue

Une précaution de méthode, que la Banque mondiale signale dans son guide d'évaluation : ne pas compter deux fois. Les pertes de l'atelier comprennent déjà les salaires qu'il ne verse plus ; si vous additionnez ensuite « les revenus perdus des employés de l'atelier », vous avez compté deux fois le même argent.

Qui évalue déjà, et ce qui reste à votre club

Trois semaines après une catastrophe d'ampleur, votre club ne sera pas seul à poser des questions. Plusieurs évaluations se superposent, et il faut savoir les reconnaître.

Évaluation	Qui la conduit	Quand	Ce qu'elle apporte au club
Évaluation initiale rapide multisectorielle (MIRA)	système humanitaire et gouvernement	les deux premières semaines	une vue d'ensemble des besoins, par zone
Évaluation rapide des marchés (RAM)	Croix-Rouge et Croissant-Rouge	les premiers jours	l'état des marchés principaux

Évaluation	Qui la conduit	Quand	Ce qu'elle apporte au club
Analyse rapide des marchés d'urgence (EMMA)	ONG de terrain	à partir de deux semaines environ	l'analyse de deux ou trois marchés clés
Évaluation des besoins post-catastrophe (PDNA)	gouvernement, avec l'UE, l'ONU, la Banque mondiale	à partir d'une ou deux semaines, pour trois à six semaines au moins	les dommages et pertes par secteur, à l'échelle nationale

La PDNA est la plus lourde. Elle est menée à la demande du gouvernement, et le guide officiel est explicite : les agences internationales n'ont pas mandat pour la conduire sans cette demande. Au Népal, en 2015, elle a mobilisé 23 équipes sectorielles et plus de 250 experts nationaux et étrangers, en moins d'un mois. Elle produit des chiffres par secteur, utiles pour situer votre territoire, mais elle est pensée pour un gouvernement, pas pour un quartier.

L'angle mort que votre club peut combler

Les méthodes officielles reconnaissent elles-mêmes leur faiblesse. Le guide PDNA écrit que l'économie informelle, l'agriculture de subsistance et le travail familial non payé restent « a challenge » à mesurer, alors qu'ils représentent souvent « a large share of the affected economy ». Le PDNA du Népal compte 174 823 micro-entreprises dans les quatorze districts les plus touchés, pour la plupart informelles, et note qu'environ la moitié des micro-entreprises installées à domicile ont subi des dégâts aux locaux, aux outils ou aux équipements.

C'est là que votre club apporte quelque chose que personne d'autre n'a. Vos membres connaissent les commerçants du marché, les artisans de la rue, les coopératives des environs, les fournisseurs, les banquiers locaux. Ils savent qui vendait quoi et à qui avant la catastrophe. Une équipe nationale ne le saura jamais avec ce détail.

La règle du Rotary : collaborer, ne pas doubler

Le Rotary formule lui-même la règle dans son guide *Conducting Community Assessments* (édition de juillet 2024) : « Collaborate, don't duplicate. » Des collectivités, des ONG, des clubs voisins étudient peut-être déjà la communauté ; votre évaluation, et les projets qui en sortiront, ne doivent pas faire doublon. Le guide recommande de chercher si une collaboration renforcerait une évaluation ou une initiative existante.

Pour les catastrophes, le même guide dresse la liste des interlocuteurs : les personnes directement touchées, les premiers intervenants et les institutions de gestion des urgences, les organisations spécialisées dans la préparation, les secours et le relèvement, les ministères et

administrations concernés, et les gestionnaires des grands espaces collectifs.

La règle n'est pas seulement de bon sens : elle protège les sinistrés. Tous les guides internationaux mettent en garde contre la « fatigue des évaluations ». Le guide PDNA demande de coordonner les visites pour éviter des passages répétés d'équipes et une fatigue accrue « amongst key informants and affected communities ». La Norme humanitaire fondamentale (CHS) demande de ne pas accabler les communautés d'évaluations multiples et de privilégier les évaluations conjointes. Les lignes directrices de la Fédération internationale de la Croix-Rouge (FICR) sur les moyens de subsistance disent la même chose : ne pas refaire ce qui existe, ne pas prendre inutilement le temps des gens.

Pourquoi la Fondation vous demandera cette évaluation

Si votre projet de relèvement doit passer par une subvention mondiale de la Fondation Rotary (chapitre 10), l'évaluation n'est pas facultative. Les conditions des subventions mondiales en vigueur en juillet 2026 exigent que les projets répondent aux conclusions d'une évaluation des besoins de la communauté et soient conçus avec elle. Les lignes directrices de la Fondation pour le développement économique communautaire, dans leur version d'avril 2024, sont plus directes encore : « The Foundation will not consider projects without a community assessment. »

Autrement dit, le travail de ce chapitre est aussi la première pièce de votre futur dossier de financement.

Un avertissement que le Rotary publie lui-même

Le guide d'évaluation du Rotary raconte une histoire qui mérite d'être lue par tout club tenté d'agir avant d'avoir regardé.

En 2020, pendant la pandémie, de nombreux clubs de Romagne, en Italie, veulent aider les hôpitaux et les malades. Ils réagissent vite. Ils envoient aux hôpitaux du matériel médical, notamment des oxymètres et des thermomètres. Les dons s'accumulent. Les hôpitaux, déjà débordés, se retrouvent encombrés de fournitures qu'ils n'ont pas demandées et doivent trier des dons généreux mais dont ils n'ont pas besoin ou qu'ils ne peuvent pas utiliser.

Les clubs comprennent que leur approche crée plus de problèmes qu'elle n'en résout. Avec l'appui du district, plus d'une douzaine de clubs de Romagne forment un groupe de travail avec des experts de santé et des responsables publics, et consultent médecins, infirmiers, gestionnaires de santé et habitants. L'évaluation révèle un besoin que personne ne voyait : des patients cardiaques chroniques n'ont plus accès à la surveillance de leur appareil à cause du confinement. Les clubs montent alors, avec des entreprises de télémédecine et les autorités de

santé, un projet qui relie ces patients aux systèmes de surveillance. Selon le guide, les données ont montré une baisse de 74 % des crises cardiaques et des décès sur deux ans grâce au système.

La pandémie n'est pas une catastrophe naturelle, et ce projet n'est pas un projet économique. Mais le mécanisme est celui qui menace un club après une inondation ou un séisme : le désir d'aider pousse à donner ce qu'on imagine utile, avant de savoir ce qui manque. Le chapitre 5 reviendra sur ce que ces dons font aux marchés locaux.

La méthode du club en six étapes

Votre club n'a ni le mandat ni les moyens d'une évaluation nationale. Il n'en a pas besoin. Les outils conçus pour les organisations de terrain revendiquent une ambition modeste : l'EMMA, le guide d'analyse des marchés d'urgence publié en 2010 par Oxfam, l'International Rescue Committee et Practical Action, vise une analyse « rapid, rough and ready, good-enough », et se dit conçu pour des généralistes sans expérience de l'analyse économique. L'évaluation rapide des marchés de la Croix-Rouge (RAM) s'adresse explicitement à des praticiens qui ont peu d'expertise et peu de temps. La méthode qui suit s'appuie sur ces deux outils, sur le guide PDNA consacré à l'emploi et sur l'expérience de Joplin.

Étape 1 : rassembler ce qui existe déjà

Avant toute visite, votre équipe fait l'inventaire de ce qu'on sait.

- **Ce que vous saviez avant la catastrophe.** Si votre club a fait le diagnostic économique de son territoire en temps calme (le guide CED et le module 1 du programme de formation RAGCED le décrivent), vous partez d'une base. Le guide d'analyse de marché avant crise (PCMA), publié par l'IRC, Oxfam et l'USAID, en tire la conséquence : avec une base de référence, il n'est plus nécessaire de faire une évaluation complète des marchés, seulement une mise à jour rapide de quelques indicateurs clés. C'est l'argument le plus fort pour faire ce travail avant (chapitre 15).
- **Ce que d'autres ont déjà trouvé.** Demandez à la mairie, à la protection civile, au bureau local de la Croix-Rouge ou des Nations unies s'il existe une MIRA, une PDNA, une évaluation sectorielle, et obtenez-en les résultats.
- **Ce que disent les données publiques.** Recensement, registres d'entreprises, listes de la chambre de commerce, associations de commerçants.

Posez aussi, dès ce stade, la question que le manuel canadien de relèvement économique appelle le « so what » : quel sera le livrable, et quelle décision servira-t-il ? Si votre équipe ne sait pas répondre, elle n'est pas prête à sortir.

Étape 2 : choisir deux ou trois activités, pas toutes

Personne n'évalue toute une économie. L'EMMA demande de choisir quelques « marchés critiques » et propose six critères pour les retenir :

1. leur importance pour la vie et les revenus des femmes et des hommes touchés ;
2. ce que font déjà les autorités et les grandes organisations ;
3. les marchés les plus touchés ;
4. l'adéquation avec le mandat et les compétences de votre organisation ;
5. le calendrier et la saison ;
6. l'existence d'options de réponse réalistes.

Le quatrième critère est le vôtre. Un club de chefs d'entreprise, de banquiers et d'artisans choisira les commerces, les ateliers, le crédit local ; un club ancré dans une région agricole choisira les semences, le stockage, la vente des récoltes.

L'EMMA ajoute un conseil précieux : ne pas supposer que les marchés critiques sont seulement ceux de la survie. Elle distingue trois familles : les marchés qui fournissent ce dont les familles ont besoin pour vivre, ceux qui fournissent ce dont elles ont besoin pour travailler (outils, semences, engrais, filets, bateaux, transport, crédit), et ceux qui leur procurent un revenu (récoltes vendues, bétail, poisson, travail journalier, chantiers de reconstruction). Après le cyclone Nargis, en 2008 au Myanmar, des riziculteurs du delta de l'Irrawaddy jugeaient les semences et les outils plus urgents que la réparation de leur maison. Pour un club qui s'occupe de relèvement économique, les deux dernières familles sont souvent les plus importantes.

Pour chaque activité retenue, formulez une question clé, à laquelle l'évaluation devra répondre. L'EMMA en donne des exemples, comme celui-ci, tiré du Myanmar en 2008 : quelles sont les principales contraintes qui empêchent les pêcheurs de subsistance du delta de racheter des filets ? Une bonne question clé appelle une décision.

Étape 3 : composer l'équipe et fixer le calendrier

Des binômes. La RAM part de l'hypothèse qu'une équipe de deux personnes évalue une place de marché en une journée. L'EMMA, dans sa version légère, se fait en une dizaine de jours avec une personne expérimentée et un ou deux collègues locaux ; en équipe complète, compter quatre semaines. Pour un club, une équipe de quatre à six membres, organisée en binômes, sur une à deux semaines, est un ordre de grandeur réaliste. C'est une proposition de ce livre, à adapter à la taille de la catastrophe.

Une répartition du temps. L'EMMA propose de répartir les heures d'entretien ainsi : environ 15 % avec des ménages, 30 % avec des commerçants et employeurs locaux, 30 % avec des grossistes et grands acheteurs, 15 % avec des informateurs clés (élus, administrations, chambre de commerce), et 10 % gardés en réserve pour les relances. Cette répartition rappelle une chose : pour comprendre une économie, il faut surtout parler à ceux qui la font tourner.

Le bon moment. L'EMMA ne s'utilise pas dans les tout premiers jours : il faut que les besoins de survie soient couverts et que les commerçants aient eu le temps de faire leurs propres comptes. Au plus tôt, cela se situe vers la deuxième semaine, souvent plus tard. C'est à peu près le moment où les indicateurs de bascule du chapitre 4 commencent à passer au vert. Mais rien ne vous empêche, dès les premiers jours, de faire ce qu'a fait la chambre de Joplin : aller voir les gens, en personne, pour leur dire que vous êtes là.

Étape 4 : aller voir, et écouter

Le guide d'évaluation du Rotary donne la posture en quelques phrases. Allez vers la communauté, là où les gens vivent et travaillent, plutôt que de les faire venir. Écoutez sans juger, sans supposer que vous savez ce qui est bon pour eux. Posez des questions ouvertes, du type « Racontez-moi... » ou « Comment se passe... ? », et relancez.

Le manuel canadien de relèvement économique ajoute une mise en garde que Joplin illustre : envoyer des questionnaires à des patrons en détresse au lendemain d'une catastrophe peut être perçu comme de l'insensibilité. Il recommande la visite en personne ou le groupe de discussion, et note que les entreprises répondent plus volontiers à des personnes qu'elles connaissent et en qui elles ont confiance. C'est l'atout d'un club : vos membres sont souvent ces personnes-là.

Interroger vite toute une zone. Quand votre équipe ne peut pas voir à temps toutes les entreprises d'une zone, le manuel canadien décrit une enquête courte auprès des entreprises, conduite par les canaux qui fonctionnent encore : téléphone, courrier électronique, site web, réunions publiques, guichet de relèvement, porte-à-porte. En 2016, à Wood Buffalo, au Canada, une ligne téléphonique de relèvement invitait les entreprises à s'inscrire et à répondre à une courte enquête ; les données étaient transmises chaque jour à la municipalité, qui pouvait ainsi repérer les tendances et les besoins prioritaires. Cette enquête complète la visite, sans la remplacer, pour les raisons que le manuel vient de donner. Prévoyez dès ce moment le retour vers ceux qui ont répondu, que décrit l'étape 6. L'annexe A donne les questions à poser à un entrepreneur (A3), la fiche de suivi par commerçant (A7) et la liste de contrôle de la restitution (A11).

Les durées. L'EMMA prévoit 20 à 30 minutes pour un entretien avec un ménage, 20 à 40 minutes avec un petit commerçant ou un employeur local (y compris les conversations au bord de la route), une demi-heure avec un grand acteur, jusqu'à une heure avec un informateur clé. La RAM compte 30 à 40 minutes par commerçant.

Les questions. Le guide PDNA sur l'emploi propose, en annexe, trois courtes listes de questions : pour les informateurs clés, pour les entrepreneurs et les petites entreprises, pour les responsables communautaires et les ménages. L'EMMA détaille des questionnaires pour les ménages, les commerçants et les employeurs. L'annexe A de ce livre en propose une sélection traduite. Pour un commerçant, les questions de l'EMMA tiennent en six rubriques :

- **son commerce** : comment va l'activité, quel stock il détient par rapport à d'habitude ;
- **ses clients** : combien il en a aujourd'hui, à quel prix il vend maintenant, et à quel prix il vendait à la même époque l'an dernier ;
- **le crédit** : faisait-il crédit à ses clients avant la catastrophe, ses fournisseurs lui font-ils encore crédit, combien lui doit-on ;
- **ses fournisseurs** : qui sont-ils, où sont-ils, et à quelle vitesse pourrait-il fournir autant qu'avant, deux fois plus, trois fois plus si la demande revenait ;
- **ses coûts** : ce que la crise a changé ;
- **l'avenir** : ses principaux problèmes, et ce qui pourrait les résoudre.

La question sur la capacité de fournir davantage est décisive : elle dira au chapitre 5 si votre club peut aider les familles avec de l'argent plutôt qu'avec des biens, parce que les commerçants locaux sauraient répondre à la demande.

Les voix qu'on n'entend pas. Interrogez les femmes séparément si possible : l'EMMA, le guide PDNA et la FICR le recommandent tous. Le guide d'évaluation du Rotary demande un échantillon représentatif de la communauté (par genre, âge, origine, revenu ou métier, entre autres critères) et rappelle qu'on n'interroge pas d'enfants sans le consentement de la personne qui en a la charge ; avant tout échange avec des mineurs, il renvoie à la déclaration de conduite du Rotary pour le travail avec les jeunes. N'oubliez pas les travailleurs à domicile et les vendeurs informels, que le PDNA du Népal a vus si durement touchés : ils n'ont ni enseigne ni adresse dans les registres.

Étape 5 : compter juste, mais pas trop

Votre club ne produira pas une statistique nationale, et il ne doit pas faire semblant. L'EMMA revendique ce qu'elle appelle une « imprécision appropriée ». Elle en donne la mesure : avec vingt personnes interrogées, une moyenne ne représente la population qu'à plus

ou moins 10 % près, au mieux ; avec dix, à plus ou moins 30 %. Elle en tire la règle : écrire une fourchette plutôt qu'un chiffre précis. Et elle ajoute que comprendre la tendance compte autant que d'obtenir des chiffres précis.

Pour chaque commerçant ou employeur, une petite fiche à trois colonnes suffit : la situation de référence (avant), la situation actuelle, la tendance. Les lignes portent sur le volume des ventes, le coût d'achat, le prix de vente, le stock. Dans l'exemple donné par l'EMMA, les ventes de haricots d'une boutique de village étaient tombées à environ 30 % de la normale, avec des stocks très bas pour la saison. C'est une information grossière, et c'est celle dont on a besoin.

Quand vous voulez un ordre de grandeur pour tout un quartier, le guide PDNA sur l'emploi donne des formules simples :

- **journées de travail perdues** = nombre de travailleurs avant la catastrophe × jours travaillés par an × pourcentage de baisse de l'activité ;
- **revenu perdu des salariés** = travailleurs touchés × salaire moyen × durée estimée sans emploi ;
- **revenu perdu des indépendants** = micro-entreprises touchées × personnes par micro-entreprise × revenu moyen par personne × pourcentage de baisse × durée de la baisse.

Le même guide admet des raccourcis quand les données manquent : la proportion de logements détruits peut servir d'indice de la destruction des entreprises, à condition de reconnaître que c'est l'approximation la moins fiable, à n'utiliser qu'à défaut d'autre chose. Et il demande de croiser les sources pour arriver à une estimation de consensus raisonnable.

Méfiez-vous des chiffres qui circulent. Une affirmation revient dans beaucoup de présentations : « 40 % des entreprises ne rouvrent jamais après une catastrophe, selon l'agence fédérale américaine des situations d'urgence. » Personne n'a retrouvé l'étude d'origine. Ne l'utilisez pas. Les données disponibles disent autre chose, et elles sont plus utiles. Dans l'étude sur La Nouvelle-Orléans, une enquête téléphonique qui joint mal les entreprises disparues, 1 190 des 1 358 entreprises suivies avaient rouvert en octobre 2007, plus de deux ans après Katrina ; 168 restaient fermées. Mais les plus petites rouvraient moins que les grandes, et la profondeur de l'eau dans le local était, avec la taille, le meilleur prédicteur. Au Népal, dix-sept mois après les séismes, un suivi indépendant de The Asia Foundation constatait que plus de 90 % des propriétaires d'entreprises touchés voyaient leur situation s'améliorer dans la plupart des districts. Les petits commerçants qui avaient perdu leur local et leur marchandise, eux, continuaient à se débattre, surtout les plus pauvres et les femmes qui avaient ouvert une petite boutique ou un petit restaurant à crédit, dans un local loué.

La leçon pour votre évaluation : ne cherchez pas un taux global de survie. Cherchez *qui* risque de ne pas rouvrir, et pourquoi.

Étape 6 : rendre, partager, décider

Ne rien promettre. Le guide d'évaluation du Rotary demande de « manage expectations » : dire clairement que l'évaluation est exploratoire et qu'elle n'engage pas le club à traiter un problème défini d'avance. Les lignes directrices de la FICR sont aussi nettes : ne faites aucune promesse, ni dans le rapport ni à l'oral. Un rapport de l'organisation d'analyse humanitaire ACAPS sur la crise syrienne, un contexte différent mais une leçon transposable, observe qu'en Jordanie la fatigue des évaluations a conduit un nombre significatif de réfugiés à refuser d'y participer, surtout là où l'organisation évaluatrice n'avait apporté aucune aide visible. Il conseille de dire dès le départ que l'aide n'est pas garantie.

Rendre les résultats. La FICR demande de présenter l'analyse aux communautés touchées pour vérifier vos hypothèses, et de recueillir leur avis avant toute décision. La Norme humanitaire fondamentale, dans sa version de 2024, s'ouvre sur un engagement formulé du point de vue des personnes touchées : elles peuvent exercer leurs droits et participer aux actions et décisions qui les concernent. Les personnes interrogées doivent aussi pouvoir faire un retour critique sans craindre de perdre une aide ; la version de 2014 de la norme le relevait déjà.

Partager les données. Transmettez vos résultats aux autres acteurs (mairie, coordination humanitaire, chambre de commerce) pour qu'ils n'aient pas à refaire vos entretiens. C'est le corollaire de la règle « collaborate, don't duplicate ».

Décider. Pour chaque activité évaluée, votre équipe conclut en une ligne : rien à faire (l'activité repart seule) ; un obstacle à lever (l'électricité, la route, un fournisseur) qui relève d'un autre acteur que vous signalerez ; ou un besoin auquel le club pourrait répondre, seul ou avec un partenaire. Ce sont ces dernières lignes qui alimenteront les chapitres 6 à 9.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Lancer une grande enquête auprès des ménages dans les premières semaines	on veut des chiffres solides	entretiens courts et ciblés ; la FICR déconseille les grandes enquêtes trop tôt
Envoyer un questionnaire aux commerçants sinistrés	c'est plus rapide	la visite en personne, par des membres connus

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Évaluer une solution au lieu d'un besoin	le club a déjà un projet en tête	distinguer, comme le guide du Rotary, étude de faisabilité et évaluation des besoins
Promettre une aide pour obtenir des réponses	on veut être bien reçu	annoncer d'emblée que l'évaluation n'engage à rien
Additionner pertes des entreprises et salaires perdus	les deux colonnes semblent distinctes	compter chaque somme une seule fois
Oublier l'informel, les femmes, le travail à domicile	ils ne figurent dans aucun registre	entretiens séparés, marche dans les rues, groupes de discussion
Garder les résultats pour soi	on n'y pense pas	restituer aux personnes interrogées et partager avec les autres acteurs
Citer des chiffres sans source	ils circulent partout	le « 40 % » n'a pas de source : ne citer que ce qu'on peut sourcer

Un dernier piège tient au calendrier. L'évaluation n'est pas un acte unique. Le manuel canadien parle d'un arbitrage permanent entre rapidité et précision : plus on attend, plus les données sont fiables, mais plus les décisions des entreprises sont déjà prises. Sa solution vaut pour votre club : un premier rapport rapide, puis des mises à jour. Si votre club distribue ensuite de l'argent ou des biens, il suivra aussi les prix de quelques produits sur le marché local, chaque semaine ; le chapitre 5 explique comment, et pourquoi.

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose d'une **fiche d'évaluation économique** de son territoire : pour deux ou trois activités critiques, ce qui a été détruit, ce qui ne rentre plus, ce qu'il faudrait pour redémarrer, et ce qui bloque aujourd'hui. Il sait qui d'autre évalue, et il a partagé ce qu'il a trouvé. C'est la première pièce du dossier de relèvement, celle sur laquelle toutes les autres s'appuieront ; l'annexe A en donne la trame.

La chambre de commerce de Joplin n'a pas sauvé 449 entreprises. Ce sont leurs patrons qui ont décidé de rouvrir. Mais elle est allée les voir pendant qu'ils hésitaient encore. Il reste à savoir quand votre club peut cesser de penser en termes de secours et commencer à penser en termes de relèvement : c'est la question du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Les évaluations existantes (MIRA, PDNA, évaluations sectorielles) ont été recherchées et lues
- ☐ Les données d'avant la catastrophe ont été rassemblées (diagnostic du club, registres, chambre de commerce)
- ☐ La décision que l'évaluation doit éclairer est écrite
- ☐ Deux ou trois activités critiques ont été choisies selon les six critères de l'EMMA
- ☐ Une question clé est formulée pour chacune
- ☐ L'équipe est organisée en binômes, avec un calendrier d'une à deux semaines
- ☐ Les entretiens se font en personne, par des membres connus des interlocuteurs
- ☐ Les femmes, les travailleurs à domicile et les vendeurs informels ont été entendus
- ☐ Chaque activité a sa grille dommages, pertes, besoins, obstacle
- ☐ Les résultats sont donnés en fourchettes, sans double compte
- ☐ Aucune promesse n'a été faite aux personnes interrogées
- ☐ Les résultats ont été restitués aux personnes interrogées et partagés avec les autres acteurs
- ☐ Pour chaque activité, une décision est écrite : rien à faire, obstacle à signaler, ou besoin à traiter

Pour aller plus loin

- Rotary International, *Conducting Community Assessments* (outils d'évaluation des besoins de la communauté), édition de juillet 2024, sur My Rotary.
- Union européenne, Groupe des Nations unies pour le développement et Banque mondiale, *Post-Disaster Needs Assessments Guidelines*, volume A (2013), et volume B, chapitre *Employment, Livelihoods and Social Protection*.
- Banque mondiale, *Damage, Loss and Needs Assessment: Guidance Notes*, volume 2 (2010).
- Mike Albu, *The Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit* (EMMA), Practical Action Publishing, 2010.
- CICR et FICR, *Rapid Assessment for Markets: Guidelines for an Initial Emergency Market Assessment*, 2014.
- FICR, *IFRC Guidelines for Livelihoods Programming*, Genève, 2010.
- Economic Developers Alberta, *Community Toolkit for Economic Recovery and Resiliency*, édition canadienne, 2019.

- Le guide CED, chapitres sur le diagnostic du territoire et l'évaluation des besoins de la communauté.

Partie II : Basculer

Votre club sait maintenant pourquoi l'économie décide du relèvement, qui pilote quoi et à quel moment, et ce que la catastrophe a cassé dans son territoire. Il lui reste à changer de métier.

Pendant les secours, la bonne action est rapide, visible et directe : distribuer, héberger, nourrir. Pendant le relèvement, la bonne action est souvent indirecte : elle passe par un commerçant, un prêteur, un employeur, une coopérative. Ce qui sauvait des vies la troisième semaine peut retarder la reprise le troisième mois. Une distribution gratuite qui continue trop longtemps fait concurrence à l'épicier qui vient de rouvrir.

Cette partie traite des deux décisions qui conditionnent toutes les autres.

La première est une question de moment. Quand votre club cesse-t-il de penser en secours pour penser en relèvement, et comment le décide-t-il ? Le chapitre 4 donne les signaux à surveiller, la manière de fixer d'avance le critère d'arrêt de chaque activité d'urgence, et ce qu'il faut préparer dès les premières semaines pour que le financement suive.

La seconde est une question de méthode. Comment aider sans abîmer ce qui reste ? Le chapitre 5 montre, cas documentés à l'appui, comment des dons généreux ont nui aux marchés qu'ils voulaient relever, ce que disent les standards internationaux, et le filtre que votre club appliquera à chaque idée de projet.

À la fin de cette partie, votre dossier de relèvement compte deux pièces de plus : la décision de basculer, avec la liste de ce que le club arrête et de ce qu'il commence, et le filtre « ne pas nuire ».

Chapitre 4 : De l'urgence au relèvement, quand et comment

Le 14 avril 2011, un peu plus d'un mois après le séisme et le tsunami du 11 mars, un palangrier thonier entre dans le port de Shiogama, dans la préfecture de Miyagi. Il vient d'Oita, dans l'ouest du Japon. C'est le premier navire de pêche à y accoster depuis la reprise des activités du port. Il débarque du thon frais pêché dans le Pacifique : du germon, de l'albacore, du thon obèse.

La criée n'est pas intacte. Mais environ un tiers de ses installations a échappé à la destruction, et les entrepôts frigorifiques sont restés utilisables. Après des semaines de remise en état, on a pu y refaire des ventes aux enchères. Le 18 avril, un deuxième navire arrive, de Tokushima. Un troisième est attendu pour la fin du mois.

Le 19 avril, le président de l'Association japonaise des pêches passe à Shiogama pour remettre au maire les dons collectés dans la profession. En les lui remettant, il salue une ville qui a montré très tôt un signe de relèvement, « as seen in the case of landings of tuna at its port soon after the disaster ». Le maire lui raconte alors l'arrivée du thonier, et il en tire aussitôt un programme : partir de ce qui a tenu. Puisque les chambres froides fonctionnent, il veut que la criée serve aussi aux entreprises de transformation des produits de la mer, et pas seulement aux pêcheurs.

Le même jour, la délégation se rend à Ishinomaki, la ville voisine. Là, la criée, les usines de transformation et les installations d'aquaculture ont été détruites, et plus de 4 000 emplois ont disparu. Le président de la criée demande que la reconstruction traite ensemble la pêche, le marché et la transformation, parce que dans un port de pêche ces trois métiers ont grandi en liaison très étroite.

Un bateau, une criée, une chambre froide. À Shiogama, ce 14 avril, la chaîne a recommencé à tourner.

Ce que la scène enseigne

Personne n'a décrété à Shiogama la fin de l'urgence. Sur la route d'Ishinomaki, ce 19 avril, la délégation de l'association est prise dans une longue file de véhicules des forces d'autodéfense venues pour les secours, et de camions qui apportent des biens d'urgence de tout le Japon. Mais un signal économique précis venait d'apparaître : un acheteur, un vendeur et un lieu d'échange s'étaient retrouvés. Le maire l'a lu comme tel et en a fait un point d'appui.

Trois leçons en découlent pour votre club.

La bascule n'est pas un interrupteur. Le relèvement ne commence pas le jour où les secours s'arrêtent : les deux se chevauchent pendant des semaines, parfois des mois, et ils ne se chevauchent pas de la même façon d'un quartier à l'autre. Shiogama repartait pendant qu'Ishinomaki comptait ses pertes. Le chapitre 2 a montré que les textes internationaux le disent depuis 2008 ; ce chapitre en tire les conséquences pratiques.

Le meilleur signal est économique. On peut savoir si les routes sont ouvertes et si l'eau arrive. Il est plus utile encore de savoir si les échanges reprennent : un commerce qui rouvre, une criée qui vend, un atelier qui reçoit une commande. Ces signaux disent que l'économie locale peut de nouveau absorber de l'aide, et donc que la forme de l'aide doit changer.

Le relèvement part de ce qui a tenu. Le maire de Shiogama n'a pas demandé une criée neuve. Il a demandé que la criée qui restait serve à plus de monde. C'est la logique de tout ce livre : repérer ce qui fonctionne encore, ou de nouveau, et le reconnecter, plutôt que de tout remplacer. Le chapitre 8 reviendra sur cette manière de chercher le maillon qui manque dans une chaîne.

Le principe : décider sur des signaux, pas sur une date

Il n'existe pas de liste internationale

Votre club cherchera peut-être une norme qui dirait : « le relèvement commence quand tel indicateur atteint tel seuil ». Elle n'existe pas. Les cadres internationaux du relèvement précoce, publiés par le groupe sectoriel des Nations unies en 2008 puis en 2016, parlent de critères de sortie à fixer d'avance et de conditions de marché, pas d'une liste universelle de seuils. La note de 2008 illustre son propos par un calendrier de dix-huit mois, puis prévient qu'en réalité il est bien plus difficile de fixer un calendrier ferme au relèvement précoce, dont la durée dépend toujours fortement du contexte.

Ce qui existe, ce sont des ordres de grandeur. Le guide d'analyse de marché du Comité international de la Croix-Rouge et de la Fédération internationale (MAG, 2014) couvre la période qui va de deux semaines à un an après le choc. Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) observe que les programmes d'emploi d'urgence durent en général jusqu'à six mois après une petite catastrophe, et au moins un an après une grande. Ces repères décrivent ce que l'on a vu, ils ne disent pas quand basculer.

Les cinq indicateurs du guide catastrophe

Le guide catastrophe, premier livre de cette trilogie, propose au chapitre 23 cinq indicateurs pour reconnaître le moment où une communauté quitte l'urgence. Ils sont un outil propre à la trilogie : compatibles avec les cadres internationaux, ils n'en sont pas tirés.

Indicateur	Ce qu'il signifie
Plus de sauvetages nécessaires	les recherches sont terminées, toutes les personnes piégées sont localisées
Besoins vitaux assurés	eau, nourriture et abri d'urgence sont disponibles pour tous
Accès rétabli	les routes principales sont praticables, l'approvisionnement extérieur est possible
Zone déclarée sûre	les autorités confirment l'absence de danger immédiat
Autorités civiles aux commandes	la gestion de crise est revenue aux autorités civiles normales

Le guide dit que lorsque ces cinq indicateurs sont réunis, même partiellement, il est temps de changer de mode : de « sauver des vies » à « reconstruire des vies ». Il dit aussi qui décide : le coordinateur catastrophes du club, avec le responsable catastrophes du district et les autorités civiles. Jamais seul.

Deux signaux économiques à ajouter

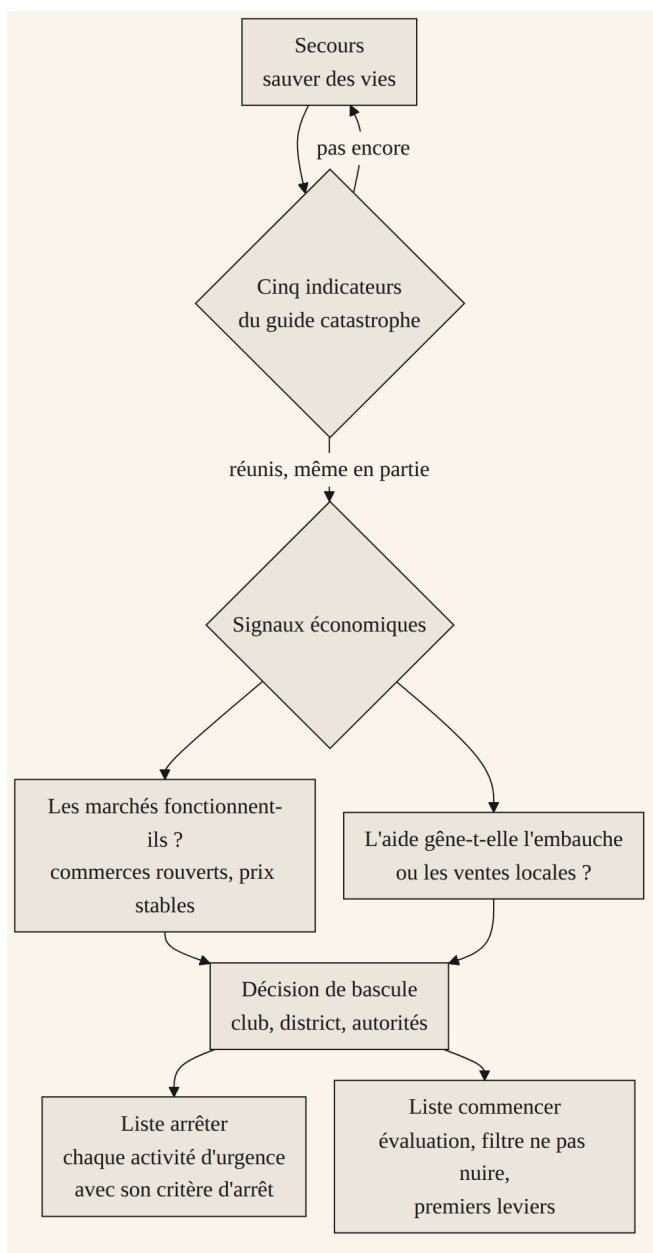
Ces cinq indicateurs disent que l'urgence vitale est passée. Ils ne disent pas si l'économie locale peut repartir. Les sources du relèvement économique ajoutent deux questions que votre club se posera en même temps.

Les marchés fonctionnent-ils de nouveau ? Le PNUD, dans sa note de 2013 sur l'emploi d'urgence et la relance des entreprises, demande de réduire les aides au redémarrage dès que les marchés commencent à revivre, et de les arrêter complètement quand ils fonctionnent de nouveau normalement, à l'exception de quelques ménages très démunis. Une procédure de travail rémunéré (cash for work) rédigée pour l'Irak en 2022, un contexte d'après-conflit dont la méthode se transpose à une catastrophe, pose la règle inverse au début : ce travail payé en

argent n'a de sens que là où des marchés fonctionnent, puisque sans marchandises à acheter l'argent ne sert à rien. Le marché est donc à la fois la condition de l'argent et le signal de la fin de l'aide.

L'aide gêne-t-elle l'embauche locale ? La même procédure demande, si les entreprises locales peinent à recruter parce que le travail rémunéré leur fait concurrence, de réduire le nombre de participants, le nombre de jours ou les salaires. L'Organisation internationale du travail (OIT) résume l'enjeu dans ses lignes directrices sur le relèvement économique local : plus les secours durent, plus leurs effets de distorsion sur les marchés se font sentir à moyen et long terme.

Les standards minimaux pour le relèvement économique (MERS), compagnons du manuel Sphere, ajoutent une condition de séquence que votre club retiendra : en règle générale, une population doit s'être stabilisée et pouvoir couvrir ses besoins les plus élémentaires avant que les organisations ne commencent à remplacer les biens productifs perdus. Remplacer un bateau, une machine ou un stock vient après, pas pendant.



Ce que la bascule change dans l'aide

Basculer ne veut pas dire arrêter d'aider. Cela veut dire changer la forme de l'aide, à mesure que l'économie locale peut de nouveau en porter une partie.

Les lignes directrices de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les transferts monétaires (2007) le disent à propos de l'argent. Quand le marché est gravement perturbé et que le besoin est urgent, les biens en nature s'imposent ; mais, ajoutent-elles, « it will often be possible to phase in cash distributions as the market begins to recover » : on peut souvent introduire l'argent par étapes, à mesure que le marché se relève. Le chapitre 5 explique pourquoi ce passage compte tant.

Les lignes directrices de l'évaluation des besoins post-catastrophe (PDNA) consacrées à l'emploi décrivent la même évolution pour le travail. Dans les premiers temps, l'emploi ordinaire peut être complété par des emplois de courte durée liés aux secours. Ce type d'emploi, entièrement dépendant des ressources des secours, doit progressivement céder la place à des emplois liés à la reconstruction et à la reprise économique, encore soutenus par l'aide extérieure. Enfin, quand la reconstruction s'achève, la structure de l'emploi doit refléter de nouveau celle de l'économie locale, c'est-à-dire l'offre et la demande ordinaires. Le même document pose en principe : « Rapid economic reactivation is the best way to create genuine jobs, getting people out of relief as soon as possible. »

Trois étapes, donc, pour l'emploi comme pour les biens : l'aide qui remplace, l'aide qui accompagne, puis l'économie ordinaire. La bascule de ce chapitre est le passage de la première à la deuxième.

Fixer la sortie au moment de l'entrée

La règle la plus constante des textes internationaux tient en une phrase : on décide de la fin d'une activité au moment où on la commence. La note de 2008 du groupe sectoriel du relèvement précoce demande à tout mécanisme de coordination de définir, dès sa création, quand et à quelles conditions il fermera et passera la main. Elle ajoute qu'il faut définir dès le début des critères clairs de sortie pour chaque programme de relèvement. La note de 2016 reprend l'idée : les stratégies de sortie se préparent tôt, en disant quelles conditions doivent être remplies pour mettre fin à l'urgence ou passer aux activités ordinaires de développement.

Le guide catastrophe applique cette règle à la cuisine collective, au chapitre 14. Il la ferme dès que deux de ces trois critères sont remplis :

- au moins 80 % des commerces alimentaires de la zone ont rouvert ;
- le coût d'un repas de la cuisine dépasse le prix d'un repas équivalent acheté sur le marché local ;
- la fréquentation est tombée sous 20 % du pic, trois jours de suite.

Ces seuils sont ceux du guide, pas une norme internationale. Mais la logique est la bonne, et elle est économique : deux des trois critères regardent le marché. Une cuisine qui continue après la réouverture des épiceries fait concurrence aux épiciers.

Une date peut aider

Si la bascule n'est pas un interrupteur, une date peut quand même servir. Après le séisme de 2005 au Pakistan, le gouvernement a fixé au 31 mars 2006 « the end of relief », la fin des secours, et le début du passage au relèvement et au développement. La coordination des secours résiduels aux personnes déplacées a continué, mais la coordination d'ensemble est passée à une cellule de transition chargée du relèvement. Selon la note de 2008 qui rapporte l'épisode, cette date s'est révélée utile pour faire passer les esprits du court terme au long terme.

Cette date, ce sont les autorités qui la fixent, et la note de 2016 rappelle que le succès du relèvement suppose un passage rapide d'une réponse conduite par les acteurs internationaux à une réponse conduite par les autorités nationales. Si une date existe, votre club s'y aligne et l'annonce à ses donateurs. Si elle n'existe pas, il se donne une date de révision : par exemple, un point de bascule examiné en réunion à un mois, puis à trois mois. C'est une proposition de ce livre.

Annoncer la fin dès le début

À Tacloban, aux Philippines, après le typhon Haiyan du 8 novembre 2013, un programme financé par l'UNICEF et distribué par Action contre la Faim a versé 100 dollars par mois, pendant six mois, de février à juillet 2014, à 10 000 familles vulnérables de la ville et de cinq municipalités voisines. Une étude de l'institut philippin d'études du développement (PIDS) a suivi ces familles avant, pendant et après le programme.

Ses constats tiennent en quelques lignes. Les bénéficiaires savaient dès le départ que l'aide durerait six mois. Beaucoup espéraient une prolongation, mais tous connaissaient la date de fin, et une partie d'entre eux s'y sont préparés en consacrant une part de l'argent à une petite activité : élevage de porcs, vente de nourriture, services de manucure. Quand les versements se sont arrêtés, les revenus sont retombés d'autant, sauf chez ceux qui avaient lancé une activité. Les auteurs notent qu'une somme versée en une fois aurait donné plus de capital aux ménages entreprenants, et que six mois n'ont pas suffi à tous pour se relever.

Ce que votre club en retient : annoncer la fin dès le début, si dur que cela paraisse, permet aux gens de s'organiser. Et le moment où un transfert s'arrête est souvent celui où un appui à l'activité, pour ceux qui veulent en lancer une, a le plus de valeur. Le chapitre 6 traite de cet

appui, le chapitre 14 de la sortie en général.

L'erreur inverse est documentée en Haïti. Après le séisme de janvier 2010, les programmes de déblaiement payés à la journée ont employé un grand nombre d'habitants. L'évaluation indépendante commandée par le PNUD en 2014 juge que ce travail rémunéré était une bonne approche, mais qu'il « lasted too long » et a mis du temps à évoluer vers une forme plus constructive, le paiement au volume de gravats enlevé. Le chapitre 7 raconte cette évolution.

Ce que fait le club

Penser l'économie dès la première semaine

Votre club n'a pas à attendre la bascule pour regarder l'économie. Le premier des standards MERS consacrés aux entreprises et aux marchés s'intitule « Send market systems staff immediately after a crisis » : envoyer, dès la crise, des personnes chargées des marchés aux côtés des premiers intervenants, pour que les secours limitent leurs effets négatifs sur les marchés et les moyens de subsistance. Le même standard demande de chercher, dès les secours, des occasions de s'appuyer sur les fournisseurs et les entreprises locales existantes. La note de 2008 sur le relèvement précoce fixe parmi ses trois objectifs celui de soutenir les initiatives de relèvement spontanées des communautés touchées.

À l'échelle d'un club, la traduction est simple, et c'est une proposition de ce livre : pendant que la plupart des membres sont mobilisés par les secours, désignez un ou deux membres qui ne s'en occupent pas, et dont le seul travail est d'observer l'économie. Quelles boutiques ont rouvert cette semaine ? Quel grossiste a repris ses livraisons ? Les prix des produits de base ont-ils bougé ? Les achats du club pour les secours peuvent-ils se faire chez un commerçant local plutôt qu'au loin ? Ce sont eux qui, le moment venu, apporteront à la décision de basculer les preuves que les cinq indicateurs ne donnent pas.

Qui décide

La décision de basculer ne se prend pas en conseil d'administration du club, seul. Elle se prend avec trois cercles.

Qui	Ce qu'il apporte	Ce que le club lui demande
Autorités locales	la date officielle, les priorités, les zones	quelles activités d'urgence restent nécessaires, et jusqu'à quand
District	la vue d'ensemble, les subventions, le lien à la Fondation	l'accord sur la suite, le dépôt éventuel d'une subvention

Qui	Ce qu'il apporte	Ce que le club lui demande
Coordination humanitaire	qui fait quoi, les taux de salaire et montants convenus	où l'aide du club gêne, où elle manque

Votre club apporte, lui, ce que les autres n'ont pas : ses membres savent quelles boutiques ont rouvert, quel grossiste a repris ses livraisons, quelle banque prête de nouveau. La fiche d'évaluation du chapitre 3 sert ici de preuve.

La liste « arrêter »

Pour chaque activité que le club conduit pendant l'urgence, écrivez trois choses : le critère qui dira qu'il faut l'arrêter, qui le constate, et ce qui prend le relais. Le guide catastrophe en donne les premières lignes au chapitre 23 ; le tableau les complète avec les deux signaux économiques.

Activité d'urgence	Critère d'arrêt	Ce qui prend le relais
Distribution alimentaire quotidienne	commerces alimentaires rouverts, prix stables	marché local, transferts par un partenaire si besoin
Cuisine collective	deux des trois critères du guide catastrophe	commerces et restaurants locaux, services sociaux
Collecte de biens au pays du club	commerçants locaux capables de fournir	achats sur place ou argent (chapitre 5)
Travail rémunéré de déblaiement	employeurs locaux qui peinent à recruter	emplois de reconstruction, formation (chapitre 7)
Hébergement collectif	abris familiaux disponibles	abris temporaires familiaux
Réunions de coordination quotidiennes	situation stabilisée	deux fois par semaine, puis chaque semaine

Annoncez chaque arrêt quelques jours à l'avance, orientez les personnes vulnérables vers les services permanents, puis fermez et rendez compte. Le guide catastrophe détaille cette procédure pour la cuisine collective.

La liste « commencer »

En face, la liste de ce que le club commence. Elle ne contient pas encore de projets : elle contient des travaux préparatoires.

- **L'évaluation économique** du chapitre 3, si elle n'est pas faite, ou sa mise à jour.
- **Le filtre « ne pas nuire »** du chapitre 5, appliqué à chaque idée qui circule déjà au club.

- **Les besoins durables**, distingués des besoins d'urgence : quels métiers, quels commerces, quelles chaînes sont bloqués, et par quoi.
- **Les partenaires** : prêteur local, chambre de commerce, coopérative, centre de formation, groupe d'action Rotary. Ce livre propose qu'à ce moment le club et le district invitent le groupe d'action Rotary pour le développement économique communautaire (RAGCED) à la conception du relèvement économique, aux côtés du groupe d'action consacré aux catastrophes, le Disaster Network of Assistance Rotary Action Group (DNA-RAG) ; ce partage des rôles reste à convenir entre les deux groupes (chapitre 11).
- **Le dossier de financement**, commencé tout de suite, pour la raison qui suit.

Préparer le financement pendant l'urgence

Deux règles de la Fondation Rotary, dans leur version de juillet 2026, dictent le calendrier.

La subvention catastrophe est courte. Le Disaster Response Grant soutient, selon ses conditions de juillet 2026, les efforts de secours *et* de relèvement dans les zones touchées par une catastrophe naturelle survenue dans les six mois précédents. Il est accordé aux seuls districts de la zone touchée, jusqu'à 25 000 dollars, et peut couvrir notamment de l'eau, de la nourriture, des bons alimentaires, des médicaments, des vêtements et des matériaux de construction. Le district rend compte de son usage dans les six mois qui suivent le versement. Il peut donc servir de pont pendant la bascule, à condition que le district le demande à temps.

La subvention mondiale ne paie rien d'antérieur. Les conditions des subventions mondiales (Global Grants) en vigueur en juillet 2026 excluent les dépenses engagées, et les activités en cours ou déjà terminées, avant l'approbation de la subvention. Ce que votre club finance de sa poche pendant l'urgence ne sera pas remboursé par une subvention mondiale ultérieure. Si le relèvement doit passer par elle, il faut monter le dossier pendant que l'urgence continue, pour que l'argent arrive quand le relèvement commence.

Le Code de la Fondation résume la doctrine : le rôle du Rotary International et de la Fondation est d'être une ressource et d'aider au relèvement à long terme après une catastrophe. Le chapitre 10 détaille les trois outils, leurs montants et leur enchaînement. Vérifiez toujours les Terms and Conditions en vigueur sur My Rotary avant de bâtir un budget.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Continuer les distributions par habitude	elles sont visibles et appréciées	un critère d'arrêt écrit pour chaque activité
Basculer trop tôt	le club est fatigué, l'attention baisse	vérifier les cinq indicateurs avec les autorités
Attendre une date officielle qui ne vient pas	on cherche une norme qui n'existe pas	se fixer des dates de révision à un et trois mois
Décider seul	le club veut aller vite	décider avec le district, les autorités, la coordination
Arrêter sans prévenir	on pense que tout le monde le sait	annoncer la fin dès le début, puis quelques jours avant
Dépenser avant d'avoir monté le dossier	l'urgence presse	aucune subvention mondiale ne rembourse l'antérieur
Remplacer les biens productifs trop tôt	on veut montrer un résultat	attendre que la population se soit stabilisée

Un dernier piège tient à la géographie. La bascule ne se fait pas partout en même temps : un quartier repart pendant que son voisin est encore sinistré, comme Shiogama et Ishinomaki le même jour. Votre décision vaut pour une zone, pas pour toute la région, et elle se révisé.

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose de sa **décision de bascule** : la date à laquelle il a constaté, avec le district et les autorités, que les indicateurs et les signaux de marché étaient réunis ; la liste « arrêter », avec un critère d'arrêt et un relais pour chaque activité d'urgence ; la liste « commencer », avec les travaux préparatoires et le dossier de financement lancé. C'est la deuxième pièce du dossier de relèvement, après la fiche d'évaluation du chapitre 3.

Le maire de Shiogama n'a pas attendu que toute la côte soit reconstruite pour s'appuyer sur un thonier et une chambre froide. Il a vu ce qui repartait, et il a voulu que cela serve à plus de monde. Reste à savoir comment aider ce qui repart sans l'écraser : c'est la question du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Les cinq indicateurs du guide catastrophe ont été vérifiés avec les autorités et le district

- ☐ Les deux signaux économiques ont été examinés : marchés qui fonctionnent, aide qui gêne l'embauche ou les ventes
- ☐ La date officielle de fin des secours, si elle existe, est connue ; sinon, des dates de révision sont fixées
- ☐ Chaque activité d'urgence a un critère d'arrêt écrit, un responsable du constat et un relais
- ☐ Les arrêts sont annoncés à l'avance aux bénéficiaires et aux partenaires
- ☐ Les personnes vulnérables restantes sont orientées vers des services permanents
- ☐ La liste « commencer » est écrite : évaluation, filtre, besoins durables, partenaires
- ☐ Les besoins durables sont distingués des besoins d'urgence
- ☐ Le district est informé du besoin éventuel d'une subvention mondiale
- ☐ Le dossier de financement est commencé avant toute dépense que l'on voudrait voir financée
- ☐ Le rapport de la subvention catastrophe est en préparation, si le district en a reçu une
- ☐ La décision de bascule est écrite et versée au dossier de relèvement

Pour aller plus loin

- IASC Cluster Working Group on Early Recovery, *Guidance Note on Early Recovery*, avril 2008.
- Global Cluster for Early Recovery, *Guidance Note on Inter-Cluster Early Recovery*, janvier 2016.
- PNUD, *Guidance Note: Emergency Employment and Enterprise Recovery*, 2013.
- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, troisième édition, Practical Action Publishing, 2017.
- CICR et FICR, *Market Analysis Guidance*, Genève, 2014.
- La Fondation Rotary, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Disaster Response Grants* et *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, versions de juillet 2026, sur My Rotary.
- Le guide catastrophe, chapitre 14 (stabilisation, fermeture de la cuisine collective) et chapitre 23 (de la réponse au relèvement).

Chapitre 5 : Ne pas nuire après une catastrophe

Colombo, 21 juin 2005. Six mois après le tsunami du 26 décembre 2004, qui a tué plus de 31 000 personnes au Sri Lanka et laissé près d'un million de sans-abri, l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le ministère sri-lankais des Pêches publient un avertissement commun. Selon les estimations du gouvernement, 54 % de la flotte de pêche du pays ont été détruits ou rendus inutilisables par la vague. Depuis, les dons de bateaux affluent. Le communiqué énumère les donateurs : des ONG locales et internationales, des agences de coopération, des entreprises, des groupes, des particuliers du pays et de l'étranger, en nombre jamais vu.

Les données du mécanisme de coordination que la FAO et le ministère ont mis en place suggèrent que, dans sept districts côtiers, on remplace déjà plus de bateaux qu'il n'en a été perdu. Le communiqué fait le compte : si toutes les promesses des ONG et des donateurs sont tenues, la pêche côtière pourrait compter plus de 2 000 embarcations traditionnelles et 2 200 bateaux en fibre de verre de plus qu'avant le tsunami.

Or, rappelle le directeur général du département des Pêches, la flotte était déjà trop nombreuse avant la catastrophe. Une étude soutenue par la FAO en 2003 montrait que, hors du nord et de l'est du pays, la production de la pêche côtière était passée de 130 000 tonnes en 1989 à 142 000 tonnes en 2002, pendant que le nombre de pêcheurs presque doublait. Les pêcheurs utilisaient déjà des filets aux mailles de plus en plus fines pour attraper des poissons de plus en plus rares.

Le communiqué demande à tous les acteurs de rejoindre le mécanisme de coordination. Il note que quelques organisations ont déjà fortement réduit leurs dons de bateaux neufs, et il en cite deux : Sewa Lanka et la Croix-Rouge britannique.

Personne, dans cette histoire, ne voulait nuire. Chaque bateau était donné pour qu'un pêcheur reprenne la mer.

Ce que la scène enseigne

La suite est documentée par la FAO elle-même. En novembre 2006, dans le bilan qu'elle présente à son Comité des pêches, elle écrit que « the avalanche of well-intentioned, but not always well targeted, assistance » des ONG pour remplacer bateaux et engins de pêche a

parfois accru la capacité de pêche, avec trop de petits bateaux, souvent mal construits et dangereux. Elle rappelle que beaucoup de charpentiers de marine qualifiés comptaient parmi les victimes du tsunami. Et elle ajoute : il est ironique que tant de pêcheurs, après avoir survécu au tsunami, doivent sortir en mer dans des bateaux qui mettent leur vie en danger.

Les chiffres qui suivent sont de natures différentes, et il faut les lire comme tels :

- dans des ateliers participatifs rapportés par la FAO en 2007, les pêcheurs de Galle estiment le surnombre de bateaux entre 77 et 315 %, ceux de Hambantota entre 50 et 275 % : ce sont des perceptions chiffrées, pas un recensement ;
- l'agence publique sri-lankaise de reconstruction estime en 2007, selon l'agence de presse humanitaire IRIN, que plus de 3 000 petites embarcations ont été données en excès ;
- une enquête de la FAO, citée par la même dépêche, trouve que 18,9 % des bateaux neufs n'étaient pas en état de naviguer, que 63 % des bateaux remplacés ou réparés n'avaient aucun engin de pêche, et que plus de 7 100 des 13 000 bateaux distribués début 2006 étaient entre les mains de personnes qui ne possédaient pas de bateau avant le tsunami.

La FAO fait aussi son autocritique. L'accent qu'elle a mis partout sur les biens physiques, écrit-elle, a donné un signe visible de sa présence, mais au détriment de l'assistance technique. Et elle pose le principe qui aurait évité une bonne part du problème : « fishers generally know what type of boat and gear they should use ». Les pêcheurs savent en général quel bateau et quels engins il leur faut.

Il faut être juste avec cette histoire. La FAO reconnaît ne pas pouvoir établir clairement le lien entre ce surnombre et la surpêche, dans une pêche qui était déjà surexploitée. La synthèse de la Tsunami Evaluation Coalition (2006) note qu'au Sri Lanka plus de 80 % des marchés au poisson, des bateaux et des équipements de pêche endommagés ont été rapidement remis en état. Mais elle tire la leçon d'ensemble sans ménagement : « The concentration on distribution of assets, especially boats, demonstrated a failure to understand and support diversified and sustainable livelihoods and communities. » Au mieux, écrit-elle, la réponse internationale a rétabli la situation d'avant ; au pire, elle a renforcé les mieux lotis, comme les pêcheurs qui possédaient des bateaux, et marginalisé ceux qui avaient peu de biens, notamment les femmes et les plus pauvres.

Le ministère a fini par réagir : sa stratégie d'avril 2006 confie le remplacement des bateaux à une seule agence, sur des certificats de droit délivrés aux pêcheurs qui avaient perdu le leur, sans dépasser le nombre d'avant. Le chapitre 12 reviendra sur ce mécanisme de coordination.

Trois leçons pour votre club.

Une aide se mesure à ce qui existait avant. Un bateau donné n'est utile que rapporté au nombre de bateaux d'avant, au nombre de pêcheurs, à la ressource, aux filets, aux charpentiers, aux acheteurs du poisson. Personne ne peut juger un don isolément.

Les personnes touchées savent ce qu'il leur faut. La phrase de la FAO sur les pêcheurs vaut pour les commerçants, les artisans et les agriculteurs. Un club qui choisit le bien à donner à la place de ceux qui le travailleront prend le risque de se tromper de bien.

Le tort ne se limite pas au marché. L'aide mal ciblée crée aussi des gagnants et des perdants. Les pêcheurs propriétaires ont reçu des bateaux ; les vendeuses de poisson, les journaliers, les femmes ont été oubliés.

Le principe : toute aide touche un marché

Ce que disent les standards

Les standards minimaux pour le relèvement économique (MERS), publiés par le réseau SEEP dans leur troisième édition en 2017 et reconnus comme standard compagnon du manuel Sphere, posent, dès le premier standard de leur chapitre sur les entreprises et les marchés, une consigne que votre club peut afficher : « Recognize that all relief affects markets ». Toute aide touche un marché.

Ils en tirent trois règles :

- **Passer par les marchés existants.** « Utilize existing market mechanisms, unless there is a compelling reason not to » : utilisez les mécanismes de marché existants, sauf raison impérieuse.
- **Ne pas prendre la place des acteurs locaux.** Les MERS définissent les distorsions de marché comme tout effet involontaire qui nuit à un marché, depuis les variations de prix extrêmes jusqu'à la destruction physique d'un marché, et ils précisent qu'il revient à ceux qui interviennent de s'assurer que leur action ne remplace pas les produits et les acteurs locaux.
- **Ne pas devenir un acteur du marché.** « Implementers should not take on market functions » : celui qui aide ne doit pas devenir le vendeur, le prêteur ou le fournisseur.

Leur quatrième standard fondamental s'intitule simplement « Do no harm » : la conception et la conduite des actions de relèvement économique doivent éviter ou réduire les torts possibles, et ne pas aggraver les inégalités économiques, les conflits ou les risques pour les personnes.

Le manuel Sphere (2018) reprend la même exigence à travers la Norme humanitaire fondamentale. Celle-ci demande que les programmes favorisent un relèvement précoce qui profite à l'économie locale, qu'ils examinent les conditions du marché avant de choisir entre argent, coupons et aide en nature, qu'ils achètent sur place quand c'est possible (« Buy goods and services locally when possible ») et qu'ils atténuent autant que possible leurs effets négatifs sur le marché. Pour les moyens de subsistance agricoles, Sphere demande de préférer l'argent ou les coupons là où les marchés fonctionnent ou peuvent être aidés à se relever.

La note de 2016 du groupe sectoriel mondial du relèvement précoce le dit en une phrase : « External assistance is never neutral, and becomes part of the context in which it is delivered. » L'aide n'est jamais neutre : elle devient une partie du paysage où elle arrive.

D'où vient l'expression « ne pas nuire »

Le cadre *Do No Harm* a été conçu pour les conflits armés par CDA Collaborative Learning Projects ; son manuel de 2004 se présente comme un outil descriptif, pas comme une prescription. Il montre que l'aide agit par ses transferts de ressources, et il en distingue plusieurs effets, dont les effets de marché : « Assistance affects prices, wages, and profits. » Les MERS transposent ce cadre aux crises en général. Votre club n'a pas à appliquer la méthode complète, conçue pour des zones de guerre ; il en retient la question de départ : à qui mon aide profite-t-elle, et à qui fait-elle du tort sans le vouloir ?

Ce que dit le Rotary

La Fondation Rotary dit la même chose dans ses propres textes. Les conditions des subventions mondiales en vigueur en juillet 2026 exigent que les projets « cause no harm ». Sa politique catastrophe, inscrite dans le Code de la Fondation depuis une décision d'août 2018, relève que le besoin immédiat des districts touchés est en général de l'argent, et elle ajoute : « The Foundation discourages donations of goods, unless requested by a local committee. » La Fondation décourage les dons de biens, sauf à la demande d'un comité local.

Les lignes directrices de la Fondation pour le développement économique communautaire, dans leur version d'avril 2024, vont plus loin. La distribution de biens comme des fauteuils roulants ou des machines à coudre doit rester une petite part du budget d'un projet, et il faut expliquer comment la communauté a participé au choix des articles. Les projets qui cherchent seulement à donner de l'équipement (« Projects that only seek to donate equipment ») ne sont pas éligibles.

Ce que l'aide en nature fait aux marchés

Le riz de Port-au-Prince

Après le séisme du 12 janvier 2010 en Haïti, une analyse rapide des marchés d'urgence (EMMA) est conduite du 5 au 12 février par une équipe de plusieurs organisations, dont Oxfam GB et l'International Rescue Committee. Elle décrit la chaîne du riz d'avant le séisme : 6 importateurs de Port-au-Prince faisaient venir environ 70 % du riz importé ; ils vendaient à 8 grands grossistes, qui traitaient 1 000 sacs par jour, puis à environ 200 petits grossistes à 100 sacs par jour, qui fournissaient 10 000 revendeuses et petits détaillants de la capitale.

Le maillon le plus touché n'est pas celui qu'on attendait. Ce sont les petits grossistes : 80 % d'entre eux ont perdu leur lieu de stockage et ne peuvent plus revenir sur le marché, faute de capital ou de crédit. L'étude ajoute, au conditionnel, que l'annonce d'une distribution massive de riz par les agences a pu dissuader les importateurs de reprendre leur commerce.

Ses recommandations ont changé la réponse. Si le Programme alimentaire mondial (PAM) devait d'abord importer massivement du riz, en contournant les circuits locaux, l'analyse montrait qu'après le premier choc on pouvait passer par les importateurs locaux, et que travailler avec les marchés plutôt qu'à côté d'eux rendait l'argent préférable aux distributions en nature. Le PAM a retiré les haricots de sa ration après la récolte locale, pour que les familles achètent des haricots haïtiens. Les MERS citent, en Haïti, une autre action qui va dans le même sens : la réparation de petits dépôts de stockage a permis aux grossistes d'acheter de nouveau en gros, a fait baisser le prix des denrées de base pour les consommateurs pauvres et a relevé les bénéfices des grossistes.

Retenez le geste : le maillon à aider n'était pas le plus visible. C'était le petit grossiste sans entrepôt.

Ce que les standards racontent

Les MERS rapportent plusieurs exemples sans nom de pays, qu'il faut lire comme des exemples types :

- un gouvernement distribue largement des semences gratuites après une crise ; le prix des semences s'effondre dans les magasins, les revenus des producteurs, importateurs, grossistes, transporteurs et détaillants chutent, et les importateurs commandent moins pour la saison suivante, si bien que les nouvelles variétés résistantes à la sécheresse se font rares ;
- après un séisme, des intrants agricoles gratuits affaiblissent les agriculteurs et les commerçants situés hors de la zone touchée, qui les vendaient, parce que l'analyse de

marché s'était arrêtée aux limites de la zone ;

- à l'inverse, un programme achète des houes et des brouettes à un grossiste local pour remplacer les outils perdus dans une inondation : la commande donne au grossiste la trésorerie nécessaire pour se réapprovisionner, et tous les agriculteurs de la zone en profitent.

Le même bien, acheté sur place ou importé, peut relancer un marché ou l'étouffer. Les MERS le résument : une large distribution d'articles achetés à l'extérieur peut affaiblir les fournisseurs locaux de ces mêmes produits.

Une nuance, que les chercheurs eux-mêmes apportent : l'effet de l'aide alimentaire sur les prix locaux fait débat dans la littérature. Une synthèse de l'Overseas Development Institute (2007) rappelle qu'elle peut faire baisser les prix, ce qui aide les acheteurs pauvres et pénalise les producteurs. Ne dites donc pas que toute aide en nature fait chuter les prix. Dites qu'elle peut le faire, et vérifiez.

Le chapitre 3 a raconté comment les clubs de Romagne avaient encombré des hôpitaux de dons que ces hôpitaux n'avaient pas demandés. Le mécanisme est le même : donner ce qu'on imagine utile avant de savoir ce qui manque.

L'argent plutôt que les biens

Un changement d'échelle

Quand les marchés fonctionnent, l'argent est devenu la règle par défaut de l'aide humanitaire, et non plus l'exception. Selon le rapport du réseau CALP sur l'état des transferts monétaires dans le monde, édition de 2023, l'assistance monétaire et en coupons a représenté en 2022 environ 10 milliards de dollars de programmes, dont 7,9 milliards transférés aux personnes touchées, soit environ 21 % de l'aide humanitaire internationale (données préliminaires à cette date).

En 2015, le Panel de haut niveau sur les transferts monétaires humanitaires, réuni par l'Overseas Development Institute et le Center for Global Development, a formulé la question que toute organisation devrait se poser : « Why not cash? If not now, when? » Pourquoi pas de l'argent ? Et sinon maintenant, quand ? Le Panel conclut que, dans la plupart des contextes, les marchés locaux ont répondu aux injections d'argent sans inflation, avec des effets positifs sur les économies locales. Les lignes directrices de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2007) présentaient déjà le transfert monétaire sans condition comme l'option par défaut, quand les biens sont disponibles sur les marchés, que le risque d'inflation est faible et que la sécurité le permet.

La preuve la plus solide vient d'un contexte de développement, pas de catastrophe : au Kenya, une expérience par tirage au sort a versé environ 1 000 dollars à plus de 10 500 ménages pauvres de 653 villages, un choc supérieur à 15 % du produit local ; l'inflation moyenne mesurée a été de 0,1 %. Elle dit que des marchés qui fonctionnent absorbent beaucoup d'argent sans s'emballer. Elle ne dit pas ce qui se passe quand les entrepôts sont détruits.

Les limites de l'argent

Le Panel lui-même le reconnaît : donner de l'argent n'est pas toujours la meilleure option. Quand les marchés sont trop faibles ou que l'offre ne peut pas suivre, l'argent n'est pas approprié et peut faire monter les prix. Il ajoute que ces situations sont rares et souvent temporaires, et qu'elles ne doivent pas servir d'excuse pour continuer l'aide en nature longtemps après qu'elles ont cessé.

C'est ici que l'évaluation du chapitre 3 sert. La question posée aux commerçants sur leur capacité à fournir deux ou trois fois plus si la demande revenait dit si l'argent trouvera des marchandises en face de lui.

Des risques symétriques

Le guide d'analyse de marché du Comité international de la Croix-Rouge et de la Fédération internationale (MAG, 2014) donne la règle la plus utile de ce chapitre. Plus l'intervention est grande par rapport à l'économie locale, plus un transfert monétaire risque de provoquer l'inflation, et plus une aide en nature risque de provoquer la déflation. Une bonne disponibilité locale réduit le risque d'inflation de l'argent, mais augmente le risque de déflation de l'aide en nature. Et le guide prévient qu'il n'existe aucun seuil qui permette de le prédire.

Autrement dit, l'argent n'est pas sans risque : ses risques sont simplement de l'autre côté.

L'argent mal calibré nuit aussi

Les salaires du travail rémunéré

Les MERS rapportent qu'après le tsunami de l'océan Indien, beaucoup de programmes de travail rémunéré payaient des salaires journaliers bien supérieurs à ce que gagnaient les agriculteurs dans leur travail habituel. Beaucoup de ménages ont cessé de cultiver ou de produire pour en profiter, au détriment de la production locale. Après le cyclone Nargis, au Myanmar, des salaires fixés au-dessus du marché pour accélérer la reconstruction ont

empêché les agriculteurs d'embaucher pour la récolte. Au Sri Lanka, selon une synthèse de 2007, des agriculteurs auraient acheté des machines pour remplacer les ouvriers partis vers ces programmes.

Les MERS donnent aussi la parade, avec l'exemple d'Haïti en 2010 : plutôt que de fixer chacune son taux, les agences ont établi avec le gouvernement un salaire journalier local qui n'attirait pas les travailleurs hors de leur emploi habituel, tout en couvrant les besoins des plus touchés, puis l'ont ajusté par zone. Le chapitre 12 racontera comment, aux Philippines après le typhon Haiyan, des taux alignés entre organisations ont protégé l'emploi régulier, et ce qu'ont fait celles qui payaient beaucoup plus.

Le crédit à prix cassé

Après le tsunami, une institution de microfinance sri-lankaise des districts de Galle, Matara et Hambantota, recapitalisée par des donateurs, a dû prêter aux victimes à un taux subventionné de 6 %, alors que son taux annuel nominal tournait autour de 37 %. Une étude économétrique publiée en 2012 observe ensuite une hausse anormale des défauts de paiement chez les emprunteurs qui n'avaient *pas* été touchés. Les auteurs avancent deux explications possibles, défaut stratégique ou contagion, et l'hypothèse que la subvention a pu pousser certains emprunteurs à se déclarer victimes pour obtenir de meilleures conditions. C'est une seule institution, et une hypothèse ; mais elle montre qu'un taux généreux décidé de l'extérieur peut abîmer la discipline de remboursement dont le prêteur aura besoin après le départ des donateurs.

Les MERS en tirent deux règles : les subventions ne sont pas durables, elles doivent être limitées dans le temps et utilisées de façon sélective ; et les produits financiers ne doivent pas créer de surendettement. Le chapitre 6 détaille ce que votre club peut faire, et ne pas faire, avec un prêteur.

Le don qui affaiblit l'effort propre

Les MERS ajoutent une mise en garde plus subtile. Si les ménages et les entreprises investissent déjà par eux-mêmes pour remplacer leurs biens, mieux vaut compléter leurs efforts que leur fournir directement des biens, ce qui pourrait affaiblir leurs propres stratégies pour faire face. Les gens redémarrent souvent avant l'aide (chapitre 1). L'aide qui arrive ensuite doit s'appuyer sur ce mouvement, pas le remplacer.

La contribution du bénéficiaire

Un bien a plus de valeur pour celui qui le reçoit quand il s'en sent propriétaire plutôt que bénéficiaire d'un cadeau. Les MERS recommandent donc de demander une co-contribution : une part du coût, un apport en nature ou en travail, ou un remboursement étalé dans le temps. Le partage à parts égales est un point de départ fréquent, mais il doit être ajusté au risque : plus le risque que court le bénéficiaire est faible, plus sa contribution peut être élevée. Et il ne faut pas que cette contribution l'oblige au-delà de ses moyens.

Les MERS racontent un exemple dans le nord de l'Ouganda : six entrepôts communautaires attribués sur concours, la contribution du groupe rendant simplement la candidature « plus intéressante ». Un groupe lauréat a dit aux évaluateurs que la plupart des habitants ne connaissaient que l'appui technique de l'ONG, pas son financement : « We told them that we did it ourselves. » Nous leur avons dit que nous l'avions fait nous-mêmes.

Une règle de la Fondation est à garder en tête : selon les conditions de juillet 2026, aucun fonds ne doit jamais être collecté, dans une subvention mondiale, auprès des personnes qui bénéficient des activités financées, et aucune contribution en espèces ne peut venir d'elles. Si votre projet prévoit une contribution des bénéficiaires, sous forme de travail, d'apport en nature ou de remboursement à un partenaire, vérifiez avec le responsable régional des subventions de la Fondation la forme qui est admise.

Suivre les prix

Une aide qui touche un marché se surveille sur ce marché. Les MERS demandent de suivre régulièrement les prix des biens clés, et pas seulement de ceux qu'on distribue ou qu'on achète, pour pouvoir arrêter ou adapter un programme dès qu'apparaît un signe d'inflation.

Le guide de suivi des prix MARKit, publié en 2015, donne une méthode à la portée d'un club :

- dans chaque marché, choisir trois à cinq commerçants, toujours les mêmes, en veillant à ne pas les lasser ;
- relever les prix chaque semaine, ou au minimum chaque mois, le même jour et à la même heure ;
- noter le prix le plus fréquent, pas la moyenne, et peser soi-même l'unité locale ;
- s'interroger si le prix varie de plus de 7,5 % d'une semaine sur l'autre, de 15 % sur deux semaines ou de 30 % d'un mois sur l'autre.

Ces seuils sont des points de départ proposés par le guide, pas des normes. Un relevé hebdomadaire de quelques produits, tenu par un membre du club dans un tableur, suffit souvent à voir venir le problème avant qu'il ne coûte cher à quelqu'un.

Ce que fait le club : le filtre en cinq questions

Tout ce qui précède se ramène à un filtre que votre club appliquera à chaque idée de projet, avant d'y engager son argent ou son nom. C'est une proposition de ce livre, qui reprend et adapte au relèvement le filtre du guide CED pour le temps normal.

Question	Ce qu'on vérifie	Signal d'alerte
Concurrence-t-on un vendeur, un formateur ou un prêteur local ?	qui le fournissait avant, qui le fournit aujourd'hui	le club donne ce qu'un commerçant vend
Crée-t-on une dette que les gens ne peuvent pas porter ?	montant, taux, capacité de remboursement	prêt subventionné hors d'un prêteur professionnel
Qui décide : les personnes touchées ou le club ?	qui a demandé, qui a choisi le bien	le club a choisi avant de demander
Que se passe-t-il quand on part ?	qui entretient, répare, reprend l'activité	aucun repreneur, aucune date de fin
Qui est exclu, et qui pourrait capter l'aide ?	femmes, informel, non-propriétaires, plus pauvres	liste de bénéficiaires non publiée, aucune voie de plainte

Pour chaque idée, l'équipe conclut en un mot : on y va, on la redessine, ou on ne la lance pas. Une idée qui échoue à une question n'est pas forcément abandonnée : souvent, elle change de forme. Le don de bateaux devient un achat chez les charpentiers locaux, sur la liste des pêcheurs qui en ont perdu un ; la distribution de vivres devient des coupons chez les épiciers du quartier ; le prêt à taux zéro du club devient une ligne de crédit confiée à une institution qui connaît ses clients.

Les réflexes qui vont avec

- **Avant d'acheter quoi que ce soit, demandez qui le vendait ici avant la catastrophe.** Puis demandez s'il peut le vendre de nouveau.
- **Achetez sur place**, même un peu plus cher, si le marché peut fournir sans que les prix montent pour les autres.
- **Passez par ceux dont c'est le métier** : un prestataire de paiement pour l'argent, une institution de microfinance pour le crédit, des commerçants pour les coupons. Les MERS

demandent de ne pas recréer de mécanisme de versement quand une institution ou un acteur du marché sait déjà le faire.

- **Alignez vos montants et vos salaires** sur ceux convenus dans la coordination locale (chapitre 12).
- **Rendez visibles les critères de sélection** et ouvrez une voie de plainte, comme le demandent les MERS.
- **Vérifiez les règles de la Fondation** avant de promettre de l'argent : une subvention mondiale ne finance pas de dons en espèces sans affectation à une personne ou à une organisation (conditions de juillet 2026). Si votre projet prévoit des transferts monétaires, confiez-les à un partenaire qui en a le métier, et vérifiez avec le responsable régional des subventions ce que la Fondation peut financer.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Collecter des biens au pays du club et les envoyer	c'est concret et mobilisateur	acheter sur place ou passer par l'argent
Donner le même bien à tous	« égal » paraît juste	partir du métier de chacun ; les MERS rappellent qu'égal n'est pas toujours équitable
Choisir le bien à la place des bénéficiaires	le club croit savoir	demander à ceux qui le travailleront
Payer plus que le taux local	on veut être généreux	aligner les salaires avec la coordination
Prêter à taux cassé	on veut aider vite	passer par un prêteur, financer ce qu'il ne peut pas financer seul
Ne pas suivre les prix	on pense que l'aide est trop petite	trois à cinq commerçants, chaque semaine
Oublier les fournisseurs hors zone	l'évaluation s'arrête aux limites du sinistre	suivre la chaîne jusqu'à ses fournisseurs
Ne compter que les propriétaires	ils sont visibles et organisés	interroger vendeuses, journaliers, informel

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose du **filtre « ne pas nuire »** : cinq questions, appliquées par écrit à chaque idée de projet, avec la décision qui en sort (on y va, on redessine, on ne lance pas), et un relevé de prix pour les projets qui injectent de l'argent ou des biens. C'est la troisième pièce du dossier de relèvement. Elle conditionne toutes les suivantes : aucun des leviers des chapitres 6 à 9 ne devrait être activé sans être passé par elle.

Les bateaux de 2005 ont été donnés par des gens qui voulaient bien faire, à des communautés qui en avaient besoin. Ce qui a manqué, c'est une question posée avant le don : combien y en avait-il avant, et qu'en disent les pêcheurs ? Il reste à voir comment l'argent, le premier des quatre leviers, peut relancer une économie sans l'endetter : c'est l'objet du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Pour chaque idée de projet, le club sait qui fournissait ce bien ou ce service avant la catastrophe
- ☐ Le club a vérifié si les commerçants locaux peuvent fournir de nouveau, et en quelle quantité
- ☐ L'argent a été envisagé avant toute distribution en nature (« Why not cash? »)
- ☐ Les biens nécessaires sont achetés sur place quand le marché peut suivre
- ☐ Les personnes touchées ont choisi elles-mêmes les biens qui leur sont destinés
- ☐ Aucun prêt n'est consenti par le club lui-même ; le crédit passe par un prêteur professionnel
- ☐ Les salaires et montants sont alignés sur ceux convenus dans la coordination locale
- ☐ Une contribution des bénéficiaires est prévue, proportionnée à leur risque
- ☐ Les critères de sélection sont publiés et une voie de plainte est ouverte
- ☐ Les femmes, les travailleurs informels et les non-propriétaires ont été pris en compte
- ☐ Un relevé hebdomadaire des prix est tenu pour tout projet qui injecte argent ou biens
- ☐ Les règles de la Fondation en vigueur ont été vérifiées pour tout versement en espèces
- ☐ Chaque idée a reçu, par écrit, sa décision : on y va, on redessine, on ne lance pas

Pour aller plus loin

- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, troisième édition, Practical Action Publishing, 2017.

- Sphere Association, *The Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*, quatrième édition, Genève, 2018.
- High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers, *Doing Cash Differently: How Cash Transfers Can Transform Humanitarian Aid*, ODI et Center for Global Development, 2015.
- CICR et FICR, *Market Analysis Guidance*, Genève, 2014.
- CDA Collaborative Learning Projects, *The Do No Harm Handbook*, révision de 2004.
- FAO, Comité des pêches, *Rehabilitation and Reconstruction of Livelihoods in the Fisheries and Aquaculture Sector in Countries Affected by the Tsunami in 2004*, COFI/2007/3, 2006.
- Tsunami Evaluation Coalition, *Joint Evaluation of the International Response to the Indian Ocean Tsunami: Synthesis Report*, 2006.
- La Fondation Rotary, *Community Economic Development Guidelines Global Grant Funding*, avril 2024, sur My Rotary ; le guide CED, chapitre sur les principes et l'éthique.

Partie III : Relancer

Votre club a évalué ce que la catastrophe a cassé dans l'économie de son territoire (chapitre 3). Il a décidé quand passer des secours au relèvement (chapitre 4). Il dispose d'un filtre pour ne pas nuire (chapitre 5). Reste la question que tous les membres posent dès la première réunion : *que fait-on, concrètement ?*

Cette partie répond par quatre leviers. Une économie locale tient par l'argent qui circule, les compétences des gens qui travaillent, les marchés où l'on achète et vend, et les lieux où tout cela se passe. Une catastrophe casse les quatre à la fois. Le relèvement consiste à les remettre en mouvement, avec ceux qui les tenaient avant.

Quatre leviers, cinq familles

Le guide CED décrit cinq familles d'action du développement économique communautaire : la microfinance, la formation professionnelle, les chaînes de valeur, les coopératives et le développement local intégré. Ce livre les reprend pour les transposer à l'après-catastrophe, en réunissant chaînes de valeur et coopératives, qui se jouent sur les mêmes marchés.

Levier	Chapitre	Ce qu'il remet en mouvement	Famille du guide CED
L'argent	6	épargne, crédit, subventions aux entreprises	microfinance
Les compétences	7	travail payé, formation, métiers de la reconstruction	formation professionnelle
Les marchés	8	agriculture, pêche, chaînes de valeur, coopératives	chaînes de valeur et coopératives
Les lieux	9	commerces, marchés, rues, territoire	développement local intégré

Le guide CED reste la référence pour le temps normal. Chacun des quatre chapitres qui suivent ne traite que de ce qui change après une catastrophe.

Ce qui change après une catastrophe

Quatre choses changent, quel que soit le levier.

Ce qui existe passe avant ce qu'on crée. Le commerçant, le prêteur, la coopérative, le centre de formation qui travaillaient avant la catastrophe connaissent leurs clients et seront encore là quand votre club aura terminé. L'évaluation indépendante d'un projet de l'Organisation internationale du Travail (OIT) après le typhon Haiyan aux Philippines l'a jugé : la reconstruction des entreprises existantes était « highly cost effective » ; la création d'entreprises nouvelles demandait une longue préparation et, selon les évaluateurs, n'avait pas sa place dans un projet de relèvement de douze mois.

La dette devient dangereuse. Les revenus ont chuté au moment même où les gens doivent emprunter. Un prêt raisonnable en temps normal peut devenir un piège.

Le marché peut être abîmé par l'aide elle-même. Le chapitre 5 l'a montré : un don qui concurrence un vendeur local retarde la reprise qu'il voulait servir.

Le temps commande. Une semence qui arrive après la date des semis est perdue. Une rue qui rouvre au dixième mois a perdu ses clients. Une formation aux métiers du bâtiment qui commence quand les chantiers ferment ne mène à rien.

L'ordre dans le temps

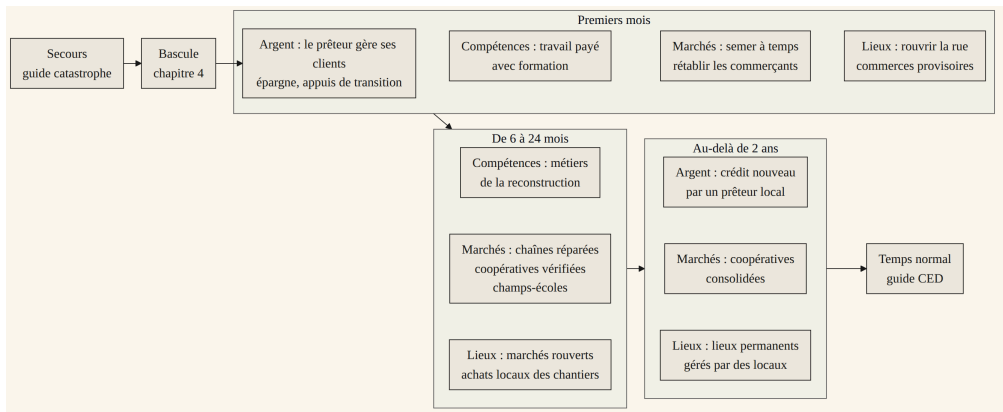
Les quatre leviers ne démarrent pas ensemble, et c'est la principale différence avec le temps normal. Aucune norme internationale ne fixe leur ordre. Ce livre propose une séquence, appuyée sur trois constats documentés.

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) décrit le relèvement de l'emploi en trois volets qui commencent tôt mais n'ont pas la même intensité dans le temps (chapitres 1 et 2) : stabiliser les revenus, très intense au début puis décroissant ; relancer l'économie locale, qui monte à moyen terme ; installer l'emploi durable, faible au départ et croissant ensuite. La Recommandation 205 de l'OIT, adoptée en 2017, reprend cette approche par phases pour les catastrophes.

La FAO, l'organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, écrit dans son document d'orientation de 2017 que les champs-écoles des producteurs « ne sont pas le premier point d'intervention » après une catastrophe : on peut les lancer quand les communautés commencent à s'établir et à s'adapter à la réalité d'après la catastrophe.

Au Népal, après le séisme du 25 avril 2015, un programme de microcrédit de relance passant par des coopératives de petits paysans a versé ses prêts entre juillet 2016 et octobre 2017, soit quinze à trente mois après le choc. Le crédit nouveau, même bien conçu, arrive tard.

De ces constats, ce livre tire trois fenêtres. Les durées sont des ordres de grandeur, à ajuster à chaque catastrophe.



Les premiers mois appartiennent à l'existant. Le prêteur local gère ses propres clients, l'épargne redevient accessible, des appuis de transition passent par des partenaires financiers, le travail payé remet un revenu dans les ménages et, si possible, une compétence. Les agriculteurs doivent semer à temps, les commerçants retrouver une rue où les clients reviennent.

De six à vingt-quatre mois, la reconstruction bat son plein. C'est la fenêtre des formations aux métiers du bâtiment, des chaînes de valeur réparées maillon par maillon, des coopératives dont on a vérifié les comptes, des marchés rouverts.

Au-delà de deux ans, viennent ce qui demande du temps et de la confiance : le crédit nouveau par un prêteur local, les coopératives consolidées, les lieux permanents gérés par des gens du territoire. Puis le relèvement rejoint le développement économique ordinaire, celui du guide CED.

Comment lire cette partie

Chaque chapitre suit le même chemin que les précédents : une scène réelle, ce qu'elle enseigne, ce que disent les standards, ce que fait le club, les pièges. Chacun ajoute un volet au dossier de relèvement de votre club : l'argent, les compétences, les marchés, les lieux. Le chapitre 9 se termine par le calendrier des quatre leviers, qui assemble ces volets.

Vous n'actionnerez sans doute pas les quatre. Un club de banquiers et de commerçants choisira l'argent et les lieux ; un club ancré dans une région agricole choisira les marchés. L'évaluation du chapitre 3 et le filtre du chapitre 5 décident. Cette partie vous donne de quoi choisir, et dans quel ordre.

Chapitre 6 : L'argent : épargne, crédit, subventions après le choc

Le 12 janvier 2010, le séisme qui frappe Haïti n'épargne pas Fonkoze, la principale institution de microfinance du pays. Dix de ses quarante et une agences s'effondrent ou sont gravement endommagées. Cinq de ses employés sont tués ; plus de 450 d'entre eux ont leur maison gravement ou totalement détruite. Ses clientes sont surtout des *ti machann*, des marchandes. Plus de 19 000 d'entre elles voient leur maison, leur commerce ou leur marché emportés par la secousse, ou s'écrouler dans les jours qui suivent.

Dans les groupes de discussion que l'institution organise ensuite, une découverte revient : beaucoup de clientes ont déjà relancé un petit commerce dans les jours et les semaines qui ont suivi le séisme, parce qu'il leur fallait d'urgence un revenu. Un client de Bizoton, membre d'un groupe solidaire, résume ce que ces semaines ont été : « My credit agent was the first person to come looking for me after the earthquake. When I saw him, I had hope, because I knew Fonkoze had not abandoned me. » Son agent de crédit a été le premier à venir le chercher.

Fonkoze venait d'évaluer son programme de prêts après les ouragans de 2008 et préparait une assurance catastrophe permanente pour ses clients. Elle décide de faire comme si cette assurance existait déjà. Chaque client sinistré, c'est-à-dire chaque client qui a perdu sa maison, son commerce ou les deux, reçoit le paquet prévu par le contrat en préparation : une aide unique de 5 000 gourdes, environ 125 dollars ; l'annulation du solde de son prêt d'avant le séisme ; et un nouveau prêt pour relancer son activité, s'il est prêt après une évaluation attentive de sa capacité, et s'il accepte de payer une commission rétroactive de 2 % du montant du prêt. Cette commission sert à dire une chose : l'assurance a un prix. Selon le rapport de l'institution, 19 811 sinistrés reçoivent ce paquet, et 9 637 familles qui hébergent des sinistrés reçoivent la même aide de 5 000 gourdes.

Le don, ici, ramène le crédit vers ses clients.

Ce que la scène enseigne

Trois choses, qui organisent tout ce chapitre.

La première : l'argent qui compte le plus après une catastrophe passe par des institutions qui existaient avant. L'agent de crédit de Bizoton savait où habitait son client, ce qu'il vendait, combien il devait. Aucune organisation arrivée après le séisme ne le savait. Un prêteur local qui connaît ses clients peut agir en quelques semaines ; un club Rotary qui voudrait reconstituer cette connaissance mettrait des mois.

La deuxième : effacer une dette n'est pas un geste anodin. Fonkoze a annulé le solde des prêts de près de 20 000 sinistrés, mais pas par charité improvisée. Elle a exécuté, avec l'argent de partenaires extérieurs, un contrat d'assurance qu'elle préparait, assorti d'une commission et d'un nouveau prêt accordé après évaluation. Elle a même conçu un formulaire d'évaluation après catastrophe pour vérifier que chaque client pouvait supporter une nouvelle dette ; la Smart Campaign, initiative internationale pour la protection des clients de la microfinance, l'a citée en modèle. Un effacement prévu et financé ne produit pas les effets d'un effacement général, qui fait croire que les prêts ne se remboursent plus.

La troisième : les sinistrés ont besoin de capital, et ils savent quoi en faire. Après le versement, Fonkoze a interrogé 274 sinistrés dans quatre des agences les plus touchées. Selon ce suivi, 76 % avaient investi au moins une partie des 5 000 gourdes dans leur commerce, 28 % la totalité ; 95 % avaient repris un nouveau prêt ; et le taux de remboursement de ces nouveaux prêts atteignait 97 % au 31 décembre 2010. Ce sont les chiffres de l'institution elle-même, et le rapport écrit prudemment que ces remboursements « may indicate » une bonne gestion du crédit ; le chapitre 13 reviendra sur ce que de tels chiffres prouvent.

Votre club n'est pas une banque. Il connaît les banques. Ce chapitre explique ce qu'il peut faire de cette connaissance.

Ce qui arrive à l'argent dans les semaines qui suivent

Chez les clients

Les inondations de 1998 au Bangladesh sont les mieux documentées. Selon un article de presse repris par le premier guide des praticiens, plus de 90 % des clients des institutions de microfinance (IMF) ont dû suspendre leur activité habituelle pendant plus de trois semaines, et le taux de recouvrement des prêts est tombé de 92 % à 43 %. Le même article indique qu'environ 65 % des clients ont subi des pertes ou des dommages sur les biens de leur activité.

Une étude de terrain menée sur ces inondations fait une observation que tout banquier de votre club comprendra : l'inondation n'a pas frappé tout le monde pareil. Certains ont été durement touchés, d'autres modérément, d'autres pas du tout, et certains en ont même

profité, comme ceux qui transportaient des passagers en barque. C'est l'argument central contre toute mesure uniforme.

Chez les prêteurs

Le guide des praticiens publié en 1999 par le projet Microentreprise Best Practices, financé par l'agence américaine de développement (USAID), décrit quatre comportements simultanés : des clients cessent de rembourser, d'autres d'épargner, d'autres veulent retirer leur épargne, d'autres demandent des prêts d'urgence. « All of these behaviors reinforce one another to create a drain on the MFI's liquidity » : l'argent sort de l'institution au moment où il cesse d'y entrer. Et l'argent des donateurs met en général plusieurs semaines à arriver.

Les chiffres du Bangladesh donnent l'échelle du problème. Les petites IMF ont dû limiter les retraits d'épargne obligatoire à 50 ou 75 % des soldes. L'organisme national de refinancement des IMF, la PKSf, a estimé les besoins de ses partenaires à 9 200 millions de takas ; il en a versé 1 000 millions.

Quinze ans plus tard, aux Philippines, l'IMF CEVI tire la même leçon du typhon Haiyan : « liquidity played a bigger part and so was more important than capital ». Elle note aussi ce que peu de donateurs savent : « Relief funding in disasters is generally not available to fund lending. » D'où un enchaînement pervers : les prêteurs réduisent leurs prêts, et si les remboursements dépassent les nouveaux prêts, l'argent sort des communautés sinistrées au moment où elles en ont le plus besoin.

L'argent des gens eux-mêmes

Avant toute aide, les sinistrés puisent dans ce qu'ils ont. Au Sri Lanka, après le tsunami de décembre 2004, une étude de petites entreprises endommagées montre que dans les trois premiers mois, 51 % de l'argent dépensé pour réparer ou remplacer leur outil venait de leur propre épargne, 15 % de prêts de la famille et des amis, et 2 % seulement des IMF. En Haïti, sept semaines après le séisme, une enquête menée dans cinq camps de Port-au-Prince trouve que 40 % des habitants ont reçu une aide informelle, le plus souvent de l'argent envoyé par de la famille vivant à l'étranger.

Le premier argent du relèvement est donc celui des sinistrés, de leurs proches et de leurs prêteurs habituels. Le rôle d'un club n'est pas de le remplacer, mais d'aider ces trois sources à tenir.

Ce que l'argent dépensé sur place fait autour de lui

Un dollar versé à un sinistré passe chez l'épicier, qui paie son fournisseur et son aide, qui achètent à leur tour. C'est l'effet multiplicateur. Deux études le chiffrent, et aucune ne porte sur une catastrophe naturelle.

La première est l'expérience du Kenya que le chapitre 5 a citée pour les prix : environ 1 000 dollars versés en une fois à plus de 10 500 ménages pauvres de 653 villages, hors de toute catastrophe. Les chercheurs du National Bureau of Economic Research estiment le multiplicateur local à 2,4 : chaque dollar transféré a ajouté environ 2,4 dollars au produit de la zone, moyenne de deux méthodes (2,5 et 2,3). Les ménages qui n'ont rien reçu en profitent : dix-huit mois après le début des versements, leurs dépenses de consommation sont supérieures de 13 %, et leur revenu progresse surtout par les salaires que versent les entreprises locales, dont les ventes ont augmenté. L'inflation moyenne mesurée est de 0,1 %. Les limites sont dites par le texte : l'estimation est imprécise, l'hypothèse d'un multiplicateur inférieur à 1 n'est écartée qu'à un seuil de signification marginal, et l'un des auteurs a cofondé l'ONG qui a versé l'argent.

La seconde vient du Liban, pendant l'hiver 2013-2014. Un programme du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et de ses partenaires verse 575 dollars par carte bancaire à 87 700 familles de réfugiés syriens, pour se chauffer. C'est une crise de réfugiés, pas une catastrophe naturelle. L'évaluation commandée par l'International Rescue Committee ne trouve aucune hausse notable des prix sur une cinquantaine de produits ; l'argent est dépensé dans les commerces locaux. Elle estime que chaque dollar dépensé par les bénéficiaires produit 2,13 dollars de PIB pour l'économie libanaise. Ce chiffre n'est pas mesuré : il est calculé par une formule, avec la propension à consommer estimée pour la Jordanie, faute de chiffre libanais, et les évaluateurs le donnent pour prudent.

Aucune de ces études ne dit ce que devient l'effet quand les commerces sont détruits ou que l'approvisionnement vient de loin. Au Kenya, les auteurs le rattachent à une économie locale largement fermée : un dollar dépensé hors de la zone n'y circule plus. Pour votre club, la conséquence est pratique : quand un projet achète du matériel, des services ou de la main-d'œuvre, achetez et payez sur place chaque fois que le marché local peut fournir (voir chapitre 8).

Le principe : rééchelonner, au cas par cas

Un consensus ancien

Depuis l'ouragan Mitch et les inondations du Bangladesh en 1998, les guides de praticiens disent la même chose. Le rééchelonnement des prêts doit se faire tout de suite après la catastrophe et seulement dans les zones très touchées. Il se décide client par client, ou groupe d'emprunteurs par groupe, plutôt que par une mesure générale. Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) l'a écrit en février 2005, après le tsunami, dans une note adressée aux IMF et à leurs bailleurs de fonds : les bailleurs de fonds « doivent encourager les institutions de microfinance à restructurer les prêts, plutôt qu'à faire grâce du remboursement aux clients ». Et il en donne la raison : s'ils les poussent à annuler les remboursements ou à jouer le rôle de filets sociaux, ils les empêcheront d'opérer de façon viable, donc de servir davantage de personnes quand viendra la reconstruction.

Les standards minimaux pour le relèvement économique (MERS), publiés en 2017 par le réseau SEEP, reprennent cette doctrine presque mot pour mot : « Writing off loans should always be a last resort as it can reduce the financial institution's capital and worsen credit repayment culture. » Les MERS fixent aussi les exceptions : les institutions doivent être prêtes à passer en perte les prêts qui ne peuvent pas être recouvrés à cause du décès, de l'invalidité permanente ou de la disparition de l'emprunteur. L'autre exception est celle de la scène d'ouverture : l'effacement prévu d'avance par un contrat d'assurance.

Ce que coûte un rééchelonnement, et ce que coûte son absence

Les chiffres du Bangladesh sont parlants. Sur un prêt de 3 000 takas (60 dollars) rééchelonné de deux mois pendant l'inondation, le seul coût pour l'IMF, mesuré en mai 1999, était un manque à gagner de 2 à 3 dollars. À l'inverse, en septembre 1998, une enquête auprès de plus de 500 clientes touchées de l'IMF BRAC qui n'avaient pas encore obtenu de rééchelonnement trouve que moins de 20 % parvenaient à rembourser avec le revenu d'une activité. Près de la moitié empruntaient à la famille ou à des usuriers, à des taux de 120 à 140 %, pour rester à jour et garder l'accès aux services de BRAC. Et 15 à 20 % vendaient des biens ou du matériel de secours, retiraient leur épargne ou mangeaient moins.

Autrement dit, une échéance maintenue coûte bien plus cher à l'emprunteur qu'une échéance reportée ne coûte au prêteur.

Comment on rééchelonne

Le guide de 1999 décrit trois formes : reporter le capital seulement, reporter capital et intérêts en laissant courir les intérêts, ou reporter les deux en arrêtant le compteur. Pour rattraper les échéances manquées, on allonge la durée du prêt, on alourdit les échéances restantes, ou l'on accepte un remboursement groupé après un événement précis, « such as when the water recedes or after a harvest ».

Le cas par cas ne veut pas dire l'arbitraire. Le guide recommande une politique écrite qui donne aux agents de crédit des paramètres et quelques calendriers types. Les MERS demandent de rencontrer chaque emprunteur pour évaluer sa capacité de remboursement après la catastrophe.

Les durées varient : au Bangladesh en 1998, de trois à dix semaines selon les clients ; après Mitch, jusqu'à neuf mois, les plus vulnérables se relevant plus lentement.

Le piège du groupe

Au Nicaragua après Mitch, l'IMF ProMujer a rééchelonné les prêts de groupes de trente femmes. Dans chaque groupe, environ deux tiers se sont relevées vite et ont remboursé au calendrier initial ; un tiers a suivi le calendrier ralenti. Mais la règle exigeait que les trente aient fini de rembourser avant tout nouveau prêt : tout le groupe s'est retrouvé bloqué. La leçon est directe : un rééchelonnement doit aussi adapter les règles d'accès au prêt suivant.

L'ordre de l'argent : transferts, épargne, puis crédit

Les MERS donnent une séquence simple : « organizations should prioritize inward remittances and cash transfers immediately following a crisis. Next, they should work with FSPs to increase access to savings and insurance. During a reconstruction or recovery phase, FSPs can reintroduce (or expand) loan products based on client demand for access to finance. » D'abord les transferts entrants et les transferts monétaires ; ensuite l'accès à l'épargne et à l'assurance par les prestataires de services financiers ; enfin, en phase de relèvement, le crédit, selon la demande. La page de partie III a placé cette séquence dans le calendrier d'ensemble des leviers ; voici ce qu'elle veut dire pour chaque forme d'argent.

Les transferts des migrants

Dans les pays qui ont beaucoup d'émigrés, l'argent de la diaspora arrive avant l'aide. Un document de la Banque mondiale de 2010 montre que les transferts augmentent après les catastrophes là où les émigrés pèsent lourd dans la population, nettement dans environ la moitié des pays étudiés, et recommande de rétablir vite les services de transfert d'argent.

Après Mitch, le service de transfert depuis les États-Unis d'une fédération salvadorienne de coopératives d'épargne et de crédit a vu le nombre de transferts tripler le mois suivant l'ouragan.

Un club situé dans un pays d'émigration a ici un rôle qu'aucune agence n'a : il peut plaider auprès des autorités et des opérateurs pour la réouverture rapide des points de transfert, et faire connaître à la diaspora les canaux sûrs et peu coûteux.

L'épargne

Le CGAP demande que les IMF suppriment provisoirement les obligations d'épargne dans les agences touchées, « jusqu'à ce que la phase d'urgence soit passée et que les clients aient entrepris la reconstruction », et qu'elles ouvrent les retraits selon leur liquidité. Le guide de 1999 propose de mettre l'épargne obligatoire à disposition comme un prêt, avec une date de reconstitution fixée selon l'ampleur de la catastrophe, dont dépendra l'accès aux prêts futurs.

L'épargne obligatoire protège peu. Au Bangladesh, selon la Grameen Bank, 95 % de l'épargne obligatoire des clients touchés a été retirée, et ces soldes, alimentés par des versements de quelques takas, pesaient peu face à des pertes d'environ 10 000 takas par ménage. L'épargne libre protège mieux : les IMF qui offraient déjà une épargne volontaire à accès libre ont moins souffert des crises de liquidité que celles qui ont dû débloquer l'épargne obligatoire dans l'urgence.

Pendant l'inondation, une agente de crédit de l'IMF ASA rendait visite à ses membres tous les deux jours avec deux options : retirer leur épargne, ou prendre un prêt de consommation de 1 000 takas. Dans un groupe, dix ont retiré, dix ont emprunté, trois ont fait les deux. Celles qui ont emprunté savaient que le prêt coûtait plus cher ; elles voulaient garder leur épargne intacte.

Et l'argent de l'aide revient vers l'épargne. Selon les MERS, les IMF des zones touchées par le tsunami au Sri Lanka ont déclaré des soldes d'épargne plus élevés en mars 2005 qu'en mars 2004, et dans le district de Batticaloa, environ 35 % des subventions monétaires et des salaires de travail rémunéré reçus ont été déposés dans des IMF.

Les groupes d'épargne

Les groupes d'épargne (associations villageoises d'épargne et de crédit, groupes d'entraide) sont souvent présentés comme la solution de résilience par excellence. Disons-le nettement : la recherche réunie pour ce livre n'a trouvé aucune étude d'impact rigoureuse sur des groupes d'épargne après une catastrophe soudaine. À Dar es Salaam, les ménages dont un membre appartient à un groupe se relèvent plus vite des inondations, mais c'est une corrélation, pas une preuve. Le fonds social de ces groupes fonctionne comme une petite assurance, avec une

limite que les auteurs formulent eux-mêmes : « a community-based insurance mechanism will not be viable if all community members are affected by the same event ». En Éthiopie, pendant la sécheresse de 2015 et 2016, les groupes anciens ont mieux résisté que les groupes créés depuis moins d'un an.

La conséquence pour votre club : soutenir les groupes qui existent plutôt qu'en créer à la hâte après la catastrophe. Quand aucune institution financière ne garantit une présence durable, les MERS recommandent de travailler avec des services financiers communautaires, possédés et gérés par leurs membres, « such as ROSCAs and savings groups ». Le guide CED et le module 3 du programme de formation CED décrivent leur fonctionnement en temps normal.

Le crédit de relance

Quand le crédit revient, il revient d'abord sous sa forme la plus simple. Le guide de 1999 rapporte que des IMF du Bangladesh jugent le meilleur produit de relance « the standard microfinance short-term working capital loan » : le prêt ordinaire de fonds de roulement. Le prêt de reconstruction, lui, pose un problème d'endettement. Le CGAP l'écrit sans détour : le montant souvent élevé des prêts de « remplacement d'actifs » « contraint l'emprunteur à contracter trois ou quatre autres prêts destinés à financer une activité génératrice de revenus afin de gagner un salaire suffisant pour payer les intérêts de ces prêts à la reconstruction ». Il recommande de les accorder seulement après la phase d'urgence, quand le personnel de l'IMF peut évaluer les dégâts et la solvabilité de chaque client.

Trois expériences montrent ce que donne un crédit de relance bien conduit, et ses limites.

- **Pologne, 1997.** Après les inondations, l'IMF Fundusz Mikro ouvre un guichet temporaire, sous une marque distincte : prêt de 24 mois à 10 %, six mois de grâce. Le remboursement à l'échéance atteint 93 %. Le produit est limité à six mois, ce qui, selon la Banque mondiale, a préservé la discipline de crédit.
- **Philippines, après Haiyan (novembre 2013).** CEVI fait l'inverse de ses concurrents : elle prête davantage. Son prêt de relance est versé en une à deux semaines, avec un calendrier calé sur la trésorerie de chaque emprunteur. Selon le prêteur et son bailleur, 4 889 prêts d'une moyenne de 430 dollars ont été mieux remboursés que la moyenne de l'institution. C'est une autoévaluation, sans groupe témoin.
- **Népal, après le séisme du 25 avril 2015.** Un don de la Banque asiatique de développement finance, par une banque de développement agricole et 53 coopératives de petits paysans, des prêts de relance à 5 % par an sur trois ans, dont six mois de grâce. Selon le rapport de la Banque asiatique, 15 700 ménages en bénéficient, avec des emprunteurs à 76 % des femmes, et en juillet 2018 le taux de remboursement à l'échéance des

bénéficiaires atteint 99 %. Mais les prêts ont été versés de juillet 2016 à octobre 2017 : quinze à trente mois après le séisme.

Ce dernier chiffre compte autant que le taux de remboursement. Le crédit de relance arrive tard. Pendant les mois qui précèdent, il faut autre chose. Et il ne convient pas à tout le monde : les MERS rappellent que le prêt « is not an appropriate intervention for individuals who are not economically active ».

Le chapitre 5 a montré l'autre risque : le taux subventionné. Au Sri Lanka, des prêts aux victimes à 6 % ont été suivis de défauts anormaux chez des emprunteurs qui n'étaient pas sinistrés. Le niveau du taux est une décision du prêteur, prise en connaissance de cause, pas celle d'un club.

Séparer les secours et le crédit

Une règle traverse toutes les sources. Le CGAP : « Les IMF ne sont pas des organismes de secours. » Les bailleurs doivent séparer l'aide d'urgence et la microfinance le plus vite possible : « Pour que la culture du crédit ne soit pas menacée, il convient de ne pas donner d'image confuse aux clients. » Une IMF qui fait temporairement des secours doit le signaler par des signes visibles et tenir des comptes séparés.

À Aceh, après le tsunami, un expert qui a évalué la microfinance en 2008 dresse un constat sévère : environ 400 organisations donatrices, peu coordonnées ; sur 1 502 coopératives financières officiellement recensées, 85 actives. Il en tire deux règles : « Grants and loans must not be provided by the same institution lest both staff and recipients will be confused, and any emerging, or pre-existing, credit culture will be undermined », et « Disbursement does not equal effectiveness ». Il recommande de commencer par cartographier le paysage financier, tontines locales comprises.

Le CGAP en tire une consigne pour les financeurs : éviter d'imposer aux IMF des objectifs chiffrés de nombre de clients servis, car cela peut les inciter à prêter à des clients qui ne pourront pas rembourser. Votre club ne mesurera donc jamais son succès au nombre de prêts accordés.

Les subventions aux petites entreprises

Entre l'urgence et le retour du crédit, il reste un trou de plusieurs mois, que des subventions directes aux petites entreprises peuvent combler. Deux études par tirage au sort, les seules trouvées pour ce livre après une catastrophe dans un pays en développement, disent ce qu'elles valent.

Sri Lanka, 2005. Des chercheurs de la Banque mondiale et de deux universités suivent de toutes petites entreprises sans salarié des districts de Kalutara, Galle et Matara. Cent vingt d'entre elles, tirées au sort, reçoivent 10 000 ou 20 000 roupies (environ 100 ou 200 dollars), en espèces ou en matériel choisi par le propriétaire. Résultat : pour les commerces de détail, chaque tranche de 100 roupies reçues augmente le bénéfice mensuel de 19,6 roupies, un rendement de 19,6 % par mois. Pour la fabrication, l'effet est nul en moyenne. Les auteurs concluent qu'après le tsunami, le manque de capital n'était pas le principal obstacle des fabricants. Ils en avancent des raisons probables : la fibre de coco attendait que les lagunes de rouissage soient nettoyées, la dentelle attendait les touristes. Ils soutiennent les subventions monétaires, « but only in limited cases », et constatent que l'aide aux entreprises n'était « not well correlated with reported damage ».

Beira, 2019. Sept mois après le cyclone Idai, des chercheurs de l'UNU-WIDER versent par téléphone 6 000 meticaïs (environ 100 dollars) à 121 petits fabricants tirés au sort, à Beira, ville très touchée, et à Chimoio, moins touchée. Le montant correspond à l'investissement annuel médian d'une micro-entreprise de Beira avant le cyclone. L'effet est significatif à Beira seulement. Il est concentré sur un métier : « Treated carpenters stand out as their income increased by 102 per cent compared to the remaining firms. » Aucun effet mesurable chez les tailleurs, les forgerons ou les producteurs alimentaires. Les auteurs l'expliquent par la demande de réparations et de meubles après le cyclone.

Les deux études convergent sur un point : le même montant ne produit pas le même effet selon le métier. Une subvention relance l'activité dont les clients et les fournisseurs sont revenus ; elle ne remplace ni des intrants absents, ni une demande disparue.

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), dans sa note de 2013 sur l'emploi d'urgence, ajoute trois règles : la subvention de redémarrage est unique, et annoncée comme telle ; elle n'est pas versée, de préférence, par l'institution qui prête ; elle s'arrête quand les marchés repartent. L'Organisation internationale du Travail (OIT) met en garde dans le même sens : toute subvention peut affaiblir le secteur financier local et créer une dépendance à l'aide.

Ce que fait le club

Un partenaire financier, pas un guichet

Le guide CED pose la règle pour le temps normal : votre club ne prête pas lui-même ; il prépare les emprunteurs, les met en relation avec un prêteur professionnel et suit les résultats. Après une catastrophe, elle devient plus stricte, parce que le risque de surendettement augmente au moment où les revenus baissent.

Besoin	Qui le traite	Ce que fait le club
Prêts en cours impayables	le prêteur, au cas par cas	ne rien payer à la place des emprunteurs ; en parler au prêteur
Liquidité du prêteur	le prêteur et ses refinanceurs	chercher des financeurs ; vérifier le prêteur
Épargne bloquée ou perdue	IMF, coopérative, groupe d'épargne	soutenir les groupes existants
Argent de la diaspora	opérateurs de transfert, autorités	plaider pour la réouverture des points de transfert
Capital pour rouvrir	un partenaire distinct du prêteur	financer des subventions ciblées, si les règles le permettent
Crédit de relance	un prêteur enregistré	préparer et accompagner les emprunteurs

Avant de toucher à quoi que ce soit qui concerne des prêts existants, parlez au prêteur. Payer les échéances des emprunteurs depuis l'extérieur peut briser la discipline de remboursement dont dépend tout le crédit futur de votre territoire.

Financer un prêteur : la méthode du manuel DAI

Le guide le plus proche de la situation d'un club ou d'un district est un manuel publié en 2007 par le cabinet DAI pour les financeurs qui soutiennent des IMF par subvention après une crise. Il propose quatre étapes.

1. **Vérifier trois conditions** : une stabilité politique minimale, une activité économique en espèces suffisante, et une population stable. Pour ce dernier point, il retient au moins 18 mois, durée « commonly recognized as the minimum period of time required for MFIs to make and recover their loans ». Sans ces trois conditions, « Providing grant support to MFIs should not be considered ».
2. **Vérifier sa propre capacité** : un spécialiste de la microfinance accessible, et un engagement de financement d'au moins trois ans, coordonné avec d'autres bailleurs.
3. **Choisir le type d'appui**, du plus simple au plus exigeant : équipement et matériel (une agence détruite à rééquiper), assistance technique courte, capitalisation du portefeuille de prêts, frais de fonctionnement. La capitalisation « Provides critical liquidity », mais exige une évaluation plus poussée.
4. **Évaluer l'institution** (gouvernance, taux qui couvrent les coûts, faibles impayés, comptes audités chaque année), puis verser par tranches, contre des repères de performance. Le module 3 du programme de formation CED donne la liste des documents à demander.

Les règles de la Fondation Rotary

Les règles qui suivent sont celles des documents en vigueur en juillet 2026. Vérifiez-les dans les Terms and Conditions en vigueur sur My Rotary avant tout dépôt.

Le microcrédit est éligible. La politique du domaine « développement économique communautaire » d'avril 2024 range l'accès des communautés pauvres aux services financiers, « including microcredit, mobile banking, savings, and insurance », parmi les activités du domaine.

Dans une subvention mondiale, le microcrédit est très encadré. Les Terms and Conditions de juillet 2026 imposent une IMF enregistrée qui fonctionne depuis au moins trois ans ; un capital prêté au moins deux fois, sur au moins 18 mois ; un taux annuel au plus égal au plus bas de deux plafonds, dix points sous la moyenne nationale ou 36 % ; une formation des bénéficiaires qui dépasse la gestion du prêt ; une visite intermédiaire du Cadre de conseillers techniques ; et un rapport final avec ligne de base et plan de sortie. Les lignes directrices CED d'avril 2024 ajoutent un examen complémentaire pour tout projet de microprêts.

La subvention de district peut financer des activités de microcrédit avec une IMF enregistrée qui fonctionne depuis au moins trois ans.

Deux interdits comptent pour l'argent du relèvement. Ni la subvention catastrophe (Disaster Response Grant) ni la subvention mondiale ne financent de dons en espèces sans affectation à une personne ou à une organisation coopérante, ni de systèmes de garantie de prêts. Si votre club envisage des subventions à de petites entreprises sur le modèle de Sri Lanka ou de Beira, la manière de les loger dans une subvention de la Fondation n'est pas réglée par les documents lus pour ce livre : posez la question au responsable régional des subventions avant de construire le projet.

Le calendrier. Une subvention mondiale ne paie rien de ce qui a été engagé avant son approbation. Nous en déduisons qu'elle ne peut pas apporter de liquidités à un prêteur dans les premières semaines : il faut d'autres sources, fonds du club et du district, partenaires du prêteur, bailleurs. Fonkoze elle-même a été financée en deux temps, un test auprès de 500 clients puis une extension ; le chapitre 10 détaille ce montage.

L'assurance, enfin, ne se décide pas après la catastrophe. Elle se prépare avant, au niveau du prêteur ou du groupe : c'est l'objet du chapitre 15.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Payer les échéances des emprunteurs sinistrés	on veut soulager vite	parler au prêteur ; le rééchelonnement coûte peu
Financer un effacement général	le geste paraît généreux	effacement seulement prévu, ciblé ou assuré
Prêter soi-même, ou prêter à tous	le club a de l'argent et de la bonne volonté	un prêteur enregistré, qui évalue chaque emprunteur
Prêter pour reconstruire avant de relancer l'activité	la maison paraît prioritaire	fonds de roulement d'abord, pour les personnes actives
Créer des groupes d'épargne pour recevoir l'aide	c'est rapide et visible	soutenir les groupes existants
Même subvention pour tous les métiers	c'est simple et paraît équitable	vérifier ce qui bloque : capital, intrants ou clients
Donner et prêter sous la même bannière	un seul partenaire est plus commode	séparer les guichets
Compter le succès en nombre de prêts	c'est facile à rapporter	mesurer remboursement et reprise d'activité

Ce que votre club a désormais en main

Votre dossier de relèvement reçoit ici son **volet « argent »** : le partenaire financier local choisi et vérifié, la forme d'appui retenue (liquidité du prêteur, subventions de redémarrage, soutien à l'épargne, transferts) et les garde-fous contre le surendettement.

L'agent de crédit de Bizoton n'avait ni subvention mondiale ni plan de relèvement. Il avait une liste de clients et il savait où les trouver. C'est cette connaissance que votre club doit aider à tenir debout. Mais l'argent ne relance que ceux qui savent déjà travailler, et la reconstruction va réclamer des métiers que le territoire n'a pas en nombre suffisant : c'est la question du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Les prêteurs du territoire (IMF, coopératives, banques) ont été recensés et contactés
- ☐ Aucune échéance n'a été payée à la place d'un emprunteur sans accord du prêteur
- ☐ Le club sait si les prêteurs rééchelonnent au cas par cas, et selon quelles règles

- ☐ Les besoins de liquidité des prêteurs et leurs refinanceurs sont connus
- ☐ Les points de transfert d'argent ont rouvert, ou le club a plaidé pour leur réouverture
- ☐ Les groupes d'épargne existants sont identifiés
- ☐ Pour chaque métier visé par une subvention, l'obstacle principal (capital, intrants, clients) est connu
- ☐ Les subventions éventuelles sont uniques, annoncées comme telles, et versées par un autre que le prêteur
- ☐ Le prêteur partenaire a été vérifié (comptes, impayés, audit, ancienneté d'au moins trois ans)
- ☐ Les règles de la Fondation en vigueur ont été vérifiées sur My Rotary avec le président de la commission Fondation du district (DRFC)
- ☐ Les indicateurs retenus portent sur le remboursement et la reprise d'activité, pas sur le nombre de prêts
- ☐ Le volet « argent » du dossier de relèvement est rédigé

Pour aller plus loin

- The SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards* (MERS), troisième édition, 2017, chapitre sur les services financiers.
- CGAP, *Soutenir les activités de microfinance en Asie après le tsunami* (*Sustaining Microfinance in Post-Tsunami Asia*), note de février 2005 (versions française et anglaise).
- Emre Ersenkal, *Field Manual: Supporting Microfinance through Grants in Post-Crisis Settings*, DAI, août 2007.
- Suresh de Mel, David McKenzie et Christopher Woodruff, *Enterprise Recovery Following Natural Disasters*, Banque mondiale, document de travail 5269, 2010.
- UNU-WIDER, document de travail 2021/87 sur les subventions monétaires aux entreprises de Beira et Chimoio après le cyclone Idai.
- Rotary International, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, juillet 2026, section 11 (microcrédit), sur My Rotary.
- Dennis Egger, Johannes Haushofer, Edward Miguel, Paul Niehaus et Michael W. Walker, *General Equilibrium Effects of Cash Transfers: Experimental Evidence from Kenya*, NBER, document de travail 26600, 2019, révisé en 2021.
- International Rescue Committee, *Emergency Economies: The Impact of Cash Assistance in Lebanon*, septembre 2014.

Chapitre 7 : Les compétences : travail payé, formation, métiers de la reconstruction

En décembre 2015, huit mois après le séisme du 25 avril, un projet de la coopération japonaise auprès de l'Autorité nationale de reconstruction du Népal commence à former des maçons. Le public est choisi avec soin : des maçons en activité, avec au moins un an d'expérience, proposés par leur comité villageois puis retenus après un entretien et une épreuve pratique. Ils sont une trentaine par session, défrayés et nourris. On leur enseigne les règles de la construction parasismique, en théorie puis sur le terrain. La formation devait durer six jours ; elle s'est révélée trop courte, on l'a portée à sept. En 72 sessions, le projet forme 2 157 maçons, dont 19 femmes. Il forme aussi plus de 6 500 propriétaires.

En mars 2017, le projet fait le compte dans dix comités villageois. Les normes minimales sont fixées, les propriétaires et les maçons ont été formés, des ingénieurs ont été préparés à inspecter. Et pourtant, le taux de démarrage des reconstructions n'est que de 21,3 %.

Le projet change de méthode. Il aide chaque village à former un comité de reconstruction, et il envoie sur place des « maçons mobiles » : des maçons formés, payés par le projet, qui travaillent gratuitement sur les chantiers des familles tout en formant les autres maçons et les manœuvres. Chacun suit une centaine de bénéficiaires. Au plus fort, ils sont 548.

Ailleurs au Népal, une autre organisation a formé, de mai à juillet 2016, 3 140 maçons et ouvriers du bâtiment en sept jours, selon un cours conçu par le gouvernement. Son bilan, publié dans un recueil d'études de cas du cluster mondial de l'abri, contient cette phrase : « Masons had limited employment prospects after the project ended. »

Former deux mille maçons ne suffit pas à faire reconstruire des maisons. Il faut encore un chantier, quelqu'un pour le payer, et un métier qui survive au chantier.

Ce que la scène enseigne

Une compétence n'est pas un emploi. Les maçons formés au Népal savaient construire selon les normes, mais les familles ne lançaient pas leurs chantiers ; le projet a attribué ce retard à un manque d'entraide dans les communautés. Sa réponse a été de porter la formation sur le chantier lui-même, aux côtés des familles.

Le second projet montre l'autre moitié du problème. La reconstruction crée une demande soudaine de main-d'œuvre, puis elle s'arrête. Ses propres auteurs reconnaissent qu'ils n'avaient fait aucune étude du marché du travail et aucun plan pour les moyens de subsistance au-delà de la reconstruction. Ils ont formé pour un pic de demande, pas pour un métier.

Ce chapitre traite de ces deux moitiés : le travail payé des premiers mois, qui met de l'argent dans les poches et déblaye les rues ; la formation, qui donne aux habitants les emplois de la reconstruction ; et le passage à l'emploi qui restera quand les grues seront parties.

La reconstruction, une demande soudaine et temporaire

Ce que pèse le chantier

L'évaluation des besoins après le séisme du Népal (PDNA), conduite par le gouvernement avec ses partenaires, chiffre le travail nécessaire au seul logement à 352 millions de journées sur cinq ans. Elle s'inquiète surtout des ouvriers qualifiés : 46 % des besoins selon le chapitre logement, 40 % selon le chapitre emploi, soit plus de 20 000 maçons selon le premier, 17 500 selon le second. L'écart dit l'incertitude de ces estimations ; l'ordre de grandeur, lui, est clair. La même évaluation prévoit que la demande poussera les salaires de la maçonnerie à la hausse, et elle avertit : « il est essentiel d'aider les fournisseurs de produits manufacturés à tirer parti de la hausse de la demande dans la construction. Sinon, la reconstruction accroîtra les importations de ces produits, surtout de Chine et d'Inde, avec peu d'effet sur l'emploi industriel » (notre traduction).

Le message vaut pour un club de chefs d'entreprise : l'argent de la reconstruction ne fait vivre l'économie locale que si les ouvriers, les artisans et les fournisseurs sont locaux. Sinon, il la traverse.

Ce que la catastrophe fait au marché du travail

Les lignes directrices PDNA sur l'emploi racontent ce qui s'est passé au Bangladesh après le cyclone Sidr, en 2007. Beaucoup de pêcheurs avaient perdu leur bateau. Dans les semaines suivantes, eux et des membres de leur famille habituellement inactifs ont cherché du travail ; des entretiens de terrain estiment qu'il y a eu, pour chaque bateau détruit, un demi-travailleur de plus par famille sur le marché. Les salaires de certains métiers ont baissé. Au même moment, dans la même zone, des électriciens et des charpentiers voyaient leur emploi et leur paie augmenter, tirés par la demande de reconstruction.

La catastrophe crée donc deux marchés à la fois : un surplus de main-d'œuvre non qualifiée, qui a besoin d'un revenu tout de suite, et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, qui a besoin d'être formée vite. Le travail payé répond au premier ; la formation, au second.

Les mêmes lignes directrices décrivent la séquence qui doit suivre : l'emploi qui dépend entièrement des secours doit céder progressivement la place à l'emploi lié à la reconstruction et à la reprise économique ; puis, à mesure que la reconstruction s'achève, la structure de l'emploi doit redevenir celle de l'économie. C'est la logique des trois volets de l'emploi présentés au chapitre 1 : stabiliser les revenus, relancer l'économie locale, installer l'emploi durable.

Le travail payé des premiers mois

Ce que c'est

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), dans sa note de 2013 sur l'emploi d'urgence, définit le travail contre rémunération (*cash for work*) comme le paiement d'un salaire en échange d'un travail court : réparer des canaux d'irrigation, des digues, des pistes, des marchés, des écoles ; déblayer ; préparer des terres. Ces programmes durent en général jusqu'à six mois après une catastrophe limitée, au moins un an après une grande catastrophe. C'est un ordre de grandeur, pas une règle.

Les règles sur lesquelles les sources convergent

Règle	Ce que disent les sources	Ce que vérifie le club
Salaire	au niveau du salaire minimum, parfois un peu sous le marché	le taux fixé avec les autres acteurs
Sélection	critères clairs, convenus avec la communauté et les autorités	qui choisit, et sur quels critères
Sortie	prévue dès le départ, progressive	la date et la suite pour les travailleurs
Païement	à temps, par quinzaine ou par mois	le délai réel entre travail et paie
Sécurité	équipements, assurance, pas d'enfants	une personne majeure par ménage

Le salaire. Le PNUD demande un salaire « commensurate to the minimum wage », éventuellement un peu inférieur au marché pour attirer les plus démunis. Il admet des salaires plus élevés juste après une crise majeure, à titre temporaire, mais pas dans la durée, parce qu'ils détournent les travailleurs des autres activités et créent des tensions. Pas d'écart entre hommes

et femmes pour un travail de valeur égale ; des salaires plus élevés pour les qualifiés. Il n'existe pas de taux universel : dans ses recommandations pour les Philippines après Haiyan, la Banque mondiale note que la pratique mondiale est de payer 5 à 10 % sous le salaire minimum, alors que, selon la Banque mondiale, l'Organisation internationale du Travail (OIT) recommande le salaire minimum entier. Le chapitre 5 a montré ce que coûtent des salaires trop élevés aux agriculteurs et aux employeurs ; le chapitre 12 montrera comment les acteurs d'une même zone s'alignent. La règle pour votre club est simple : il ne fixe jamais son taux seul.

La sélection. Le PNUD constate que l'emploi d'urgence marche mieux quand les groupes touchés et les autorités locales conviennent des critères et participent à la sélection, et il met en garde contre la captation par les notables. Aux Philippines, le programme public n'engageait qu'une personne par ménage, au-dessus de l'âge légal, pour éviter qu'on envoie les enfants.

La sortie. Tout projet doit avoir une stratégie de sortie claire, avec un retrait progressif, pour que les bénéficiaires ne se retrouvent pas tous sans emploi le même jour. Le PNUD cite une passerelle : retenir une part du salaire et la verser sur un compte bancaire à la fin de la période de travail, comme au Burundi.

Le paiement. « Failure to pay workers on time can lead to discontent, conflict and negative media coverage », écrit le PNUD. L'évaluation d'un projet de l'OIT à Leyte, aux Philippines, après Haiyan, montre ce qui arrive sinon : à cause des procédures normales de l'administration, les paiements arrivaient un à deux mois après la fin du travail. « Such delays in payment defeats the purpose of the initiative », conclut l'évaluateur : le retard annule l'effet du programme et crée des tensions entre les collectivités et leur population.

Haïti : du salaire journalier au mètre cube

Après le séisme de janvier 2010, le PNUD emploie notamment 1 000 habitants de six quartiers de Bel Air, à Port-au-Prince, pour nettoyer les rues encombrées de gravats et curer les canaux. Dans le programme de déblaiement, les équipes travaillent deux à quatre semaines, six jours sur sept, au salaire minimum, et tournent pour que davantage de familles en profitent. En 2011, le PNUD passe au *cash for production* : le paiement se fait au mètre cube de débris enlevé, compté en camions, en brouettes ou en conteneurs. Selon le PNUD, les travailleurs ont pu augmenter leur revenu, parfois nettement ; mais la transition a été mal comprise et contestée par des travailleurs habitués au salaire journalier.

L'évaluation indépendante des programmes du PNUD tire la leçon : le *cash for work* était une approche saine, mais il « lasted too long and took time to evolve into a more constructive modality ». Elle va plus loin pour l'ensemble des programmes : quand l'accent est mis sur la

distribution de l'argent plutôt que sur les résultats du travail, le *cash for work* devient un simple transfert monétaire.

Kobe : l'embauche qui ne se décrète pas

En mars 1995, deux mois après le séisme de Kobe, le gouvernement japonais impose aux chantiers publics de la zone touchée de réserver jusqu'à 40 % de leurs effectifs aux sinistrés privés d'emploi. Selon la Banque mondiale, un an plus tard, 30 personnes seulement avaient été embauchées à ce titre. Les entreprises continuaient de recruter selon la rentabilité et l'efficacité, et aucune sanction n'était prévue.

Une obligation ne crée pas de compétence. Si les sinistrés n'ont pas le métier que cherche l'entreprise, elle embauche ailleurs.

Aceh : former pour que les emplois restent

La Banque mondiale a résumé, pour les Philippines après Haiyan, les leçons qu'elle avait tirées d'Aceh après le tsunami de 2004. Une fois les besoins de reconstruction estimés, il faut calculer combien d'emplois ils créeront dans la construction et vérifier la main-d'œuvre disponible sur place. À Aceh, une partie des ouvriers est venue d'autres régions d'Indonésie ; ailleurs, des habitants ont été formés « so the jobs could go to local people ». Importer de la main-d'œuvre est parfois nécessaire, « but it does create social jealousy ». Les autres leçons de l'encadré tiennent en deux lignes : organiser formation, orientation et placement des demandeurs d'emploi, surtout dans la construction ; et passer vite du travail payé au rétablissement des moyens d'existence d'origine.

Former les artisans de la reconstruction

Ce que dit l'expérience

Le manuel de la Banque mondiale sur la reconstruction des logements après une catastrophe (*Safer Homes, Stronger Communities*, 2010) consacre un chapitre à la formation. Il s'ouvre sur cette phrase : « Training is the intervention that most determines whether the housing reconstructed after a disaster is an improvement over what people had before ». Ses règles sont celles qu'un chef d'entreprise appliquerait :

- **Simple et concret.** Plus les consignes sont simples, mieux c'est ; un ouvrier aux compétences modestes peut apprendre les exigences de base en quelques jours.
- **Sur le chantier.** La formation sur le tas est indispensable, et un suivi est nécessaire pendant toute la reconstruction.

- **Vite.** « The more time that passes after the disaster, the greater the probability that people will begin to rebuild without any guidance or supervision. »
- **Avec les ressources locales.** Vérifier ce qui existe en instituts, associations professionnelles et certifications ; les experts internationaux ne doivent pas évincer les experts et constructeurs locaux.
- **Sans promettre trop.** Ne pas construire de bâtiments de démonstration qui font espérer une qualité que l'aide disponible ne pourra pas payer.

Pakistan : une compétence qui survit au chantier

Après le séisme du 8 octobre 2005, le Pakistan choisit une reconstruction conduite par les propriétaires, avec des subventions versées par tranches selon l'avancement et le respect des normes, et des centres de formation. Combien de personnes ont été formées ? Le rapport de fin de projet de la Banque asiatique de développement donne 783 314 personnes formées dans les centres de l'autorité de reconstruction ; le même rapport parle ailleurs de 25 000 maîtres formateurs ayant formé plus de 200 000 propriétaires ; un rapport d'expert annonçait plus de 250 000 personnes formées. Les périmètres ne sont pas définis, et les trois chiffres ne se comparent pas.

Le résultat le plus intéressant est ailleurs. Selon l'étude d'impact social de l'autorité de reconstruction, rapportée par la Banque asiatique, en 2009, 72 % des maisons bâties depuis le séisme *sans aucune subvention* utilisaient des techniques parasismiques. Le savoir-faire est resté dans les mains des maçons et des propriétaires après la fin des versements. Le même rapport note une limite : les propriétaires attendaient en moyenne plus d'un mois les consignes de correction, et n'avaient souvent ni le temps ni les moyens de patienter.

La certification

La PDNA du Népal recommande, à moyen terme, une formation fondée sur la demande réelle du marché du travail, et ajoute qu'il est indispensable que les certificats délivrés soient reconnus par l'institution nationale de formation professionnelle. Un certificat reconnu suit le maçon sur le chantier suivant ; une attestation de projet reste dans un tiroir.

Ce qui transforme une formation en emploi

Partir de l'employeur

Le guide CED le pose pour le temps normal : on ne forme pas à des métiers dont le marché n'a pas besoin. Après une catastrophe, l'employeur le plus évident est la reconstruction elle-même, mais elle n'est pas le seul. Le manuel d'évaluation rapide de l'OIT demande, avant

toute formation : la formation repose-t-elle sur une évaluation du marché ? L'offre correspond-elle aux besoins du marché du travail ? Existe-t-il une formation sur le tas ?

L'évaluation du projet de l'OIT à Leyte en donne l'illustration. Les formations proposées étaient la menuiserie, la transformation alimentaire et l'artisanat de bambou et d'herbe tressée. Peu de personnes en tiraient un revenu. L'évaluateur note que l'artisanat exige l'appui de toute une chaîne de valeur, impossible dans un programme de secours, et conclut que les métiers enseignés devraient être ceux « with a clear demand within trainees' own neighborhood ».

Un exemple à l'échelle d'un club

Cet exemple vient du Liban, après la guerre de 2006 : un contexte d'après-conflit que ce livre ne traite pas, mais dont la méthode se transpose à une catastrophe. Deux organisations non gouvernementales y forment des déplacés de retour chez eux aux installations sanitaires et électriques. Le cours dure dix semaines : cinq de théorie, cinq de pratique dans les maisons de leurs propres villages, sous la conduite d'artisans en activité, qui ont eux-mêmes reçu quatre jours de formation de formateurs. Les stagiaires gardent leurs outils. Sur 42 inscrits, 37 terminent, et 28 ont trouvé un emploi à la fin du cours.

Tout ce qui fait marcher ce petit programme est à la portée d'un club : des artisans en activité comme formateurs, un métier demandé par la reconstruction mais utile après elle, de la pratique dans le quartier, et des outils qui restent.

Un projet Rotary : Khokana

À Khokana, village newar d'environ 7 000 habitants à neuf kilomètres de Katmandou, le séisme de 2015 a entièrement détruit environ 550 maisons et endommagé 307 autres, pour 900 foyers. Le club de Mississauga-Meadowvale (Canada), avec le club de Patan (Népal) comme club hôte, monte une subvention mondiale de développement économique communautaire à deux objectifs : renforcer l'association locale de sensibilisation des femmes de Khokana, et donner à environ 150 femmes touchées par le séisme des compétences génératrices de revenus, près de chez elles. Selon la page du district qui en rend compte, les formations à la couture et au tressage de la paille sont terminées, celle de cuisine presque, et les stagiaires font leur formation pratique ; deux autres sessions sont prévues, mais en juillet et août les femmes sont occupées à repiquer le riz. Selon *Rotary Great Britain and Ireland*, des dizaines de femmes avaient déjà été formées à des activités productives, à la gestion, à la commercialisation et au développement de leurs liens avec les marchés.

Selon la même page, le projet court du 15 mai 2017 au 31 décembre 2018, soit deux ans après le séisme pour son démarrage, et coûte 42 263 dollars. Les sources Rotary ne donnent aucun résultat de revenu. Il montre pourtant deux choses : une subvention mondiale peut porter un projet de compétences après une catastrophe, et elle passe par une association locale qui restera. Le calendrier agricole, lui, rappelle que la formation se cale sur la vie des gens, pas l'inverse.

Après le chantier

La demande de maçons retombera. Nous recommandons de choisir, quand c'est possible, des métiers qui servent aussi en temps normal (électricité, plomberie, menuiserie, réparation), et de préparer dès la formation l'accès à l'épargne ou au crédit pour ceux qui s'installeront à leur compte (chapitre 6). L'essai de Beira, présenté au même chapitre, va dans ce sens : après le cyclone, ce sont les menuisiers, dont la reconstruction faisait la demande, qu'une petite subvention a le plus aidés.

Les services de l'emploi comptent aussi. La Recommandation 205 de l'OIT, adoptée en 2017, demande aux États de rétablir et renforcer les services publics de l'emploi, y compris des services d'emploi d'urgence ; le guide OIT-PNUD de 2021 les décrit comme des ponts entre les demandeurs d'emploi et les offres quand l'offre et la demande changent vite. Un club peut proposer ses membres employeurs à ces services, ou organiser lui-même une bourse d'emploi des chantiers de son territoire.

Le travail décent, même dans l'urgence

La Recommandation 205 fixe des repères que votre club doit connaître, même s'ils s'adressent aux États.

- **Sécurité.** Elle demande « des conditions de travail sûres et décentes comportant la distribution d'équipements de protection individuelle et une assistance médicale pour tous les travailleurs, y compris ceux qui participent aux activités de secours et de réhabilitation ». Ses références à la sécurité et à la santé « s'appliquent également aux personnes engagées dans le travail bénévole » : nous en déduisons qu'elles valent pour les bénévoles de votre club.
- **Femmes.** Elle demande de garantir que les femmes qui ont occupé un emploi pendant la crise « ne sont pas remplacées contre leur volonté au retour de la main-d'œuvre masculine ».
- **Enfants.** Les lignes directrices PDNA admettent que certaines exigences du droit du travail soient suspendues pendant l'urgence, mais jamais les normes sur les pires formes de

travail des enfants ou l'esclavage.

- **Entreprises.** La Recommandation demande aux organisations d'employeurs d'« aider les entreprises durables, en particulier les petites et moyennes entreprises, à mettre en place un plan de continuité de leurs activités et à surmonter la crise au moyen de la formation, de conseils et d'un appui matériel ». Un club de chefs d'entreprise n'est pas une organisation d'employeurs, mais il en a les compétences.

Ce que fait le club

Les rôles

Votre club ne gère pas lui-même un programme de travail payé : les règles de salaire, de sélection, d'assurance et de paiement demandent une organisation que peu de clubs ont. Il ne forme pas lui-même des maçons. Il relie.

Action	Qui la conduit	Ce que fait le club
Travail payé	collectivité, ONG, agence	cofinance, vérifie taux et délais de paie, fournit équipements
Formation aux métiers du bâtiment	centre reconnu, maîtres artisans	trouve les chantiers et les formateurs en activité
Apprentissage	entreprises du territoire	mobilise ses membres employeurs
Placement	service de l'emploi, comité de placement	organise un comité avant la fin du cours
Achats de la reconstruction	maîtres d'ouvrage	demande artisans et fournisseurs locaux
Installation à son compte	prêteur, groupe d'épargne	relie les diplômés à un partenaire financier

Quand votre club finance lui-même un chantier, il peut inscrire dans le cahier des charges l'emploi d'artisans et de fournisseurs de la zone. La Banque mondiale proposait, après Haiyan, d'obliger les entreprises de la reconstruction à employer des travailleurs non qualifiés des communautés touchées et de profiter des travaux publics pour les former aux métiers de la construction.

Les règles de la Fondation Rotary

Les lignes directrices CED de la Fondation, dans leur version d'avril 2024, demandent que la formation ne soit pas un acte isolé : « It shouldn't be a standalone course or one-time intervention. » Pour un programme de formation existant, le projet doit en améliorer la qualité ou la portée : « Simply improving the physical facility or replacing existing equipment

doesn't meet the requirements for a global grant. » Tout gros équipement exige un plan financier de trois à cinq ans. Les subventions mondiales peuvent aussi financer des équipes de formation professionnelle, des groupes de professionnels qui se rendent à l'étranger pour former des professionnels locaux. Elles ne paient rien d'antérieur à leur approbation ; le chapitre 10 en tire les conséquences pour le calendrier. Vérifiez ces règles dans les Terms and Conditions en vigueur sur My Rotary.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Former sans chantier ni employeur	la formation est facile à organiser	relier chaque session à des chantiers réels
Former pour le seul pic de la reconstruction	la demande est visible et urgente	métiers utiles après, certificat reconnu
Payer le travail plus que le marché	on veut aider davantage	taux fixé avec les autres acteurs
Payer en retard	procédures habituelles du partenaire	vérifier le délai de paie avant de cofinancer
Faire durer le travail payé	il est populaire et visible	date de sortie et passerelle dès le départ
Décréter des quotas d'embauche	cela paraît simple	former pour les métiers que cherchent les entreprises
Former à l'artisanat sans débouché	le projet semble adapté aux femmes	métiers demandés dans le quartier même
Importer la main-d'œuvre qualifiée	c'est plus rapide	former des habitants dès le début

Ce que votre club a désormais en main

Votre dossier de relèvement reçoit ici son **volet « compétences »** : les métiers visés, avec la demande qui les justifie ; les employeurs et les chantiers engagés ; le partenaire de formation et la certification ; et ce que deviendront les personnes formées quand la reconstruction sera finie.

Au Népal, former des maçons n'a pas suffi ; il a fallu les envoyer sur les chantiers, aux côtés des familles. La compétence ne vaut que reliée à une demande. Or la demande, pour les agriculteurs, les pêcheurs et les commerçants, passe par des marchés et des chaînes dont un maillon a souvent cassé : c'est l'objet du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ La demande de main-d'œuvre de la reconstruction est estimée, par métier
- ☐ Le club sait qui conduit le travail payé sur son territoire, et à quel taux
- ☐ Aucun taux de salaire n'est fixé par le club seul
- ☐ Le délai réel entre travail et paiement est vérifié chez chaque partenaire
- ☐ La sélection des travailleurs se fait avec la communauté et les autorités locales, selon des critères publics
- ☐ La sortie du travail payé est datée dès le départ, avec une passerelle
- ☐ Chaque formation est reliée à des chantiers ou à des employeurs identifiés
- ☐ Les formateurs sont des artisans en activité, et la formation se termine sur le chantier
- ☐ Le certificat est reconnu par l'organisme national de formation professionnelle
- ☐ Les métiers choisis serviront après la reconstruction
- ☐ Un comité de placement est constitué avant la fin du cours
- ☐ Les équipements de protection et l'assurance des travailleurs et des bénévoles sont prévus
- ☐ Le volet « compétences » du dossier de relèvement est rédigé

Pour aller plus loin

- Programme des Nations unies pour le développement, *Guidance Note: Emergency Employment and Enterprise Recovery*, 2013.
- Abhas K. Jha et al., *Safer Homes, Stronger Communities: A Handbook for Reconstructing after Natural Disasters*, Banque mondiale, 2010, chapitre 16 sur la formation.
- Organisation internationale du Travail, *Recommandation (n° 205) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience*, 2017.
- Union européenne, Groupe des Nations unies pour le développement et Banque mondiale, *Post-Disaster Needs Assessments Guidelines*, volume B, chapitre *Employment, Livelihoods and Social Protection*.
- Gouvernement du Népal, *Post Disaster Needs Assessment*, volume B, 2015, chapitres logement et emploi.
- Agence japonaise de coopération internationale (JICA), rapport final du projet d'appui à la reconstruction des logements au Népal, février 2019.
- Banque asiatique de développement, rapport de fin d'assistance technique sur la reconstruction des logements après le séisme de 2005 au Pakistan.

- Fondation Rotary, *Community Economic Development Guidelines: Global Grant Funding*, avril 2024, sur My Rotary.

Chapitre 8 : Les marchés : agriculture, chaînes de valeur, coopératives

Avant le 11 mars 2011, la coopérative de pêche d'Omoe, à Miyako, sur la côte de la préfecture d'Iwate, au Japon, se flattait de la plus grosse récolte du pays en wakamé d'élevage et en ormeaux sauvages. Ses membres pêchaient aussi le saumon et le varech.

Le tsunami emporte 798 des 814 bateaux de la coopérative. Les installations où l'on cultivait et transformait les algues sont entièrement détruites.

Trois jours après le séisme, le responsable de la coopérative monte une cellule de crise. Son objectif tient en une ligne : reprendre la pêche le plus vite possible. La coopérative achète des bateaux d'occasion sur la côte de la mer du Japon, que le tsunami n'a pas touchée. Elle répare ceux qui sont restés coincés dans les décombres ou que la vague a déposés sur les hauteurs. En mai, soixante-dix bateaux sortent récolter le wakamé sauvage.

Soixante-dix bateaux, pour une flotte qui en comptait 814 : il en manque. La coopérative invente alors une règle. Les pêcheurs forment des groupes de quatre ou cinq qui se partagent les bateaux disponibles, et tant que la flotte n'est pas reconstituée, le produit de la pêche est divisé à parts égales entre les membres du groupe. En 2012, quand le nombre de bateaux approche la normale, l'organisation revient peu à peu à sa forme d'origine.

Le bilan qu'en tire l'Agence japonaise de la reconstruction tient en une phrase : les pêcheurs qui avaient perdu leur bateau ont pu reprendre la pêche tôt, « without incurring any personal debt », sans s'endetter personnellement.

Le Japon est un pays riche, et l'État a subventionné les coopératives pour racheter bateaux et filets. La règle du partage, elle, ne demandait aucun achat. Elle reposait sur une organisation qui existait avant la vague, qui connaissait ses membres et qui avait leur confiance.

Ce que la scène enseigne

La coopérative d'Omoe n'a pas attendu qu'on lui offre une flotte neuve. Elle a cherché ce qui manquait pour que la chaîne reprenne : des bateaux, n'importe lesquels, tout de suite. Trois leçons en sortent pour votre club.

La première : un marché est une chaîne, et la catastrophe en casse un maillon précis. Ce qui empêchait les pêcheurs d'Omoe de travailler, c'étaient les bateaux : ils savaient pêcher, et les zones de pêche étaient toujours là. Ailleurs, ce sera l'entrepôt d'un grossiste, le crédit d'un acheteur, une route, une chambre froide. Avant d'agir, il faut trouver ce maillon.

La deuxième : on répare la chaîne avec ceux qui la tenaient. La coopérative existait, avec ses règles, ses membres, sa trésorerie, ses relations avec l'administration. C'est par elle que l'État a fait passer ses subventions, et c'est elle qui a pu imposer le partage. Une organisation créée après la catastrophe pour recevoir l'aide n'aurait eu ni cette autorité ni cette confiance.

La troisième : le calendrier commande. Le wakamé sauvage se récolte au printemps. Une flotte neuve livrée en septembre aurait manqué la saison. En agriculture comme en pêche, la nature fixe la date limite, pas le projet.

Ce chapitre traite des marchés où les gens vendent ce qu'ils produisent, des chaînes qui les relient aux acheteurs, et des coopératives qui aident à les relancer. Les lieux physiques, rues et halles, sont l'objet du chapitre 9.

Ce que les catastrophes coûtent à l'agriculture

L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a publié en 2023 son estimation la plus complète. Sur les trente dernières années, de 1991 à 2021, les catastrophes auraient fait perdre environ 3 800 milliards de dollars de production agricole, soit 123 milliards par an en moyenne, ou 5 % du produit intérieur brut agricole mondial. Le chiffre ne couvre que les cultures et l'élevage ; la pêche et la forêt n'y figurent pas, faute de données.

La même étude a dépouillé 88 évaluations des besoins post-catastrophe (PDNA) conduites entre 2007 et 2022 dans 60 pays. En moyenne, l'agriculture y représente 23 % des dommages et pertes, tous secteurs confondus, et plus de 65 % pour les sécheresses. La FAO précise elle-même la limite : ces évaluations ne sont menées qu'après un petit nombre de catastrophes, dans des pays qui ont relativement moins de moyens d'y faire face.

Dans un territoire rural, la récolte perdue n'est que le début : il faut encore semer la suivante, la vendre, et que quelqu'un l'achète.

Le principe : rétablir les acteurs du marché, pas les remplacer

Le chapitre 5 a posé la règle des standards minimaux pour le relèvement économique (MERS, troisième édition, 2017) : toute aide touche les marchés, et ceux qui la mettent en œuvre ne doivent pas tenir eux-mêmes une fonction de marché. Ce chapitre en tire les conséquences

pratiques.

Le chapitre des MERS consacré aux entreprises et aux systèmes de marché en donne l'esprit dans l'intitulé de son quatrième standard, « Work with existing market actors and use facilitation approaches » : travailler avec les acteurs existants du marché, par des approches de facilitation. Trois recommandations de ce chapitre concernent directement un club.

Ne pas oublier les intermédiaires. Les MERS observent que les équipes de projet ne comprennent pas toujours que les intermédiaires, « wholesalers and middlemen », grossistes et intermédiaires, jouent un rôle important dans le marché. Le collecteur qui achète au village et revend en ville est souvent le seul lien entre le producteur et le client.

Acheter local, même un peu plus cher. Quand une aide en nature se justifie, les MERS recommandent de l'acheter à des acteurs privés locaux « despite higher costs, where feasible ». Une commande passée au grossiste de la ville voisine lui rend la trésorerie qui lui permettra de se réapprovisionner.

Regarder la chaîne entière, y compris hors de la zone touchée. Le chapitre 5 a cité l'exemple, rapporté par les MERS, d'intrants agricoles distribués gratuitement après un séisme : l'analyse de marché « had not extended to the suppliers in the market chain », et les fournisseurs installés hors de la zone ont perdu leurs clients. Suivez donc la chaîne jusqu'aux fournisseurs, où qu'ils soient.

Les MERS ajoutent une mise en garde utile à tout club qui voudrait aider une entreprise : se méfier du « relief boom », l'effet d'aubaine, quand certaines entreprises ne sont viables que tant que l'argent de l'aide et ses travailleurs font partie de l'économie locale. Avant d'aider une entreprise, demandez-vous qui seront ses clients quand les humanitaires seront partis.

Trouver le maillon cassé

Une chaîne de valeur, c'est l'ensemble des étapes qui mènent un produit du producteur au client final : intrants, production, stockage, transformation, transport, vente, avec à chaque étape des personnes et de l'argent. Le guide CED en donne la méthode pour le temps normal. Après une catastrophe, la question devient : *quel maillon a cassé, et qui le tenait ?*

Les cas documentés montrent que la réponse est rarement celle qu'on attend.

- **Le stockage d'un intermédiaire.** À Port-au-Prince, après le séisme de 2010, le maillon le plus touché de la chaîne du riz était celui des petits grossistes, privés de leurs entrepôts (chapitre 5).
- **Le crédit d'un acheteur.** Dans l'État d'Odisha, en Inde, deux cyclones détruisent la récolte de maïs en 2013 et en 2015. Les gros acheteurs, qui avançaient aux agriculteurs les

semences et les intrants, cessent de le faire après avoir perdu l'argent des récoltes non remboursées. Les MERS concluent : « When credit for seeds and other inputs stopped, farmers stopped growing maize. » Le maillon cassé n'était pas physique.

- **Un lieu de vente.** À Shiogama, un mois après le tsunami de 2011, un thonier est le premier navire à entrer au port après la reprise de ses activités, et la criée, restée intacte au tiers, peut tenir ses enchères (chapitre 4).
- **Un équipement que personne ne peut payer seul.** À Kesenuma, dans le quartier de Shishiori entièrement détruit, 17 entreprises de transformation des produits de la mer sinistrées fondent en août 2012 une coopérative pour bâtir en commun une grande installation frigorifique et une installation de stérilisation de l'eau de mer. Selon l'Agence de la reconstruction, la propriété commune a fortement réduit le coût de l'investissement pour chacune.

Maillon	Question à poser	Signe qu'il est cassé
Intrants	les semences, filets, aliments du bétail sont-ils en vente ?	boutiques fermées, prix anormaux
Crédit	qui avançait l'argent avant, et le fait-il encore ?	acheteurs ou fournisseurs qui exigent le comptant
Production	les producteurs ont-ils terre, outils, bateaux, main-d'œuvre ?	parcelles non semées, bateaux à quai
Stockage et froid	où les produits attendaient-ils avant d'être vendus ?	pertes après récolte, ventes forcées
Transport	la route, le camion, le bateau fonctionnent-ils ?	collecteurs absents, prix qui s'écartent entre village et ville
Acheteurs	qui achetait, et achète-t-il encore ?	stocks invendus, prix à la production en chute

Le maillon cassé se trouve souvent au milieu de la chaîne, chez un acteur que les distributions ignorent. Votre club peut cibler un seul maillon, à condition que l'analyse ait été faite, par lui ou par d'autres (chapitre 3). Les MERS rappellent qu'au début de la réponse, une analyse sommaire est acceptable, parce que « 'good enough' analysis is better than 'analysis paralysis' ». Mais chaque évaluation suivante doit approfondir la précédente.

L'agriculture : semer à temps, avec ce que le marché offre

Le problème est souvent l'accès, pas la semence

Après une catastrophe, le premier réflexe est d'envoyer des semences. Les deux manuels de référence sur les semences en situation d'urgence mettent en garde. Le manuel technique de la FAO de 2010 observe qu'après une catastrophe, « seed is often available but farmers do not have the resources to buy it » : les semences sont souvent disponibles, mais les agriculteurs n'ont pas de quoi les acheter. Le manuel publié en 2002 par CRS, l'Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides (ICRISAT) et l'Overseas Development Institute (ODI) va plus loin : l'indisponibilité absolue des semences « rarely happens », et les agences humanitaires « often mis-diagnose the problem as lack of availability », confondent souvent un problème d'accès avec un problème de disponibilité. Ces deux manuels viennent du même réseau d'auteurs : leur accord n'est pas une confirmation indépendante, mais c'est la position de référence du secteur.

Avant d'acheter quoi que ce soit, votre équipe pose donc les trois questions de la sécurité semencière :

1. **Disponibilité** : y a-t-il, à une distance raisonnable et avant la date des semis, assez de semences des cultures adaptées ?
2. **Accès** : les familles ont-elles l'argent ou les biens pour les acheter ou les échanger ?
3. **Qualité** : les semences disponibles sont-elles saines, et des variétés que les agriculteurs veulent ?

Si la réponse à la première question est oui, le problème est l'accès, et la bonne réponse n'est pas d'importer des semences. Le manuel de la FAO le dit nettement : l'aide en semences doit travailler avec le système semencier national, et ne pas l'abîmer par des importations excessives.

Six réponses possibles

La FAO classe les réponses selon le problème qu'elles traitent.

Réponse	Pour quel problème
Distribution directe de semences et d'outils	indisponibilité réelle, récolte perdue, déplacement long
Achat local puis distribution	manque localisé
Ration alimentaire de protection des semences	la famille risque de manger ses semences
Crédit aux petits commerçants en grain	disponibilité, là où les paysans achètent au marché

Réponse	Pour quel problème
Coupons ou argent aux agriculteurs	accès, là où les marchés fonctionnent
Foires aux semences	accès, souvent avec des coupons

La quatrième réponse est la plus proche de la règle de ce livre. La FAO écrit que les petits commerçants en grain « provide a crucial source of seed for farmers, especially in emergencies » : un crédit à ces commerçants leur permettrait de s'approvisionner plus loin, en meilleures variétés, et de stocker davantage. On retrouve l'idée de rétablir les commerçants plutôt que de les remplacer.

La foire aux semences avec coupons

Le principe est simple : au lieu de semences gratuites, les agriculteurs reçoivent des coupons qu'ils échangent, lors d'une foire organisée pour l'occasion, contre les semences de leur choix, vendues par des semenciers, des producteurs locaux et des commerçants. L'agriculteur choisit ses cultures, ses variétés, ses quantités, et juge lui-même la qualité ; l'argent reste dans l'économie locale.

Fin 2000, dans l'est du Kenya, frappé par des sécheresses successives, CRS et ses partenaires organisent en trois semaines quatorze foires pour plus de 8 000 familles, avec 275 commerçants en grain, dont plus de 75 % de femmes. Les familles obtiennent jusqu'à 14 kg de semences pour un coupon de 8 dollars, qui n'aurait permis d'acheter que 4 kg de semences de maïs commerciales. Les agences qui avaient commandé des semences commerciales ne les ont pas reçues à temps pour semer. Ces chiffres sont déclarés par l'organisation qui a conduit l'action, sans groupe de comparaison, et la sécheresse n'est pas une catastrophe soudaine : retenez la méthode plus que les résultats.

Le manuel de 2002 donne les garde-fous :

- **surveiller les prix** : l'organisateur doit intervenir si les prix de la foire dépassent de plus de 50 % ceux du marché ordinaire ;
- **servir tout le monde en un jour** : si la foire dure deux jours, des bénéficiaires risquent de revendre le lendemain ce qu'ils ont acheté la veille ;
- **enregistrer les vendeurs** et expliquer aux bénéficiaires la valeur de leur coupon ;
- **commencer par une foire pilote**, avec peu de bénéficiaires.

Votre club peut financer une foire, l'observer, mobiliser des commerçants qu'il connaît ; un partenaire agricole l'organise.

La date des semis ne se négocie pas

Après le cyclone Idai, au Mozambique, la FAO note en mai 2019 que les semences devaient être en terre « by end of April » pour permettre une éventuelle récolte d'hiver. Au Népal, l'évaluation des moyens d'existence agricoles conduite par la FAO un mois après le séisme de 2015 constate que la fenêtre de plantation du riz est presque fermée, mais qu'il reste du temps pour le millet et les légumes. La même évaluation relève que les magasins d'intrants agricoles rouvrent peu à peu, et en tire la conséquence : c'est le moment de passer par l'argent ou les coupons.

Dans le district de Dadu, au Pakistan, après les crues de 2022, un projet de relèvement précoce de Save the Children et de l'ONG nationale National Rural Support Programme (NRSP) donne 40 000 roupies à chaque petit exploitant pour acheter semences et outils et préparer sa terre, et 20 000 roupies aux femmes pour un potager. Le revenu moyen des ménages passe de 216 000 à 303 241 roupies, sous la cible de 336 000 ; l'évaluation finale, commandée par l'organisation, l'attribue à des pluies insuffisantes et à de nouvelles inondations. L'argent donné à temps ne protège pas d'une mauvaise saison.

Le guide d'agriculture pour le relèvement publié par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) rapporte enfin deux leçons d'Aceh, après le tsunami de 2004, tirées d'une étude qu'il cite. Les semences, engrais, équipements et crédits distribués avaient été prématurés, « because basic infrastructure was not yet ready to allow these inputs to be used ». Et les initiatives réussies reposaient sur des engagements fermes à racheter la récolte de la première année et à aider à la vendre : « The farmers' risks were thus underwritten. » Avant de financer une production, trouvez qui l'achètera.

Reconstruire moins, mais mieux

La FAO a tiré cette leçon à grande échelle après le tsunami de 2004. Son bureau Asie-Pacifique, après avoir examiné plus de cent études sur l'Indonésie et le Sri Lanka, écrit que la pêche souffrait d'abord d'une surexploitation antérieure : la réhabilitation « needs to focus not on the effects of the tsunami, but on addressing pre-existing trends ». Le chapitre 5 a raconté la suite : trop de bateaux, mal construits, donnés parfois à des gens qui n'étaient pas pêcheurs. Neuf ans plus tard, après le typhon Haiyan aux Philippines, la FAO inscrit dans ses priorités de veiller à ce que « pre-typhoon fishing capacity is not exceeded », que la capacité de pêche d'avant le typhon ne soit pas dépassée.

La baie de Shizugawa : de plus de mille radeaux à trois cents

Dans la baie de Shizugawa, dans la préfecture de Miyagi, on élève des huîtres depuis plus d'un siècle. Avant 2011, plus de mille radeaux y étaient installés, avec, selon l'organisme qui certifie aujourd'hui l'élevage, une productivité et une croissance souvent médiocres. Le tsunami détruit la plupart des installations ; beaucoup d'ostréiculteurs quittent le métier.

Ceux qui restent, membres de la branche locale de la coopérative de pêche de Miyagi, s'engagent dans un programme pilote de trois ans, accompagnés par le WWF Japon et une subvention publique. Ils ramènent le nombre de radeaux à 300, gérés par 32 producteurs. Cinq ans après le tsunami, l'élevage devient le premier du Japon certifié par l'Aquaculture Stewardship Council (ASC). L'organisme certificateur avance un chiffre de revenu en forte hausse que ce livre ne reprend pas : il vient de l'organisme lui-même, et aucune source indépendante ne le confirme. Retenez de son récit que la réduction a été conduite par les producteurs eux-mêmes, organisés en coopérative.

Watari : des fraises à un mètre du sol

Avant le séisme, la coopérative agricole de Miyagi Watari était la première région productrice de fraises du Tohoku : 96 hectares, 380 exploitations, 3 600 tonnes vendues. Le tsunami touche 96 % des surfaces.

Dès octobre 2011, des parcelles abandonnées à l'intérieur des terres sont trouvées pour remplacer les champs perdus. Des serres-tunnels y sont montées avec une subvention nationale, et la production reprend en novembre sur 20 % de la surface d'avant. En septembre 2013, 51 ménages s'installent dans de nouveaux complexes de serres, où les fraisiers poussent dans des bacs placés à environ un mètre du sol et nourris d'une solution fertilisante. En 2018, les expéditions dépassent le niveau d'avant le séisme.

Sept ans et plusieurs subventions publiques : un club ne reproduira pas cette échelle. Il peut en retenir la méthode, une reprise partielle et rapide, sur une terre de remplacement, qui a gardé les producteurs dans le métier.

Reconstruire à l'identique	Reconstruire mieux
remplacer chaque bateau perdu	ne pas dépasser la capacité d'avant, ni le type de bateau autorisé
reconstituer les mêmes parcelles	profiter du réaménagement pour regrouper ou agrandir
relancer la même culture	diversifier si la culture unique a tout perdu
décision des donateurs	décision des producteurs, organisés

Les coopératives : un outil, pas une preuve

La coopérative d'Omoe a fait ce qu'aucun donateur n'aurait pu faire : répartir des bateaux rares entre des pêcheurs qui se connaissaient, selon une règle acceptée. Les cas japonais montrent la coopérative dans trois rôles :

- **organisatrice du partage** des outils rares (Omoe) ;
- **employeur temporaire** : la coopérative de pêche d'Ofunato a utilisé des programmes publics pour embaucher ses propres membres au déblaiement des zones de pêche, ce qui a dégagé le port et donné un revenu aux pêcheurs sinistrés ;
- **propriétaire d'équipements communs** trop coûteux pour une seule entreprise (Kesennuma).

L'Agence japonaise de la reconstruction en tire trois leçons qu'elle formule ainsi : « Implement fishing boat sharing to quickly resume fishing » ; « Build on union connections to heighten member solidarity » ; et, pour les petits transformateurs, s'organiser « under a collaborative arrangement or by establishing a cooperative ».

Ce que la recherche ne dit pas

Une affirmation circule : les coopératives résisteraient mieux aux catastrophes. Elle s'appuie en général sur deux rapports du Bureau international du Travail (BIT), de 2009 et 2013. Or ces rapports portent sur la crise financière de 2007-2008, pas sur les catastrophes naturelles. La recherche menée pour ce livre n'a trouvé aucune étude qui montre que les coopératives résistent mieux à un séisme ou à une inondation, ni aucune étude sur la vérification ou la recapitalisation de coopératives d'épargne et de crédit endommagées par une catastrophe. Ce que l'on a, ce sont des cas, surtout japonais, dans un pays riche et avec un État fort.

Le second de ces rapports contient en revanche une mise en garde, écrite pour les coopératives financières, qui vaut aussi après une catastrophe : créer des coopératives de base seules, sans les structures qui les soutiennent, « will just lead to problems that later on will be difficult to put right ». Le guide CED décrit le même risque : la coopérative « coquille », enregistrée sans vie démocratique ni activité réelle, souvent créée pour capter des subventions.

Vérifier une coopérative endommagée

Une coopérative qui existait avant peut avoir perdu des membres, des stocks, des locaux, de la trésorerie. Avant d'y mettre de l'argent, votre club la visite et vérifie ce qu'un manuel comptable type des coopératives d'épargne et de crédit ougandaises attend d'une coopérative bien gouvernée : une assemblée générale qui approuve le budget et nomme l'auditeur, deux

signataires sur chaque compte, un registre des membres, un fonds de réserve, des subventions tenues à part des parts des membres, le dernier audit et, pour une coopérative d'épargne et de crédit, la liste des prêts en retard.

Ajoutez deux questions propres à l'après-catastrophe : combien de membres sont encore là et actifs, et que reste-t-il de la trésorerie et des stocks ? Une coopérative qui a perdu la moitié de ses membres n'a plus la même assise. Et lisez son résultat sans les subventions : un excédent qui vient surtout de l'aide signifie qu'elle ne tient pas encore seule.

Ce que la Fondation Rotary finance, et ce qu'elle refuse

Si votre projet passe par une subvention mondiale (chapitre 10), deux règles en vigueur concernent directement ce chapitre.

Ce qui est possible. Les conditions des subventions mondiales en vigueur en juillet 2026 prévoient qu'un projet peut inclure la construction d'infrastructures comme « storage units, fences and security systems, water or irrigation systems, or greenhouses » : des unités de stockage, des clôtures, des systèmes d'eau ou d'irrigation, des serres. C'est le genre de maillon qu'une chaîne agricole perd. Un projet qui utilise des eaux souterraines doit comporter une étude hydrogéologique, que le budget de la subvention peut payer.

Ce qui est refusé. Le chapitre 5 l'a rappelé : les lignes directrices de la Fondation pour le développement économique communautaire (avril 2024) déclarent inéligibles les projets qui ne font que donner de l'équipement. La politique du domaine, de la même date, exclut aussi les projets d'infrastructure ou d'équipement sans résultat économique direct ou sans plan d'exploitation et d'entretien.

Autrement dit, un projet qui se résumerait à donner des bateaux ou des semences ne passe pas. Un projet qui finance l'entrepôt d'une coopérative existante, avec ses règles d'usage, une formation et un acheteur identifié, peut passer. Vérifiez chaque point dans les documents en vigueur au moment de votre demande ; l'annexe E indique où les trouver.

Ce que fait le club

Votre club n'est ni un acheteur, ni un semencier, ni une coopérative. Il facilite : il connaît les commerçants, les transporteurs, les banquiers de son territoire, et sait les réunir.

Étape	Ce que fait le club	Avec qui
Choisir une ou deux filières	à partir de l'évaluation du chapitre 3	membres agriculteurs, commerçants

Étape	Ce que fait le club	Avec qui
Cartographier la chaîne	un maillon par ligne, d'avant et d'aujourd'hui	coopérative, collecteurs, service agricole
Trouver le maillon cassé	le nommer, avec son ancien titulaire	commerçants, acheteurs
Vérifier l'accès avant la disponibilité	les trois questions des semences	vulgarisation, commerçants en grain
Choisir la réponse	coupon, commande locale, crédit au commerçant, équipement commun	partenaire agricole, prêteur local
Identifier l'acheteur	avant de financer la production	acheteurs, transformateurs
Passer par la coopérative existante	après vérification de ses comptes	coopérative, autorités
Tenir le calendrier	la date des semis ou de la saison	producteurs

Trois rôles conviennent particulièrement à un club de chefs d'entreprise.

Relier l'acheteur et les producteurs. Les initiatives réussies d'Aceh garantissaient le rachat de la récolte. Votre club peut trouver cet acheteur parmi ses membres ou dans son réseau : un transformateur, un distributeur, une cantine, une collectivité. Il ne devient pas l'acheteur ; il aide à négocier qui porte quel risque.

Financer un équipement commun, à une organisation qui existe. Une chambre froide, un séchoir, un entrepôt, un bateau partagé : à une coopérative ou un groupement existant, avec des règles de partage écrites, comme à Omoe ou à Kesennuma.

Commander chez les commerçants locaux. Quand un achat de biens se justifie, passez la commande au grossiste de la région, comme dans l'exemple des houes et des brouettes du chapitre 5 : vos membres connaissent ces fournisseurs.

Deux précautions valent pour toutes ces actions. Ne payez pas les gens pour assister aux formations : les MERS déconseillent les indemnités de présence. Et si vous demandez une contribution aux bénéficiaires, suivez le chapitre 5, qui rappelle qu'une subvention mondiale interdit de collecter des fonds auprès d'eux.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Distribuer des semences venues d'ailleurs	on confond accès et disponibilité	poser les trois questions ; coupons chez les commerçants locaux

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Arriver après la date des semis	le projet suit son propre calendrier	caler le projet sur le calendrier cultural
Remplacer plus de bateaux qu'il n'y en avait	chaque donateur compte ses propres dons	demande le nombre d'avant aux services des pêches ou à la coopérative
Financer une production sans acheteur	on pense production, pas vente	identifier l'acheteur avant tout financement
Créer une coopérative pour recevoir l'aide	les financeurs demandent une structure	travailler avec une organisation qui existait
Présenter les coopératives comme prouvées résilientes	une étude du BIT est mal citée	dire que la preuve après catastrophe n'existe pas
Aider une activité qui vit de l'aide	l'effet d'aubaine semble durable	vérifier qu'elle survivra au départ des humanitaires

Un dernier piège est celui des chiffres. Les résultats publiés pour les foires aux semences, les distributions de la FAO ou les cas japonais sont presque toujours déclarés par ceux qui ont conduit l'action, sans groupe de comparaison. Ne promettez pas davantage à vos donateurs, et prévoyez dès le départ votre propre mesure (chapitre 13).

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose du **volet « marchés »** de son dossier de relèvement : la ou les chaînes retenues, le maillon cassé et l'acteur qui le tenait, la réponse choisie, l'acheteur identifié, la coopérative ou le groupement qui portera l'action, et la date que la saison impose.

Les pêcheurs d'Omoe n'ont pas eu de bateaux neufs en mai 2011. Ils ont eu une règle de partage, une coopérative qui l'a fait respecter, et la saison du wakamé. Restent les lieux où l'on vend : la rue, la halle, le marché, sans lesquels aucune chaîne n'arrive jusqu'au client. C'est l'objet du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Une ou deux filières ont été choisies à partir de l'évaluation du chapitre 3
- ☐ La chaîne est cartographiée, maillon par maillon, avant et après la catastrophe
- ☐ Le maillon cassé est nommé, ainsi que l'acteur qui le tenait
- ☐ La chaîne a été suivie jusqu'aux fournisseurs situés hors de la zone sinistrée

- ☐ Pour les semences, disponibilité, accès et qualité ont été vérifiés avant tout achat
- ☐ La réponse retenue passe par les commerçants locaux (coupons, commande locale, crédit)
- ☐ La date limite imposée par la saison est écrite et tenue
- ☐ Le nombre de bateaux, de radeaux ou d'outils d'avant est connu et ne sera pas dépassé
- ☐ Un acheteur est identifié avant le financement de la production
- ☐ La coopérative ou le groupement partenaire existait avant la catastrophe
- ☐ Ses comptes et sa gouvernance ont été vérifiés lors d'une visite
- ☐ Aucune indemnité de présence n'est versée, et toute contribution des bénéficiaires respecte la règle 6.I des subventions mondiales : aucune collecte de fonds auprès d'eux
- ☐ Les règles de la Fondation en vigueur ont été vérifiées si une subvention mondiale est envisagée
- ☐ Le volet « marchés » du dossier de relèvement est rédigé

Pour aller plus loin

- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, troisième édition, Practical Action Publishing, 2017, chapitre « Enterprise and Market Systems Development ».
- FAO, *Seeds in Emergencies: A Technical Handbook*, FAO Plant Production and Protection Paper 202, Rome, 2010.
- CRS, ICRISAT et ODI, *Seed Vouchers and Fairs: A Manual for Seed-Based Agricultural Recovery after Disaster in Africa*, Nairobi, 2002.
- FAO, *The Impact of Disasters on Agriculture and Food Security 2023*, Rome, 2023.
- C. Brady (Oxfam GB et IRC), *An Emergency Market Mapping and Analysis Study: Changing Responses to the Haiti Earthquake*, Humanitarian Practice Network, ODI, 2012.
- Reconstruction Agency (Japon), *Great East Japan Earthquake Lessons Learned*, chapitre « Agriculture, Forestry and Fisheries ».
- Rotary International, *Community Economic Development Guidelines: Global Grant Funding*, avril 2024, sur My Rotary.
- Le guide CED, chapitres sur les chaînes de valeur et les coopératives.

Chapitre 9 : Les lieux : commerces, marchés, développement local

Le 22 février 2011, un séisme frappe Christchurch, en Nouvelle-Zélande. Le centre-ville est bouclé ; on l'appelle bientôt la zone rouge. Les boutiques qui ont tenu debout sont derrière les barrières.

Très vite, un comité de commerçants et de propriétaires du centre se réunit. Son constat est simple : beaucoup de petites entreprises cherchent une solution, aucune n'a les moyens de s'installer dans un centre commercial, et beaucoup meurent. Le comité refuse aussi une idée qui gagne la ville, celle que Christchurch pourrait se passer de centre.

En mars, il a une idée. Il la présente au ministre chargé du relèvement de Canterbury, qui l'annonce publiquement avec lui le mois suivant : un centre commercial provisoire, construit en conteneurs maritimes. Les conteneurs protègent les marchandises, se montent vite et résistent aux séismes. Le comité se fixe une date butoir, la dernière semaine d'octobre, avant la grande foire annuelle et les achats de Noël.

L'entreprise de construction repère 64 conteneurs en Chine. Le comité, devenu entre-temps une fiducie, Re:START the Heart Trust, doit signer l'achat alors que l'argent n'est pas réuni. « We signed it before we had a dollar in the bank », racontera son président. L'argent vient ensuite : un prêt sans intérêt de 3,36 millions de dollars néo-zélandais de la fiducie de l'appel aux dons pour le séisme, une subvention d'une banque, plus tard des fonds de l'État. L'entreprise de construction et l'architecte travaillent d'abord bénévolement. Les conteneurs arrivent au port de Lyttelton en août, à soixante et un jours de l'ouverture.

Le samedi 29 octobre 2011, huit mois après le séisme, le centre commercial Re:START ouvre dans le Cashel Mall, ses conteneurs peints de couleurs vives. Le magazine local qui raconte cette journée parle de larmes de joie chez des habitants qui ne pensaient plus pouvoir revenir au centre-ville. Le grand magasin voisin rouvre le même jour.

Re:START devait être provisoire. Il durera plus de six ans, et sa fermeture fera partie de son succès : le chapitre 14 la racontera.

Ce que la scène enseigne

L'économie d'un territoire se voit dans ses rues. Tant que le centre de Christchurch était fermé, la ville avait des commerçants, des clients et de l'argent, mais plus d'endroit où les réunir. Re:START n'a pas créé d'entreprises : il a rendu un lieu à des entreprises qui existaient.

Ce sont des commerçants qui l'ont fait. Pas une agence, pas un programme international : un comité de commerçants et de propriétaires, qui connaissaient leur rue, leurs clients et le calendrier du commerce. Votre club ressemble beaucoup plus à ce comité qu'à une organisation humanitaire.

La date venait du commerce, pas du projet. Le comité a visé la semaine d'avant la foire et les achats de Noël, parce que c'est là que se fait une part du chiffre d'affaires de l'année. Un lieu qui ouvre après la saison a perdu sa raison d'être.

Le provisoire était assumé. Des conteneurs, pas des murs. Un projet qui ne prétendait pas reconstruire la ville, mais tenir jusqu'à ce qu'elle soit reconstruite.

On ne sait pas tout. Aucune évaluation indépendante de Re:START n'a été trouvée : ni chiffre d'affaires, ni taux de survie des commerces, ni même leur nombre exact. Selon un communiqué officiel de 2014, la majorité des commerçants présents étaient là depuis l'ouverture. C'est tout ce que l'on peut dire.

Pourquoi une rue rouvre, ou ne rouvre pas

Le chapitre 1 a montré qu'une entreprise rouvre si ses voisines rouvrent, et que l'électricité, l'eau, l'accès et les clients décident plus que les dommages du local. Ce chapitre en tire la conséquence pratique : le bon niveau d'action, pour la relance du commerce, est la rue ou le marché, pas l'entreprise isolée.

Un chapitre d'une étude de l'agence japonaise de coopération (JICA) consacré à Kobe le formule en une phrase, mais à propos d'une autre catastrophe, le séisme et le tsunami de 2011 dans l'est du Japon, et de ses rues commerçantes : « There is no point in opening a store that is isolated from other stores. » Ouvrir une boutique isolée des autres ne sert à rien.

Le guide de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) sur l'emploi après une catastrophe, publié en 2021, énumère ce dont dépend la reprise des activités : la vitesse du déblaiement et de la réparation des routes ; le retour de l'électricité, de l'eau, du gaz et des télécommunications, même par des réseaux provisoires ; et la reconstruction des zones de vente des marchés, des entrepôts et des

biens physiques des entreprises. Seul le dernier point relève de l'aide aux entreprises. Les deux premiers relèvent des autorités, et votre club peut les signaler, les suivre, et parfois aider à les combler.

À Beyrouth, après l'explosion du port du 4 août 2020, une équipe de la Near East Foundation fait du 11 au 14 août le tour de quatre quartiers voisins du port. Un boucher de la Quarantaine montre ce qu'il a perdu : ses caméras de surveillance, un réfrigérateur à viande payé environ 5 000 dollars, deux voitures, des murs fissurés. L'épicerie voisine a perdu son réfrigérateur. Mais l'évaluation relève autre chose : l'emploi du quartier dépendait du port, des entrepôts et des usines, presque tout est arrêté, et il y a moins de monde pour faire vivre les commerces. Interrogés sur les artisans qui pourraient réparer leurs maisons, les habitants répondent unanimement qu'il n'y en a pas dans le quartier.

Le commerçant a perdu un réfrigérateur ; la rue a perdu ses clients, et le quartier ses réparateurs. Une aide peut racheter le réfrigérateur. Les clients, eux, dépendent des emplois du port et des entrepôts.

Ce qui manque	Qui en a la charge	Ce que peut faire le club
Accès, déblaiement, routes	autorités, entreprises de travaux	signaler, relayer les besoins des commerçants
Électricité, eau, télécommunications	opérateurs, autorités	signaler ; groupe électrogène partagé si les règles le permettent
Local, stock, équipement	le commerçant, ses assureurs, ses prêteurs	relier à un prêteur ou un financeur (chapitre 6)
Clients	l'emploi du quartier, le retour des habitants	rouvrir ensemble, faire revenir les clients
Artisans de la réparation	marché du travail	formation, mise en relation (chapitre 7)

Le principe : relancer un territoire, pas des entreprises dispersées

L'OIT a formalisé cette approche sous le nom de **relèvement économique local**. Son guide de 2010, écrit pour les situations d'après-conflit et étendu aux catastrophes en 2016, la définit comme une approche par territoire, qui stimule à la fois l'offre et la demande des marchés touchés : à court terme, elle réduit peu à peu la dépendance à l'aide par des emplois temporaires et des revenus ; à long terme, elle recrée les conditions pour que l'économie locale reparte d'elle-même. Elle est limitée dans le temps, orientée vers des résultats, et favorise les achats locaux de biens et de services.

Parmi les principes propres à cette approche, deux concernent directement votre club.

« **Minimize Market Distortions** », limiter les distorsions de marché. L'OIT observe que les distributions de nourriture et d'autres dons peuvent empêcher d'écouler les surplus produits dans les régions non touchées, avec des conséquences sur les prix et sur le revenu des agriculteurs, et que des subventions et des prêts gratuits, s'ils ne sont pas limités dans leur portée et dans le temps, faussent la perception du coût du capital.

« **Maximize the Use of Local Resources** », utiliser au maximum les ressources locales. L'OIT l'écrit sans détour : « In certain cases, local procurement might be less cost-efficient than importing goods and services. However, it creates opportunities for local businesses and stimulates the local economy. » Acheter sur place coûte parfois plus cher qu'importer, mais cela crée des occasions pour les entreprises locales et stimule l'économie locale.

Le même guide demande d'associer au moins un représentant de l'administration locale aux décisions dès le départ. Et il fixe l'horizon : à long terme, le relèvement économique local doit évoluer vers le développement économique local ordinaire. On retrouve la frontière entre ce livre et le guide CED.

Des lieux provisoires pour garder les commerçants

Re:START n'est pas un cas isolé. Partout où les locaux sont détruits, des lieux provisoires ont servi à garder les commerçants dans le territoire en attendant les murs définitifs.

Le Sanriku : trente boutiques et des bracelets

Après le tsunami de 2011, la ville de Minamisanriku, dans la préfecture de Miyagi, ouvre un village commerçant provisoire de trente boutiques, avec l'appui du programme du ministère japonais de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie pour les petites et moyennes entreprises. Dans certaines boutiques, on vend des souvenirs fabriqués par des habitants, surtout des femmes. Dans la même région du Sanriku, un autre projet, porté par une alliance à but non lucratif d'entreprises de médias, fait fabriquer à des femmes un bracelet tressé avec des matériaux de filets de pêche.

Ce bracelet raconte un angle mort. Les pêcheurs sinistrés avaient trouvé du travail dans un programme d'emplois d'urgence de l'Agence des pêches, pour débayer les ports. Leurs femmes, qui travaillaient avant dans la transformation des produits de la mer, étaient restées sans emploi. Le projet leur reversait environ la moitié des ventes ; au 29 février 2012, selon le site du projet cité par la Banque mondiale, 298 productrices avaient reçu jusqu'à 83 millions de yens. Ce sont des chiffres déclarés par le projet. La leçon tient sans eux : un débouché commercial peut faire travailler ceux que les autres programmes oublient.

Hassa : un parc d'activités à quatre acteurs

Après les séismes du 6 février 2023 en Turquie, la municipalité de Hassa, dans la province de Hatay, installe des boutiques préfabriquées dans un parc d'activités, pour que les commerçants qui ont perdu leur local puissent reprendre et que la chaîne d'approvisionnement locale reparte. Avec peu de moyens, elle cherche un partenaire pour aider ces commerçants à reconstituer stocks et équipements.

Le programme qui suit, conduit de mai à septembre 2023, repose sur quatre acteurs qui se partagent le travail.

Acteur	Rôle
Municipalité	fournit le lieu, puis la formation
Chambre des artisans et commerçants	atteste l'enregistrement des commerces d'avant le séisme
ONG turque YSYD	contacte les commerçants, suit, contrôle
ONG internationale CORE	verse les subventions, tient les bureaux d'inscription

Les commerçants dont la boutique a été détruite sont prévenus par SMS à partir du registre de la chambre. Trois bureaux d'inscription les accueillent dans le parc. Seules les entreprises qui existaient avant le séisme, enregistrées à la chambre et endommagées, sont éligibles. Chacune présente un plan d'affaires. La subvention est versée en deux tranches égales : la seconde après une visite de contrôle et la présentation des factures d'achat de stock et d'équipement. Cinquante-huit entreprises du parc sont aidées.

Un chiffre dit la limite : les commerçants demandaient en moyenne 159 236 livres turques ; ils ont reçu en moyenne 35 000 livres, soit environ 22 % de la demande moyenne (la note du programme écrit 35 %, chiffre incompatible avec ses propres moyennes). La subvention aide à rouvrir, elle ne remplace pas ce qui a été perdu. Et les achats d'occasion, moins chers, n'avaient souvent pas de facture, ce qui a retardé la seconde tranche. Ce que le programme a produit, et ce que son évaluation prouve ou non, est l'objet de la scène du chapitre 13.

Ce modèle à quatre acteurs se transpose : un lieu public, un registre professionnel, une organisation locale de suivi, un financeur. Un club peut tenir le rôle du financeur, ou celui de l'organisation qui connaît les commerçants, à condition d'accepter les preuves que permet le marché local.

Rouvrir un marché

Le marché en fer de Port-au-Prince, deux halles rouge et vert inaugurées en 1891, était un centre du commerce de la ville depuis plus d'un siècle. Un incendie ravage la halle nord en mai 2008. Le séisme du 12 janvier 2010 fait le reste : une dalle de béton ajoutée des décennies plus tôt s'effondre sur la halle sud.

La reconstruction est financée par un mécène privé, environ 12 millions de dollars, et confiée à des architectes avec un délai de moins d'un an. Le marché rouvre le 11 janvier 2011, la veille du premier anniversaire du séisme. Il est conçu pour accueillir 800 vendeurs.

Un an plus tard, un journaliste de la presse d'architecture y trouve des centaines de vendeurs et de clients du quartier. Mais un vendeur de souvenirs lui dit que les touristes « don't come that often » : ils ne viennent pas souvent. Autour du marché, des tentes, des immeubles délabrés, des rues encombrées.

Le bâtiment était reconstruit. Le quartier ne l'était pas, et une partie de la clientèle ne revenait pas. Les sources lues ne disent rien de la gestion du marché après sa réouverture, ni des revenus des vendeurs. Pour votre club, la leçon est double : un lieu symbolique compte, il dit à la ville qu'elle repart ; mais un marché vit de ses clients, et les clients dépendent de tout ce qui l'entoure.

Reconstruire en faisant travailler l'économie locale

La reconstruction des maisons, des écoles et des bâtiments publics n'est pas le sujet de ce livre. Mais elle est le plus gros chantier de l'après-catastrophe, et la manière de la conduire décide de qui en profite.

À Bhachau, dans le district de Kutch au Gujarat, en Inde, le séisme du 26 janvier 2001 fait s'effondrer 93 % des maisons de cette ville d'environ 35 000 habitants. L'État du Gujarat choisit de faire reconstruire par les propriétaires eux-mêmes, avec une aide versée en trois tranches : 40 % au démarrage, une deuxième à l'achèvement des murs, les 20 % restants à la fin. Des ingénieurs publics certifient chaque étape avant la tranche suivante. Les familles transportent elles-mêmes les matériaux et fournissent la main-d'œuvre non qualifiée ; des maçons formés aux règles parasismiques construisent avec elles. L'organisation locale qui accompagne les familles exclues faute de titre foncier résume l'intérêt de la méthode en deux formules : elle « Strengthens local economy » et « Promotes local artisanal participation ».

Une enquête de l'Overseas Development Institute (ODI) menée auprès de 434 ménages fin 2004 et début 2005 compare les approches. La satisfaction à l'égard de la qualité du logement atteint 93,3 % pour la reconstruction conduite par les propriétaires, contre 22,8 % pour les

maisons bâties par des entreprises sur un nouveau site, qui avaient pourtant reçu davantage : une aide de 124 000 roupies par logement en moyenne, contre 40 000 à 90 000. La même enquête relève des limites : l'aide calculée sur ce qui avait été perdu plutôt que sur le besoin, et, selon certains, de petits paiements pour accélérer les versements.

Le manuel de la Banque mondiale sur la reconstruction du logement, publié en 2010, explique le mécanisme. La reconstruction conduite par les propriétaires « tends to involve local building industry, thereby contributing to restoration of local economy and livelihoods » : elle fait travailler le bâtiment local et contribue au relèvement de l'économie locale. Les matériaux locaux, contrairement aux matériaux importés, « support the local economy and livelihoods ».

Le guide OIT-PNUD de 2021 ajoute une piste qu'un club de chefs d'entreprise comprend immédiatement : dans une zone sinistrée, peu d'entreprises locales sont assez organisées pour répondre aux appels d'offres publics de la reconstruction ; il peut falloir adapter les règles pour qu'elles puissent concourir, seules ou en partenariat avec de plus grandes.

Ce que votre club peut en tirer, quand il finance ou parraine un chantier : exiger dans le cahier des charges l'emploi d'artisans et de fournisseurs du territoire ; aider les petites entreprises locales à se regrouper pour répondre aux marchés ; verser par tranches, contre une étape vérifiée, comme au Gujarat ou à Hassa.

L'écueil du bâtiment vide

Le risque le plus coûteux de ce chapitre est simple à décrire : un bâtiment neuf, inauguré, photographié, et vide un an plus tard. La recherche menée pour ce livre n'a trouvé aucune étude consacrée aux marchés reconstruits restés vides après une catastrophe, ni sur la gestion des marchés rebâties dans les pays à faible revenu. Mais les signes sont là : le marché en fer sans ses touristes, et à Kobe, après 1995, des logements construits pour attirer des actifs restés vacants, « a market that failed to materialize » selon une étude d'ONU-Habitat. Ce cas porte sur le logement, pas sur un marché de commerce ; nous le citons parce que le mécanisme est le même, une offre bâtie pour une demande qui ne vient pas.

Le seul cas documenté avec sa gouvernance vient d'un pays riche. À Cedar Rapids, aux États-Unis, après l'inondation de 2008, un marché public ouvre en 2012 dans un bâtiment industriel inondé et réhabilité. L'idée vient d'habitantes. Les vendeurs sont choisis, 24 sur plus de 300 candidats ; les loyers sont inférieurs au marché ; le marché accompagne ses commerçants comme un incubateur. Selon le manuel canadien qui rapporte le cas, un

commerçant voisin dit que le marché a doublé son activité du week-end ; le même manuel inscrit le marché dans un plan de revitalisation du quartier, porté par plusieurs acteurs. Gardez la méthode, pas l'échelle.

Une règle vaut déjà en temps normal, et ce livre la reprend : un équipement est un service, pas un bâtiment. Après une catastrophe, elle devient impérative. Avant toute construction, votre club exige des réponses écrites à cinq questions :

1. Qui est propriétaire du lieu ?
2. Qui l'exploite au quotidien ?
3. Qui encaisse les loyers ou les droits de place, et à quel niveau ?
4. Qui paie l'entretien, et sur quel budget ?
5. Quels commerçants s'y installeront, et les clients viendront-ils ?

Pas d'inauguration sans ces réponses.

Ce que la Fondation Rotary finance, et ce qu'elle ne finance pas

La règle a des conséquences directes pour ce chapitre. Les conditions des subventions mondiales en vigueur en juillet 2026 excluent « New construction of, or additions to, any structure in which people live, work, or engage in any gainful activity », avec des exemples qui comprennent les écoles, les maisons, les abris et les hôpitaux, mais aussi « containers, and mobile homes ». Elles ajoutent : « If the project depends on the construction of such a structure, it must be paid for by funds other than global grant funds. » Elles excluent aussi l'achat de terrains ou de bâtiments.

Autrement dit, ni Re:START, ni le parc de Hassa, ni une halle neuve ne pourraient être payés par une subvention mondiale. Les règles n'interdisent pas pour autant la réparation ou la rénovation, que le Code de la Fondation mentionne ; mais la limite entre réparation et reconstruction est à faire confirmer par le responsable régional des subventions avant de bâtir un projet dessus.

La conséquence pour votre club tient en une règle de conduite : **séparer les murs et l'activité**. Les murs (une halle, des boutiques provisoires, un atelier) se financent ailleurs : collectivité, État, bailleurs, fondations, prêts sans intérêt comme celui qui a lancé Re:START. L'activité (l'équipement des commerçants, la formation, l'accès au crédit par un prêteur, l'accompagnement) peut relever d'une subvention mondiale, sous ses conditions. Le chapitre 10 détaille ce montage.

Ce que fait le club

Étape	Ce que fait le club	Avec qui
Choisir le lieu	une rue, un marché, un quartier, pas des entreprises dispersées	évaluation du chapitre 3
Réunir les commerçants	un comité de commerçants, propriétaires, élus	association de commerçants, chambre
Lister ce qui bloque	accès, services, local, clients, artisans	autorités, opérateurs
Décider provisoire ou permanent	provisoire d'abord, avec une date de fin	municipalité
Écrire le plan d'exploitation	propriétaire, exploitant, recettes, entretien	comité, municipalité
Séparer murs et activité	chercher les financeurs des murs ailleurs	collectivité, bailleurs, fondations
Acheter et embaucher local	cahier des charges des chantiers	entreprises du territoire
Verser par tranches	contre une étape vérifiée	organisation locale de suivi

Votre club peut prendre l'initiative du comité, ou en devenir un membre parmi d'autres. À Christchurch, ce sont des commerçants qui ont tout conçu ; à Hassa, une municipalité. Dans les deux cas, quelqu'un a réuni autour d'une table ceux qui tenaient la rue. C'est souvent ce qu'un club sait faire le mieux.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Aider des entreprises isolées dans une rue morte	on aide ceux qui demandent	choisir un lieu, rouvrir ensemble
Reconstruire un bâtiment sans exploitant	la construction est visible	cinq questions écrites avant toute construction
Confondre bâtiment rouvert et clientèle revenue	l'inauguration fait l'événement	suivre la fréquentation et les ventes
Ouvrir après la saison commerciale	le projet suit son calendrier	caler la date sur le calendrier du commerce

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Faire du provisoire sans fin prévue	le provisoire s'installe	fixer dès le départ la date et la manière de fermer
Chercher une subvention mondiale pour des murs	la règle est mal connue	séparer murs et activité
Exiger des factures que le marché ne fournit pas	on applique les règles du temps normal	prévoir des preuves adaptées, comme à Hassa
Oublier ceux qui n'ont pas de boutique	les registres ne les voient pas	vendeurs de rue, travail à domicile, comme dans le Sanriku

L'ordre des quatre leviers dans le temps

Ce chapitre ferme la partie III. Les quatre leviers sont décrits ; il reste à les mettre dans l'ordre, pour votre territoire et votre catastrophe. Le schéma de la page de partie propose une séquence ; ce livre la rappelle ici sous forme de calendrier, que votre club remplira. Les fenêtres sont des ordres de grandeur, et la séquence une proposition, pas une norme.

Levier	Premiers mois	De 6 à 24 mois	Au-delà de 2 ans
Argent (ch. 6)	le prêteur gère ses clients ; épargne ; appuis de transition	subventions aux petites entreprises par des partenaires	crédit nouveau par un prêteur local
Compétences (ch. 7)	travail payé avec formation	métiers de la reconstruction	métiers durables après les chantiers
Marchés (ch. 8)	semier à temps ; rétablir les commerçants	chaînes réparées ; coopératives vérifiées	coopératives consolidées
Lieux (ch. 9)	rouvrir la rue ; lieux provisoires	marchés rouverts ; achats locaux des chantiers	lieux permanents gérés par des locaux

Trois repères documentés tiennent cette séquence. Une évaluation indépendante de l'OIT aux Philippines, après le typhon Haiyan, a jugé la relance des entreprises existantes « highly cost effective » et déconseillé la création d'entreprises nouvelles dans un projet de douze mois. L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) place les champs-écoles des producteurs après les premiers secours, quand les communautés recommencent à s'établir. Au Népal, le crédit de relance passé par des coopératives est arrivé quinze à trente mois après le séisme. Le reste est un jugement : le vôtre, éclairé par l'évaluation du chapitre 3.

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose du **volet « lieux »** de son dossier de relèvement : le lieu choisi, ce qui l'empêche de revivre et qui en a la charge, le comité qui le porte, le plan d'exploitation de tout bâtiment envisagé, et la séparation entre ce qui finance les murs et ce qui finance l'activité. Il dispose aussi du **calendrier des quatre leviers**, qui assemble les volets des chapitres 6 à 9 et dit, pour chacun, quand il commence et quand il passe la main.

Le comité de Christchurch a signé l'achat de ses conteneurs avant d'avoir un dollar en banque. Il savait ce qu'il voulait rouvrir, pour qui et pour quand ; l'argent a suivi. Reste à savoir d'où viendra le vôtre, et dans quel ordre : c'est la question du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Le lieu d'action est choisi : une rue, un marché, un quartier
- ☐ Un comité réunit commerçants, propriétaires et autorité locale
- ☐ Ce qui empêche la réouverture est listé, avec qui en a la charge
- ☐ Les besoins qui relèvent des autorités (accès, électricité, eau) leur ont été signalés
- ☐ Le choix entre provisoire et permanent est fait, avec une date de fin pour le provisoire
- ☐ Tout bâtiment envisagé a un propriétaire, un exploitant, des recettes et un budget d'entretien écrits
- ☐ Les murs et l'activité ont des financements séparés
- ☐ Le cahier des charges des chantiers financés prévoit artisans et fournisseurs locaux
- ☐ Les versements se font par tranches, contre une étape vérifiée, avec des preuves adaptées au marché local
- ☐ Les vendeurs sans boutique et les femmes exclues des autres programmes ont été pris en compte
- ☐ Le calendrier des quatre leviers est rempli pour votre territoire
- ☐ Le volet « lieux » du dossier de relèvement est rédigé

Pour aller plus loin

- OIT, *Local Economic Recovery in Post-Conflict: Guidelines*, Genève, 2010 ; et OIT, *Employment and Decent Work in Situations of Fragility, Conflict and Disaster: Guide*, 2016.
- OIT et PNUD, *Employment, Livelihoods and Social Protection: Guide for Recovery Implementation*, 2021.

- A. K. Jha et al., *Safer Homes, Stronger Communities: A Handbook for Reconstructing after Natural Disasters*, Banque mondiale et GFDRR, 2010.
- Banque mondiale, *Learning from Megadisasters: Lessons from the Great East Japan Earthquake*, 2014, chapitre sur les moyens d'existence et l'emploi.
- CORE et YSYD, *Learning Brief: Empowering Communities: Post-Earthquake Small Business Recovery in Hatay, Turkey*, avril 2024, publié par le CALP Network.
- Rotary International, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, version de juillet 2026, sur My Rotary.
- Economic Developers Alberta, *Community Toolkit for Economic Recovery and Resiliency*, édition canadienne, 2019.
- Le guide CED, chapitre sur le développement local intégré.

Partie IV : Financer et organiser

Le Code de la Fondation Rotary, dans sa politique sur les catastrophes, assigne au Rotary un rôle précis : « to be a resource and to assist in long term disaster recovery ». Être une ressource, et aider au relèvement dans la durée. Pas remplacer les secours, pas tout payer.

Les parties précédentes ont établi ce que votre club veut relancer : une évaluation (chapitre 3), une bascule décidée (chapitre 4), un filtre contre la nuisance (chapitre 5), des leviers choisis et ordonnés dans le temps (chapitres 6 à 9). Cette partie répond aux deux questions qui décident si ce projet existera vraiment : avec quel argent, et avec qui.

Le **chapitre 10** traite de l'argent. Les trois subventions de la Fondation n'ont ni le même objet, ni le même demandeur, ni le même calendrier ; leurs règles sont données telles qu'elles sont en vigueur en juillet 2026, et l'annexe E dit où les vérifier. L'argent du club, celui des donateurs et celui des partenaires extérieurs complètent le montage.

Le **chapitre 11** traite de l'organisation interne du Rotary : le club hôte, le club partenaire, le district, les groupes d'action. Un projet de relèvement dure plus longtemps qu'une présidence ; il faut une structure qui survive aux passations.

Le **chapitre 12** sort du Rotary : les autorités, le système humanitaire, les autres organisations présentes sur le terrain.

Une remarque avant de commencer. Ces chapitres ne peuvent pas se lire seuls. Un plan de financement sans évaluation n'a rien à financer, et la Fondation elle-même refuse de l'examiner.

Chapitre 10 : Financer le relèvement

Le 4 août 2020, 2 750 tonnes de nitrate d'ammonium explosent dans un hangar du port de Beyrouth. Plus de 200 personnes meurent, plus de 6 000 sont blessées, 300 000 perdent leur logement. L'hôpital public de la Quarantaine, à 900 mètres de l'épicentre, est gravement endommagé.

Dans les jours qui suivent, un club Rotary de Londres ouvre une page de dons et prend contact avec un club de Beyrouth. Le club libanais, qui sera le parrain local, est en lien avec un club canadien, qui deviendra le parrain international. Le projet vise l'hôpital, et le club londonien devient le point de ralliement de la collecte en Grande-Bretagne et en Irlande. Il ouvre un circuit unique pour regrouper les dons des clubs et des districts et limiter les frais de virement. Les rotariens organisent un rallye de voitures anciennes d'un bout à l'autre de la Grande-Bretagne, un pique-nique libanais, une quête de rue.

À la mi-février 2021, l'objectif d'environ 400 000 dollars est atteint. La demande de subvention mondiale, de 391 000 dollars, est déposée le 20 février 2021, pour équiper un bloc opératoire pédiatrique et néonatal et un service de pédiatrie. La Fondation Rotary l'approuve le 30 mars 2021. En Grande-Bretagne et en Irlande, 116 clubs Rotary, 2 clubs Inner Wheel et 4 districts y ont contribué ; dans le monde, plus de 150 clubs et districts de sept pays.

Le service de pédiatrie détruit, lui, a été reconstruit avec l'aide du gouvernement suisse. La subvention mondiale ne paie pas les murs. Elle paie ce qu'on met dedans.

Ce projet n'est pas un projet de relèvement économique : c'est un hôpital. Mais c'est un calendrier réel et un montage réel, publiés par le magazine du Rotary en Grande-Bretagne et en Irlande, et ils disent ce que votre club doit savoir avant de promettre quoi que ce soit.

Ce que la scène enseigne

La première leçon tient au temps. De l'explosion à l'approbation, il s'est écoulé presque huit mois. Et c'était un projet bien mené, porté par un réseau mobilisé dès les premiers jours, sur un besoin évident. Une subvention mondiale n'est pas un outil d'urgence. Si votre club attend la fin des secours pour commencer à monter son dossier, il ajoutera ces huit mois à ceux qu'il a déjà perdus.

La deuxième tient à la séparation des murs et de l'activité. Le bâtiment a été payé par un gouvernement étranger ; l'équipement, par les rotariens et la Fondation. Ce partage applique une règle de la Fondation, et cette règle pèse lourd après une catastrophe, quand la moitié des besoins visibles sont des bâtiments.

La troisième tient à la composition de l'argent. Les 391 000 dollars ne sont pas venus d'un donateur. Ils ont été réunis par plus de 150 clubs et districts de sept pays, dans une seule demande que la Fondation a approuvée. L'article ne détaille pas la part des fonds de district et celle du Fonds mondial ; mais savoir qui peut mettre quoi, et dans quel ordre, est un métier.

Ce chapitre vous donne ce métier : la bonne source d'argent pour la bonne période.

Le principe : chaque argent a son objet et son calendrier

Le Code de la Fondation fixe la doctrine générale : le rôle du Rotary International et de la Fondation est « to be a resource and to assist in long term disaster recovery ». Le même texte précise que les donateurs pressés de donner pour une catastrophe doivent être dirigés vers un comité local de secours déjà établi, « not The Rotary Foundation », pour éviter retards et frais de traitement. Et il ajoute : « Noting that the immediate need for districts impacted by disasters is typically cash, The Foundation discourages donations of goods, unless requested by a local committee. »

Autrement dit, la Fondation se positionne sur la durée, et elle préfère l'argent aux biens. Pour le reste, elle offre trois outils. Tous les chiffres qui suivent sont ceux des *Terms and Conditions* en vigueur en juillet 2026 ; la Fondation se réserve le droit de les modifier à tout moment, et l'annexe E indique où vérifier la version du jour.

Outil	Qui le demande	Période	Montant (juillet 2026)
Subvention catastrophe (DRG)	le district touché seulement	six mois après la catastrophe	jusqu'à 25 000 dollars
Subvention de district	le district, une fois par an	année rotarienne	jusqu'à 50 % de l'allocation SHARE
Subvention mondiale (GG)	un parrain local et un parrain étranger	après approbation, sur plusieurs années	budget d'au moins 30 000 dollars

La subvention catastrophe : le pont des six premiers mois

Le **Disaster Response Grant (DRG)** finance, selon ses conditions de juillet 2026, « relief and recovery efforts in areas that have been affected by natural disasters within the past six months ». Les subventions vont jusqu'à 25 000 dollars américains, versées par la Fondation «

to districts located in the affected area only ».

Ce qu'elle peut payer : de l'eau, de la nourriture, des bons alimentaires, des médicaments, des vêtements et des matériaux de construction. Les bons alimentaires et les matériaux de construction n'apparaissent pas dans la version de 2019. Pour un club tourné vers le relèvement, ce sont les deux lignes qui comptent : des bons dépensés chez les commerçants locaux, des matériaux achetés aux fournisseurs du territoire.

Ce qu'elle ne paie pas, entre autres : l'achat de terrains ou de bâtiments, les systèmes de garantie de prêts, les dons en espèces sans affectation à une personne ou à une organisation, le soutien « continuous or excessive » à une même personne ou communauté, et toute dépense engagée avant l'approbation.

Les règles de fonctionnement :

- **Le demandeur** est un comité d'au moins trois rotariens, qui comprend le gouverneur et le président de la commission Fondation du district (DRFC). Ce comité est chargé de travailler avec la communauté touchée pour identifier ses besoins.
- **Le district doit être qualifié.** Les fonds ne peuvent être ni utilisés par un autre district ni envoyés à un autre district.
- **Le paiement** va sur un compte bancaire contrôlé par le district, à deux signatures. Aucun paiement à un club ; le district paie directement les fournisseurs.
- **Les plafonds internes** : jusqu'à 20 % pour les imprévus, jusqu'à 3 % pour les frais administratifs.
- **La file d'attente** : si le fonds catastrophe est vide, la demande attend que l'argent revienne, au plus tard jusqu'à six mois après la catastrophe.
- **Le rapport** est dû dans les six mois qui suivent la réception du paiement. Un district ne peut demander une nouvelle subvention catastrophe qu'après avoir rendu compte de la précédente.

Pour une catastrophe d'ampleur, le Code de la Fondation d'octobre 2026 prévoit une exception. Le président du conseil des administrateurs peut approuver la création d'un fonds propre à cette catastrophe, dont les subventions catastrophe peuvent atteindre 50 000 dollars, avec au plus deux subventions ouvertes par district touché pendant un an. La catastrophe doit remplir trois de quatre critères : être naturelle ; toucher au moins un million de personnes ; faire l'objet d'une couverture médiatique mondiale ; dépasser la capacité économique de la zone. Il faut aussi que le Rotary soit assez présent sur place pour gérer et contrôler les subventions. Le district ne le demande pas lui-même : la création doit être recommandée par un administrateur de la Fondation en exercice, un membre du conseil

d'administration du Rotary International ou le secrétaire général (Code de la Fondation, article 21.010). Le district peut alerter l'une de ces personnes ; la décision appartient au président du conseil des administrateurs.

Retenez l'essentiel : la subvention catastrophe est courte, de district, et plafonnée. Elle ne finance pas un programme de relèvement économique de deux ans. Elle tient les six premiers mois et peut amorcer la transition (chapitre 4).

La subvention de district : le petit outil souple

La **subvention de district** finance, selon ses conditions de juillet 2026, des « small-scale, short-term activities ». Elle est financée uniquement par les fonds de district (DDF), et un district peut y consacrer jusqu'à 50 % de son allocation SHARE, pour une seule subvention par année rotarienne.

Trois de ses activités éligibles intéressent directement le relèvement : les évaluations communautaires ; la construction et la rénovation ; le microcrédit avec une institution de microfinance enregistrée et active depuis au moins trois ans.

C'est le seul outil de la Fondation qui puisse payer à la fois un diagnostic économique avant une subvention mondiale et une petite rénovation. Mais son calendrier est rigide :

- la demande se fait au plus tard le 15 mai de l'année rotarienne concernée ;
- les conditions de paiement doivent être remplies avant le 31 mai, faute de quoi la subvention est annulée ;
- la subvention de l'année précédente doit être close avant tout nouveau versement ;
- le rapport final est dû dans les douze mois qui suivent le paiement, ou dans les deux mois qui suivent l'utilisation complète des fonds si c'est plus tôt ;
- les activités doivent être achevées dans les 24 mois qui suivent le transfert des fonds au club ou au bénéficiaire.

Conséquence pratique : quand la catastrophe frappe, la subvention de district de l'année est peut-être déjà engagée sur d'autres projets. Posez la question à votre DRFC dès la première semaine.

La subvention mondiale : l'outil du relèvement

La **subvention mondiale** (Global Grant) est l'outil qui porte un vrai projet de relèvement. Ses conditions de juillet 2026 fixent d'abord ce qu'un projet doit être :

- répondre aux conclusions d'une évaluation communautaire et être conçu avec la communauté hôte ;

- être durable, au sens précis que la Fondation donne au mot : « Sustainability is the capacity for outcomes to be maintained locally and to serve the community's continuing priorities » ;
- être mesurable, à partir des mesures standard du supplément de suivi et d'évaluation, document d'avril 2015 auquel renvoient les conditions de 2026 : vérifiez sa version en vigueur auprès du responsable régional des subventions (chapitre 13) ;
- être porté par deux parrains principaux, un club ou district du pays du projet et un club ou district d'un autre pays ;
- ne causer aucun tort.

Elles fixent ensuite le financement :

- **Budget minimal de 30 000 dollars**, apport maximal du Fonds mondial de 400 000 dollars.
- **Abondement de 80 % des fonds de district** : chaque dollar de DDF engagé attire 0,80 dollar du Fonds mondial.
- **Les espèces ne sont pas abondées**, qu'elles viennent de rotariens ou non. Versées à la Fondation, elles portent un supplément de 5 % pour frais de traitement.
- **Au moins 15 % des contributions** d'une subvention humanitaire doivent venir de l'extérieur du pays du projet.
- **Ne peuvent pas contribuer en espèces** : une organisation coopérante, un fournisseur, une personne qui bénéficie de la subvention. Le texte ajoute : « Funds should never be collected from the people who will benefit from the grant-funded activities. »
- **Le financement ne peut plus être modifié** une fois la subvention approuvée.

Prenons un exemple type. Votre district engage 20 000 dollars de DDF ; le Fonds mondial y ajoute 16 000 dollars. Le club partenaire étranger et ses voisins versent 10 000 dollars en espèces, qui ne sont pas abondés. Le budget atteint 46 000 dollars : il dépasse le minimum, et la part étrangère se vérifie ligne par ligne. Les chiffres sont fictifs ; les règles de calcul sont celles de juillet 2026.

Trois postes du budget sont plafonnés séparément, chacun à 10 % du total : les imprévus, la gestion du projet (qui peut inclure un chef de projet et les frais administratifs propres au projet d'une organisation coopérante), et la mesure des résultats. Le *Guide to Global Grants* de 2025 peut se lire comme un plafond de 10 % pour les trois ensemble ; ce sont les *Terms and Conditions* qui font foi.

L'examen dépend de l'apport demandé au Fonds mondial. Jusqu'à 50 000 dollars, la demande est examinée par le secrétaire général du Rotary. De 50 001 à 200 000 dollars, un expert du domaine l'analyse et le projet reçoit une visite intermédiaire du Cadre de conseillers techniques. De 200 001 à 400 000 dollars, les administrateurs l'examinent à des dates fixes, avec visite préalable et audit ou visite intermédiaire. Au-delà de 50 000 dollars, le paiement se fait par tranches, la suivante après un rapport d'étape et une visite du Cadre.

Les rapports sont faits par les deux parrains. Le premier rapport d'étape est dû dans les douze mois qui suivent le premier paiement, puis tous les douze mois ; le rapport final, dans les deux mois qui suivent la fin des activités. Les pièces sont gardées au moins cinq ans. Et une règle doit être affichée dans tout district : « The Foundation won't approve new grant applications from grant sponsors that have any overdue reports for any Foundation grant. »

Ce que la subvention mondiale ne paie pas

Pour un projet de relèvement, cinq interdits des conditions de juillet 2026 décident de presque tout.

Interdit	Ce que cela veut dire après une catastrophe
Dépenses antérieures à l'approbation	ce que le club a fait pendant l'urgence ne sera pas remboursé
Achat de terrains ou de bâtiments	le marché couvert ne s'achète pas avec la subvention
Construction neuve ou extension d'un lieu de vie ou de travail	ni atelier, ni école, ni abri, ni conteneur, ni mobil-home
Achèvement d'un bâtiment jamais occupé	le chantier interrompu par la catastrophe ne se termine pas avec elle
Activités menées surtout par une autre organisation	le projet doit être initié, contrôlé et géré par des rotariens

La règle sur la construction est rédigée sans ambiguïté : « New construction of, or additions to, any structure in which people live, work, or engage in any gainful activity, such as buildings (schools, homes, low-cost shelters, or hospitals), containers, and mobile homes. » Elle ajoute que si le projet dépend d'une telle construction, celle-ci doit être payée par d'autres fonds.

Le Code de la Fondation garde une formule plus ouverte sur la construction « in conjunction with strategic partners ». Ne vous y appuyez pas : les *Terms and Conditions* sont la règle opérationnelle. La réparation et la rénovation, en revanche, ne figurent pas parmi les

interdits de 2026 ; la limite entre réparer et reconstruire se discute avec le responsable régional des subventions avant d'écrire la moindre ligne de budget.

S'y ajoutent d'autres interdits du même texte : pas de dons en espèces sans affectation (le chapitre 5 y revient), pas de biens qui deviendraient la propriété du club, du district ou d'un membre, pas d'activités sans lien réunies dans une même demande.

Programs of Scale : hors de portée d'un club seul

Pour mémoire, le Code de la Fondation prévoit chaque année une subvention unique de 2 millions de dollars, Programs of Scale, pour un programme de trois à cinq ans porté par un club ou un district avec des partenaires extérieurs, qui doivent apporter au moins 500 000 dollars en espèces. La sélection se fait par concours, en deux étapes. Un club sinistré n'y prétendra pas seul ; un district ou un groupe de districts, plusieurs années après une catastrophe majeure, peut-être.

Ce que la politique de développement économique rend possible

Le relèvement économique a sa place explicite dans la Fondation. La politique du domaine « développement économique communautaire » (avril 2024) compte parmi ses buts : « Strengthening communities' economic resilience and adaptive capacity in response to environmental and climate-related hazards and natural disasters ». Le microcrédit, la formation à l'entrepreneuriat et aux métiers, les petites entreprises, les coopératives, les activités génératrices de revenus et l'agriculture des petits producteurs entrent dans son périmètre.

Les lignes directrices de ce domaine, dans leur version d'avril 2024, posent cinq exigences qui façonnent un projet de relèvement.

1. **Pas d'évaluation, pas d'examen.** « The Foundation will not consider projects without a community assessment. » Les mêmes lignes directrices demandent de recueillir des données de référence avant le projet. Votre fiche d'évaluation (chapitre 3) est la première pièce du dossier.
2. **Un plan de durabilité chiffré.** La demande décrit « a two- to four-year plan for how the community will replenish funds after the global grant is complete ». À propos des financements que d'autres acteurs prévoient de lever, le texte précise entre parenthèses : « The Rotary Foundation and clubs cannot provide indefinite support. »
3. **Une formation qui n'est pas un stage isolé.** Elle « shouldn't be a standalone course or one-time intervention ». Tout gros équipement exige un plan financier à trois à cinq ans.

4. **Des biens en petite part.** La distribution d'objets comme des fauteuils roulants ou des machines à coudre doit rester « a small part of a project's budget ».
5. **Des projets inéligibles.** Entre autres : « Projects that only seek to donate equipment », les infrastructures sans résultat économique direct ou sans plan d'exploitation et d'entretien, la réhabilitation de centres communautaires, les projets initiés par des fournisseurs qui veulent vendre leurs produits, et les petites activités disparates réunies dans une seule demande.

La conséquence est nette pour un club qui voudrait distribuer des « kits de redémarrage » aux commerçants sinistrés. Financé par une subvention mondiale, ce projet doit devenir un projet de formation, de crédit ou de coopérative, dont les biens distribués ne sont qu'une petite part, avec une ligne de base et un plan pour la suite. Un pur don d'équipement est inéligible.

Le microcrédit est éligible, sous les conditions de la section 11 des *Terms and Conditions* : une institution de microfinance enregistrée et active depuis au moins trois ans, un capital prêté au moins deux fois sur au moins dix-huit mois, un taux plafonné, une formation qui dépasse la gestion du prêt, et pas de système de garantie. Toute demande comportant du microcrédit passe par un examen complémentaire du domaine, quelle que soit sa taille. Le chapitre 6 détaille ces règles ; retenez ici que votre club ne prête pas lui-même, il finance et vérifie un prêteur.

La fiche *Six Steps to Sustainability* du Rotary résume l'esprit de l'ensemble en six titres : connaître la communauté, encourager l'engagement local, offrir des occasions d'apprendre, acheter local, trouver des financements locaux, mesurer ses résultats.

Un vrai projet, à son échelle

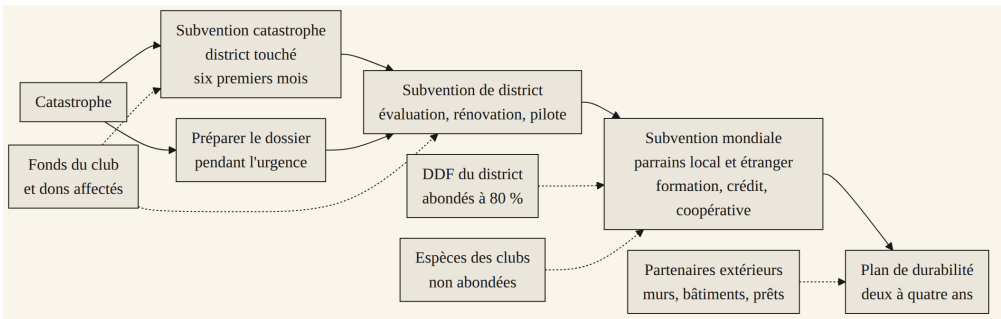
Le projet de Khokana, au Népal, raconté au chapitre 7, en donne la mesure. Un club népalais et un club canadien y montent une subvention mondiale de développement économique pour former environ 150 femmes touchées par les séismes de 2015 à des activités génératrices de revenus. La page du district canadien indique un coût de 42 263 dollars, un démarrage le 15 mai 2017 et une fin prévue le 31 décembre 2018.

Deux ans entre le séisme et le démarrage, un budget modeste, un partenaire local qui reste : c'est l'échelle réaliste d'une subvention mondiale de relèvement portée par des clubs. Les sources sont des publications du Rotary, sans évaluation des revenus.

Le relais des trois subventions

Les trois outils ne se concurrencent pas : ils se relaient. Ce livre propose de les enchaîner ainsi, en adaptant à chaque catastrophe.

Période	Outil principal	Ce qu'il finance pour le relèvement
Six premiers mois	subvention catastrophe	bons chez les commerçants, matériaux achetés localement
Année rotarienne en cours ou suivante	subvention de district	évaluation communautaire, petite rénovation, projet pilote
Après approbation, sur deux à quatre ans	subvention mondiale	formation, crédit, coopérative, équipement, suivi



Ce schéma traduit une règle simple : on prépare le dossier pendant l'urgence, parce que la subvention mondiale ne rembourse rien de ce qui précède son approbation.

Le calendrier réel

Les conditions de juillet 2026 bornent le calendrier par quatre délais d'annulation : une demande ouverte doit être déposée dans les douze mois ; une demande déposée doit être complétée et approuvée dans les six mois ; les conditions de paiement doivent être remplies dans les six mois qui suivent l'approbation ; les activités doivent commencer dans les douze mois qui suivent le paiement.

À Beyrouth, un réseau mobilisé a mis un peu moins de huit mois de la catastrophe à l'approbation. À Khokana, le projet démarre deux ans après le séisme. Le guide catastrophe propose, sans citer de source, un ordre de grandeur de deux à trois ans entre la catastrophe et la clôture d'une subvention mondiale ; c'est une estimation de planification, pas une règle de la Fondation. Ces trois repères suffisent à dire une chose aux sinistrés : votre club ne promet rien pour le mois prochain.

Deux points techniques sont à vérifier auprès du DRFC. Le *Guide to Global Grants* de 2025, qui n'est ni les conditions de juillet 2026 ni le Code d'octobre 2026, précise que les DDF engagés sont prélevés sur l'année où la demande est approuvée ; vérifiez ce point aussi auprès du responsable régional des subventions. Et le Code de la Fondation parle d'un cycle SHARE de trois ans sans en décrire le mécanisme dans les passages lus : ne supposez pas que les dons de cette année seront disponibles cette année.

L'argent hors Fondation

La Fondation n'est qu'une partie du plan. Le reste vient de quatre sources.

Les fonds du club et du district. Un budget exceptionnel voté en réunion, le fonds catastrophe du district s'il en existe un. Ce sont les seuls fonds disponibles tout de suite, et les seuls qui peuvent payer ce que la Fondation exclut.

Les dons reçus. Le guide catastrophe pose une règle qui vaut ici plus qu'ailleurs : l'argent donné « pour l'urgence » ne va pas à la reconstruction sans l'accord du donateur. Dites aux donateurs, dès la collecte, à quoi servira leur argent et sur quelle durée. Une collecte affichée « relèvement économique sur trois ans » se gère sans renégociation.

Les fonds tenus par un groupe d'action. Le Code du Rotary d'octobre 2026 permet à un groupe d'action de recueillir des dons pour un projet de club ou de district et d'en détenir jusqu'à 100 000 dollars, au-delà avec l'accord du secrétaire général. Le groupe d'action Rotary pour le développement économique communautaire (RAGCED), de son côté, se présente comme un complément de la Fondation pour les projets qui n'entrent pas dans les modèles de ses subventions ; la structure juridique qui porte cette offre a changé entre ses deux sites, et il faut la confirmer avec le groupe (chapitre 11).

Les partenaires extérieurs. Collectivités, État, bailleurs, fondations, entreprises, banques. Ce sont eux qui paient les murs, comme le gouvernement suisse à Beyrouth. Deux montages documentés méritent l'attention d'un club :

- **Le prêt sans intérêt.** À Christchurch, après le séisme de février 2011, la fiducie issue d'un comité de commerçants a financé le centre commercial provisoire en conteneurs par un prêt sans intérêt de 3,36 millions de dollars néo-zélandais de la fiducie de l'appel de fonds du séisme, complété par une subvention bancaire, puis par une subvention publique de 1,27 million pour son déménagement en 2014 (chapitre 9).
- **Le test, puis l'extension.** En Haïti, après le séisme de 2010, l'institution de microfinance Fonkoze a d'abord reçu plus de 174 000 dollars de Mercy Corps pour tester son programme auprès de 500 clients, puis 8 millions de dollars de la Croix-Rouge américaine pour l'étendre à 18 000 emprunteurs, selon la presse spécialisée de l'époque (chapitre 6).

Un petit financement qui prouve, un grand qui étend : votre club peut tenir le premier rôle.

La contribution des bénéficiaires

Les standards minimaux pour le relèvement économique (MERS) observent que les actifs de subsistance ont plus de valeur pour les gens quand ils s'en sentent propriétaires, et citent comme point de départ fréquent un partage des coûts à parts égales, à moduler selon le risque supporté par le bénéficiaire. Les MERS la décrivent comme une pratique courante, sans en faire une règle.

Dans une subvention mondiale, elle se heurte à une règle de la Fondation : on ne collecte jamais d'argent auprès des bénéficiaires. La contribution peut prendre d'autres formes : du travail, avec le consentement explicite des intéressés, que les conditions exigent ; le remboursement d'un prêt à une institution de microfinance, dans les règles du microcrédit ; une contribution versée hors du budget de la subvention, à un fonds communautaire prévu par le plan de durabilité, piste que ce livre propose et qu'aucun texte de la Fondation ne prévoit. Faites valider la forme retenue par le responsable régional des subventions avant de l'écrire dans la demande.

Séparer les murs et l'activité

C'est la règle qui revient dans chaque chapitre de la partie III, et elle se décide au moment du plan de financement. Pour chaque besoin, posez deux questions : est-ce un bâtiment, ou ce qui se passe dedans ? Et qui paie chacun des deux ?

Besoin	Qui peut payer les murs	Ce que la subvention mondiale peut payer
Marché couvert détruit	collectivité, État, bailleur	formation des commerçants, crédit, comité de gestion
Atelier de formation professionnelle	collectivité, entreprise, autre bailleur	formateurs, programme, outillage en petite part
Entrepôt d'une coopérative	coopérative, bailleur	gouvernance, comptabilité ; le stockage est éligible selon le cas
Petite rénovation d'un local collectif	subvention de district, fonds du club	rien, si la rénovation est l'objet unique

Une précision sur la troisième ligne : les conditions de juillet 2026 citent parmi les infrastructures possibles les « storage units, fences and security systems, water or irrigation systems, or greenhouses ». Un local de stockage n'est donc pas automatiquement exclu, mais

la limite avec une construction où l'on travaille se discute avant le dépôt.

En Turquie, en 2023, les districts touchés ont appliqué cette séparation sans la nommer : la ville de conteneurs devait être financée par les dons en espèces collectés dans le district, et les subventions mondiales devaient couvrir ses besoins de santé, d'éducation et d'hygiène (chapitre 11).

Contrôler l'argent, le vôtre et celui des autres

Après une catastrophe, l'argent arrive vite, de beaucoup de mains, et passe par des gens pressés. Les conditions de juillet 2026 donnent un cadre que votre club peut appliquer aussi à ses fonds propres.

Un compte réservé. Les parrains d'une subvention mondiale tiennent un compte bancaire qui ne sert qu'aux fonds de la Fondation, sans y mêler le produit des collectes, les cotisations ou les fonds du gouverneur ; un compte par subvention si possible, sinon une comptabilité séparée pour chacune. Les signataires sont membres des clubs ou districts parrains. Le compte de la subvention catastrophe exige deux signatures pour toute opération.

Payer contre preuve. Rien n'est versé à un fournisseur, à une organisation coopérante ou à un bénéficiaire avant que la dépense soit engagée ou le service rendu, et l'organisation remboursée remet l'original de la facture ou du reçu. Reçus et relevés bancaires sont gardés au moins cinq ans. La Fondation peut à tout moment contrôler une subvention, l'auditer ou suspendre les paiements ; le parrain qui ne respecte pas les règles rend tous les fonds et peut être exclu des subventions pendant cinq ans au plus.

Les conflits d'intérêts. La section 10 des conditions vise directement un club qui achète local. Tout conflit, réel ou perçu, est déclaré dans la demande. Les membres d'un comité de sélection déclarent leurs liens personnels, familiaux ou d'affaires avant que la sélection commence. Un fournisseur membre du club, ou dont l'entreprise est détenue ou dirigée par un membre, n'est retenu qu'après un appel d'offres équitable et transparent montrant qu'il offre le meilleur produit au juste prix. Les conditions des subventions de district et catastrophe reprennent ces règles.

Écouter les bénéficiaires. La Norme humanitaire fondamentale (CHS), dans son édition de 2024, demande d'ouvrir à tous les groupes d'une communauté des moyens sûrs et accessibles de signaler une préoccupation ou de porter plainte, et de traiter chaque plainte. Elle demande aussi de repérer, prévenir et gérer les risques de corruption, de fraude, de mauvais usage des ressources et de conflits d'intérêts. Nous proposons de le traduire simplement : un numéro ou une adresse connus de tous les bénéficiaires, lus par un membre qui ne gère pas le projet.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Monter la subvention mondiale après l'urgence	on manque de bras pendant les secours	désigner deux membres qui préparent le dossier dès la deuxième semaine
Budgéter un bâtiment dans une subvention mondiale	c'est le besoin le plus visible	séparer murs et activité ; chercher un autre payeur pour les murs
Promettre une date aux sinistrés	on veut rassurer	annoncer un ordre de grandeur, pas une date
Croire que la subvention de district est libre	personne n'a regardé	interroger le DRFC dès la première semaine
Laisser un rapport en retard	la passation de présidence l'a fait oublier	un responsable des rapports, nommé pour toute la durée
Recycler des dons d'urgence en reconstruction	l'argent dort sur le compte	demande l'accord des donateurs, ou annoncer l'affectation dès la collecte
Reprendre les chiffres d'un ancien guide	ils circulent dans les présentations	vérifier les <i>Terms and Conditions</i> en vigueur et dater chaque chiffre
Collecter de l'argent auprès des bénéficiaires	on croit bien faire en les responsabilisant	une contribution en travail ou par remboursement, validée par la Fondation

Le septième piège mérite un mot. Le guide catastrophe lui-même contient des chiffres de la Fondation que les textes de 2026 ont remplacés : un rapport d'étape de subvention catastrophe au moins tous les douze mois là où les conditions de 2026 demandent un rapport sous six mois, des pièces gardées sept ans là où les conditions disent au moins cinq, un abondement des fonds de district présenté sous plusieurs formes contradictoires. Aucun livre, ni celui-ci, ne remplace la lecture des textes en vigueur.

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose d'un **plan de financement** : pour chaque volet du projet, la source d'argent, ce qu'elle paie et ne paie pas, le calendrier de chaque demande, et le payeur des murs quand il y en a. C'est la pièce du dossier de relèvement que l'annexe B place après le choix des leviers.

À Beyrouth, l'argent a été trouvé parce que plus de 150 clubs et districts savaient chacun ce qu'ils pouvaient mettre, et où. Reste à savoir qui, dans votre club et votre district, portera ce montage pendant trois ans, quand les présidents auront changé trois fois : c'est la question du

chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Le DRFC a été contacté dans la première semaine ; on sait si le district est qualifié et si un rapport est en retard
- ☐ On sait si la subvention de district de l'année est déjà engagée
- ☐ La subvention catastrophe, si le district la demande, finance des achats auprès des commerçants et fournisseurs locaux
- ☐ Le dossier de subvention mondiale est en préparation pendant l'urgence
- ☐ L'évaluation communautaire et ses données de référence sont prêtes (chapitre 3)
- ☐ Un parrain international est identifié, et la part étrangère d'au moins 15 % est prévue
- ☐ Chaque bâtiment du projet a un payeur autre que la subvention mondiale
- ☐ Les biens distribués restent une petite part du budget
- ☐ Le plan de durabilité couvre deux à quatre ans après la subvention
- ☐ Les dons reçus sont affectés selon ce qui a été annoncé aux donateurs
- ☐ Aucun argent n'est collecté auprès des bénéficiaires
- ☐ Le compte du projet est réservé, chaque conflit d'intérêts est déclaré, et les bénéficiaires savent où porter plainte
- ☐ Chaque chiffre de la Fondation du dossier est daté et vérifié dans les *Terms and Conditions* en vigueur (annexe E)

Pour aller plus loin

- The Rotary Foundation, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, version de juillet 2026, sur My Rotary.
- The Rotary Foundation, *Terms and Conditions for Rotary Foundation District Grants*, version de juillet 2026, sur My Rotary.
- The Rotary Foundation, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Disaster Response Grants*, version de juillet 2026, sur My Rotary.
- The Rotary Foundation, *The Rotary Foundation Code of Policies*, édition d'octobre 2026, notamment l'article 33.
- The Rotary Foundation, *Community Economic Development Guidelines Global Grant Funding*, avril 2024, et *Areas of Focus Policy Statements*, avril 2024.

- Rotary International, *A Guide to Global Grants*, édition 2025, et la fiche *Six Steps to Sustainability*.
- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, troisième édition, Practical Action Publishing, 2017.
- Le guide catastrophe, chapitres 18, 19 et 23 ; le guide CED, chapitre sur la Fondation et les subventions mondiales de développement économique.

Chapitre 11 : Le club, le district et les groupes d'action

Le 6 février 2023, vers 4 heures du matin, un séisme de magnitude 7,7 frappe le sud-est de la Turquie. Dans l'après-midi, un second séisme, que le gouverneur du district Rotary 2430 décrit comme distinct d'une réplique, atteint 7,5. Le jour même, ce gouverneur écrit aux rotariens du monde : dix villes sont touchées, des hôpitaux et des immeubles se sont effondrés, les routes sont coupées, la conduite principale de gaz est rompue, et l'électricité et le chauffage sont le premier problème par grand froid. Les trois districts turcs déposent une demande au fonds catastrophe de la Fondation, mais, écrit-il, il en faudra davantage pour se relever.

Onze jours plus tard, le 17 février, le président de la commission Fondation du district 2430 adresse un appel aux rotariens du monde. Les rotariens des districts 2420, 2430 et 2440 travaillent dans les zones les plus touchées « since the first hours ». Ils ont arrêté une stratégie en trois piliers. Le premier : les besoins urgents ; plus de cinquante camions de matériel distribués, des engins de chantier envoyés, des tentes montées, de la nourriture fournie. Le deuxième : une ville de conteneurs, financée par les dons en espèces collectés dans le district, chantier qui ne se terminera pas à court terme. Le troisième : des dons du monde entier, destinés à couvrir, par plusieurs subventions mondiales, les besoins de cette ville de conteneurs en santé, en éducation et en hygiène.

Et une organisation. Les trois districts coordonnent tout ensemble ; le séisme ayant frappé surtout le territoire du district 2430, c'est lui qui pilote. Les trois districts ont fondé une commission conjointe, « who is evaluating the long term recovery project proposals, collecting information ».

Le 28 février, un district belge publie ces messages sur son site et propose à ses clubs d'abonder par ses propres fonds de district une subvention mondiale préparée par un district turc.

Trois semaines après le séisme, le relèvement à long terme avait déjà une commission, un pilote et des partenaires étrangers. Les sources sont des messages de rotariens engagés dans l'action ; les bilans publiés plus tard n'ont pas pu être lus pour ce livre, et aucun résultat n'est cité ici.

Ce que la scène enseigne

Un district pilote, les autres s'alignent. Trois districts touchés auraient pu mener trois réponses. Ils ont désigné un pilote, le plus touché, et une commission commune. Ce n'est pas une règle du Rotary : c'est une décision d'organisation, prise tôt.

Le long terme se prépare pendant l'urgence. La commission conjointe étudiait les projets de relèvement alors que les camions roulaient encore. C'est la conséquence pratique de la règle vue au chapitre 10 : une subvention mondiale ne rembourse rien de ce qui précède son approbation.

Chaque argent a reçu son rôle. Les besoins urgents, les premiers dons et la demande au fonds catastrophe de la Fondation ; la ville de conteneurs, que la subvention mondiale ne peut pas payer, les dons en espèces du district ; ce qui se passe dans la ville, les subventions mondiales. Les districts turcs ont appliqué la séparation des murs et de l'activité.

Les partenaires étrangers sont venus par le réseau. Un district belge relaie, propose ses fonds. C'est ainsi que se construit la part étrangère d'une subvention mondiale.

Votre club ne vivra peut-être jamais une catastrophe de cette taille. Mais la question est la même à toutes les échelles : qui, dans le Rotary, porte quoi, et pendant combien de temps ?

Le principe : seuls les clubs et les districts portent les projets

Le Code de la Fondation d'octobre 2026 tranche en une phrase : « Global grants are only to be awarded to clubs and/or districts. » Ni un groupe d'action, ni un comité ad hoc, ni une organisation partenaire ne reçoivent une subvention. Ce sont les clubs et les districts qui demandent, qui reçoivent, qui rendent compte, et qui répondent des fonds.

Le reste du Rotary conseille, relie, vérifie. Le même Code le dit des groupes d'action : ils « may act as consultants, advisers, and strategic partners for clubs and districts ». Et le Code du Rotary précise qu'un groupe d'action n'est pas un organe du Rotary International et ne peut agir en son nom.

Cette répartition donne à votre club une responsabilité qu'il ne peut déléguer à personne : il est le porteur. Les autres l'aident.

Qui fait quoi dans le Rotary pendant le relèvement

Acteur	Rôle dans un projet de relèvement	Ce qu'il ne fait pas
Club hôte	évalue, conçoit avec la communauté, supervise sur place	prêter, construire, exécuter seul
Club partenaire étranger	cofinance, coconçoit, cosigne les rapports, visite	décider à la place du club hôte
District	qualifie, signe, engage ses fonds de district, demande subventions catastrophe et de district	remplacer le club sur le terrain
Cadre de conseillers techniques	examine, conseille, visite les projets de la Fondation	monter le dossier à votre place
Responsable régional des subventions	vérifie l'éligibilité d'une idée avant le dépôt	décider de l'approbation seul
Groupes d'action	conseillent, relient, forment	déposer une demande, écrire aux clubs sans accord du gouverneur

Le club hôte

C'est le club du territoire touché. Il fait l'évaluation (chapitre 3), conçoit le projet avec la communauté, choisit les partenaires locaux, supervise l'exécution, tient les pièces. Les conditions des subventions mondiales de juillet 2026 lui demandent, comme au club partenaire, de constituer un comité de subvention de trois membres. Ne peuvent pas y siéger, entre autres, les membres du conseil d'administration ou les salariés d'une organisation coopérante ou bénéficiaire : la règle protège le club contre le conflit d'intérêts.

Le club partenaire étranger

C'est le parrain international, sans lequel il n'y a pas de subvention mondiale. Il apporte une part de l'argent, et la règle des 15 % de contributions venues de l'extérieur du pays repose en pratique sur lui et sur son district. Il cosigne les rapports d'étape et le rapport final. Ses membres apportent souvent des compétences que le club hôte n'a pas. Le guide catastrophe et le guide CED décrivent comment le trouver en temps normal ; après une catastrophe, il se présente souvent de lui-même, comme le district belge en 2023. Choisissez-le pour sa capacité à tenir trois ans, pas pour la rapidité de son premier virement.

Le district

Le district porte la qualification, sans laquelle rien ne se fait. Il est le seul à pouvoir demander une subvention catastrophe et une subvention de district. Il engage ses fonds de district (DDF) dans les subventions mondiales.

Trois fonctions s'y croisent :

- **Le gouverneur**, qui change chaque année. Il fournit l'une des deux signatures qui autorisent l'usage des DDF et fait partie du comité qui demande une subvention catastrophe.
- **Le président de la commission Fondation du district (DRFC)**, qui fournit l'autre signature, confirme que les demandes de subvention mondiale sont complètes et que les clubs parrains sont qualifiés, et suit la qualification du district. Le gouverneur en exercice ne peut pas être DRFC.
- **La sous-commission des subventions**, qui suit l'avancement des projets avec le DRFC, et, s'il existe, le comité catastrophe du district, que le guide catastrophe décrit en détail (chapitre 18 du guide catastrophe).

Le Cadre et le responsable régional

Le **Cadre de conseillers techniques** réunit des rotariens bénévoles qui, selon le Code de la Fondation, examinent, suivent et évaluent les projets financés, et conseillent les rotariens qui le demandent sur la conception de leurs projets. Pour une subvention mondiale de plus de 50 000 dollars d'apport du Fonds mondial, un membre du Cadre fera une visite en cours de projet (chapitre 10). Mieux vaut le connaître avant.

Le **responsable régional des subventions** (regional grants officer) appartient au personnel du Rotary chargé des subventions. Le *Guide to Global Grants* de 2025, qui ne fait pas partie des conditions de juillet 2026 ni du Code d'octobre 2026, indique qu'il peut évaluer l'éligibilité d'une idée avant que vous ne commenciez la demande ; vérifiez-le avec lui dès le premier contact. Après une catastrophe, c'est l'appel qui évite trois mois de travail sur un projet inéligible.

Comment un district s'organise : le plan du district 3292

En août 2015, quatre mois après le séisme du 25 avril au Népal, le district 3292 (Népal et Bhoutan) publie le résumé de son programme de secours, de reconstruction et de réhabilitation. C'est un plan, pas un bilan : ce qui suit décrit une organisation prévue, non ses résultats.

Le district avait déjà, avant le séisme, un comité de fonds de secours inscrit dans ses statuts. Sur sa recommandation, il crée un comité de pilotage spécial composé d'un ancien gouverneur qui le préside, du gouverneur en exercice, de l'ancien gouverneur immédiat, du gouverneur élu, du gouverneur nommé, d'un trésorier et d'un secrétaire. Ce comité doit compléter « the sitting District Governor every year » : il est construit pour traverser les passations.

Sous lui, sept sous-comités : conception technique, finances et administration, préparation des demandes de subvention mondiale, achats et suivi des chantiers, appui aux écoles, site web et publications, secours d'urgence. Une unité de mise en œuvre permanente, avec du personnel technique et administratif, gère le quotidien. Un compte bancaire dédié reçoit les fonds. Deux cabinets d'audit sont prévus, l'un international pour le Rotary, l'autre népalais pour le gouvernement. Les clubs participent au choix des villages et aux enquêtes sociales, et peuvent prendre en charge un ou plusieurs groupes de villages.

Le programme s'étend sur cinq années rotariennes et porte surtout sur le logement et les écoles, c'est-à-dire sur de la construction. Il prévoit un accord avec la fédération nationale des chambres de commerce : elle construit les écoles, le district fournit l'eau, les toilettes, le mobilier et les ordinateurs, « mainly through Global Grant ». La séparation des murs et de l'équipement y est déjà inscrite.

Trois éléments sont transposables à un district de toute taille, quel que soit le projet : un comité de pilotage dont les membres couvrent plusieurs années de gouverneurs ; une cellule dédiée aux demandes de subvention ; une gestion financière séparée et auditée.

La qualification, et ce qu'elle coûte de la perdre

La qualification est, selon le Code de la Fondation, le processus qui garantit que les districts et leurs clubs ont « the appropriate legal, financial, and stewardship controls in place ». Un district signe un protocole d'accord et applique ses exigences financières ; un club fait de même, et au moins un de ses membres doit suivre chaque année le séminaire de gestion des subventions du district.

Trois conséquences pèsent sur un projet de relèvement :

- **Les subventions catastrophe et de district n'exigent que la qualification du district ;** les subventions mondiales exigent aussi celle des clubs parrains. Un club non qualifié peut participer aux deux premières, pas porter la troisième.
- **Un rapport en retard bloque tout.** Selon les conditions de juillet 2026, la Fondation n'approuve aucune nouvelle demande d'un parrain qui a un rapport en retard « for any

Foundation grant ». Pour la subvention catastrophe, un district ne peut en demander une nouvelle qu'après avoir rendu compte de la précédente.

- **Le district répond du club.** Si un club parrain est suspendu, perd sa qualification ou ne peut plus assumer la subvention, le district en devient financièrement responsable envers la Fondation. En cas de manquement grave, les fonds sont à rembourser et les parrains peuvent être exclus des subventions pendant jusqu'à cinq ans.

La qualification se prépare en temps calme. Le jour de la catastrophe, il est trop tard pour découvrir qu'un rapport de l'an dernier n'a jamais été envoyé.

Tenir trois ans avec des présidents d'un an

Le guide catastrophe pose le problème franchement : une subvention mondiale traverse en général trois présidences, celle qui la lance, celle qui la conduit, celle qui la clôt. Si la mémoire du projet repose sur le président de l'année, le projet perd en cohérence à chaque passation.

La Fondation a résolu ce problème pour elle-même. Son Code exige que le DRFC soit nommé pour trois ans, au motif que la commission Fondation du district « must have continuity of leadership », et il recommande des mandats de trois ans pour les présidents de sous-commission. Le comité de pilotage du district 3292 suivait la même logique.

Ce livre recommande d'appliquer la même règle au projet de relèvement, au niveau du club :

- **un coordinateur de projet nommé pour toute la durée**, distinct du président, que le guide catastrophe appelle coordinateur catastrophes pluriannuel ;
- **un responsable des rapports**, qui tient le calendrier de la Fondation et ne change pas à la passation ;
- **un comité de projet de trois à cinq membres**, dont les mandats se chevauchent ;
- **trois habitudes** reprises du guide catastrophe : une revue trimestrielle du projet inscrite au calendrier permanent du club, un rapport de deux pages tous les six mois aux donateurs même quand il ne se passe « rien de neuf », une visite annuelle sur le terrain par un membre du club.

Prenons un exemple type, pour un projet lancé en année 1.

Fonction	Année 1	Année 2	Année 3
Président du club	lance	conduit	clôt
Coordinateur du projet	même personne	même personne	même personne
Responsable des rapports	même personne	même personne	même personne

Fonction	Année 1	Année 2	Année 3
Comité de projet	trois membres nommés	un membre renouvelé	un membre renouvelé

C'est l'organigramme que votre dossier de relèvement doit contenir : des noms, des fonctions et des durées, écrits avant la première passation.

Les groupes d'action

Le Code du Rotary d'octobre 2026 définit un **groupe d'action Rotary (RAG)** comme un groupe international doté d'une expertise dans un domaine, dont l'objet est d'aider les clubs et les districts « in planning and implementing large-scale, community development and humanitarian service projects ». Quatre règles du même Code comptent pour vous.

1. **Un groupe d'action n'agit pas au nom du Rotary.** « A Rotary Action Group is not an agency of RI. » Il doit être autonome financièrement et administrativement, et, selon l'article 42.020.2, ne peut servir à promouvoir une cause partisane ou une autre organisation.
2. **Il ne peut écrire aux clubs qu'avec l'accord du gouverneur.** Il peut contacter les gouverneurs, gouverneurs élus et présidents de l'action internationale de district ; il ne contacte les clubs que si le gouverneur l'y autorise expressément (« only when a district governor grants express permission »), accord à renouveler chaque année. Conséquence pratique : c'est à votre club ou à votre district de l'appeler.
3. **Il doit accompagner des projets réels.** Pour garder son statut, un groupe d'action soutient chaque année au moins trois projets humanitaires multiclubs ou de district, et démontre sa capacité à relier clubs et organisations de son domaine.
4. **Il peut tenir des fonds pour votre projet.** Jusqu'à 100 000 dollars de dons pour un projet de club ou de district, davantage avec l'accord du secrétaire général du Rotary.

DNA-RAG

Le **Disaster Network of Assistance Rotary Action Group (DNA-RAG)** est le groupe d'action consacré aux catastrophes. Son nom complet est celui qu'emploie son site ; le Code de la Fondation, qui écrit encore « Rotarian Action Group », le cite dans sa politique sur les catastrophes et l'encourage à publier la liste des rotariens expérimentés dans la réponse aux catastrophes et celle des organisations qui travaillent avec le Rotary. C'est la seule mention d'un groupe d'action dans cette politique.

Sa mission publique : « The DNA-RAG works to mitigate the effects of disasters worldwide through strengthening global preparedness, providing emergency response, and supporting long-term recovery. » Il propose des formations à la préparation, à la réponse et au relèvement, et annonce des manuels en préparation. Sa vision souhaite que la coordination entre groupes du Rotary réduise les doublons.

RAGCED

Le **groupe d'action Rotary pour le développement économique communautaire (RAGCED)** a pour mission d'être « a source of knowledge and expertise » pour aider les rotariens à concevoir, mettre en œuvre et gérer des projets de développement économique durables. Ses domaines affichés comprennent le renforcement des entrepreneurs par la formation, le microcrédit, le mentorat et les réseaux, et, sous l'intitulé « Disaster Preparedness », deux phrases qui reprennent presque mot pour mot les buts de la politique de développement économique de la Fondation sur la résilience face aux catastrophes. Il propose un formulaire de demande d'assistance pour les projets.

Deux liens institutionnels le rattachent à la Fondation. Les lignes directrices de développement économique d'avril 2024 le citent parmi les ressources à consulter « early during your planning ». Et ses statuts de juillet 2026 exigent que son responsable technique soit membre du Cadre de conseillers techniques et assure la liaison avec lui.

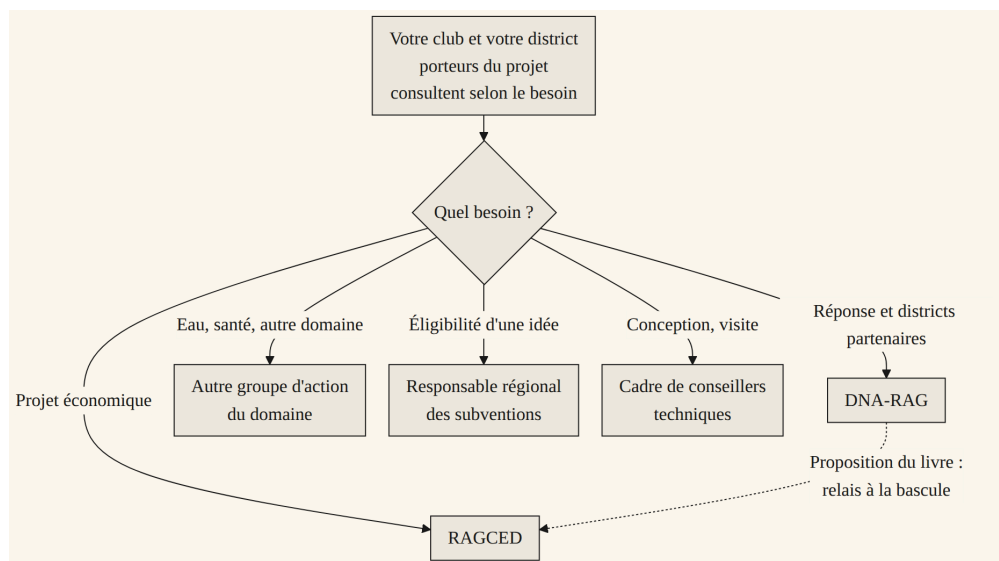
Selon son président, dans un courriel du 16 septembre 2026, la Fondation Rotary a confié à RAGCED de nouveaux mandats : élaborer des projets visant à relancer l'économie des régions sinistrées et former les communautés avant les catastrophes, sans intervenir dans les secours immédiats. Aucun document public lu pour ce livre ne mentionne ce mandat ; il est rapporté ici tel que son président l'a formulé.

Le relais entre les deux groupes : une proposition

Aucun texte public ne décrit un partage des rôles entre DNA-RAG et RAGCED. Ce livre en propose un, fondé sur leurs missions publiques et sur la chronologie du relèvement. Il reste à convenir entre les deux groupes, et votre club peut parfaitement appeler les deux dès le départ.

Phase	Groupe en tête	Ce qu'il apporte au club
Secours et stabilisation	DNA-RAG	contacts, districts partenaires, expérience de la réponse
Bascule vers le relèvement	les deux ensemble	évaluation économique, premières idées de projet

Phase	Groupe en tête	Ce qu'il apporte au club
Relèvement économique	RAGCED	conception du projet, microfinance, formation, coopératives
Temps normal et préparation	RAGCED, avec DNA-RAG	développement local, préparation économique



Le schéma dit l'essentiel : toutes les flèches reviennent au club. Le relais entre groupes d'action, en pointillé, est une proposition de ce livre, pas une pratique établie. Ce qui porte le projet d'une phase à l'autre, c'est le club local, qui était là avant et sera là après.

Les partenaires universitaires et professionnels

Les conditions des subventions de juillet 2026 rangent les établissements d'enseignement parmi les organisations coopérantes possibles, au même titre que les organisations gouvernementales et non gouvernementales, à condition qu'ils participent à la mise en œuvre du projet ou à la solidité de ses finances. Un accord écrit, signé par les deux parrains et l'organisation, doit établir que le projet est « initiated, controlled, and managed by Rotary members » et lister les responsabilités de chacun.

Une université locale peut apporter ce que ni le club ni l'organisation de terrain n'ont : la formation à la gestion des bénéficiaires, le suivi des données, la continuité après le départ des bailleurs. À Anilao, aux Philippines, après le typhon Haiyan, une université de la province a

apporté l'expertise et la formation à la gestion à l'association de pêcheurs qui recevait les bateaux financés par des clubs (chapitre 14).

Les membres de votre club sont, eux aussi, des partenaires professionnels : comptables, banquiers, ingénieurs, juristes. Le guide CED rappelle la limite. Un membre expert-comptable peut aider une coopérative partenaire à tenir ses comptes ; il n'en est pas l'auditeur.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Confier la mémoire du projet au président de l'année	c'est l'usage du club	un coordinateur et un responsable des rapports pour toute la durée
Attendre qu'un groupe d'action se manifeste	on croit qu'il viendra de lui-même	l'appeler : il ne peut écrire aux clubs sans accord
Croire qu'un groupe d'action dépose la demande	il connaît mieux les règles	le club et le district restent les seuls porteurs
Lancer trois réponses pour trois districts touchés	chacun gère son territoire	un district pilote et une commission commune
Découvrir la perte de qualification au moment du dépôt	personne ne suivait les rapports	vérifier la qualification et les rapports en temps calme
Présenter le relais DNA-RAG et RAGCED comme acquis	il est commode de l'affirmer	le présenter comme une proposition à convenir
Choisir le partenaire étranger le plus rapide	l'urgence pousse à accepter	choisir celui qui tiendra trois ans

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose de l'**organigramme du projet sur trois ans** : qui porte quoi, d'une présidence à l'autre, dans le club, le club partenaire et le district, avec les groupes d'action à appeler et à quel moment. C'est la pièce du dossier de relèvement qui suit le plan de financement.

Les districts turcs avaient une commission conjointe trois semaines après le séisme, parce que le relèvement se préparait déjà pendant les secours. Mais le Rotary n'est jamais seul sur un territoire sinistré : autorités, agences, organisations humanitaires y travaillent aussi, avec leurs propres règles de coordination. C'est l'objet du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Le club hôte et le club partenaire étranger ont chacun un comité de subvention de trois membres sans conflit d'intérêts
- ☐ La qualification du district et du club est vérifiée ; aucun rapport n'est en retard
- ☐ Le DRFC, la sous-commission des subventions et, s'il existe, le comité catastrophe du district sont informés
- ☐ Si plusieurs districts sont touchés, un district pilote et une commission commune sont désignés
- ☐ Un coordinateur de projet et un responsable des rapports sont nommés pour toute la durée
- ☐ Le comité de projet a des mandats qui se chevauchent d'une année à l'autre
- ☐ La revue trimestrielle, le rapport semestriel aux donateurs et la visite annuelle sont inscrits au calendrier
- ☐ Le responsable régional des subventions a été consulté sur l'éligibilité de l'idée
- ☐ DNA-RAG et RAGCED ont été contactés par le club ou le district, avec l'accord du gouverneur si nécessaire
- ☐ Les partenaires universitaires ou professionnels ont un accord écrit qui liste les responsabilités de chacun
- ☐ L'organigramme sur trois ans est écrit dans le dossier de relèvement

Pour aller plus loin

- Rotary International, *Rotary Code of Policies*, édition d'octobre 2026, article 42.020 (groupes d'action Rotary).
- The Rotary Foundation, *The Rotary Foundation Code of Policies*, édition d'octobre 2026, articles 25.010 (commission Fondation du district), 33.080 (qualification), 33.120 (politique sur les catastrophes) et 34.030 (Cadre de conseillers techniques).
- The Rotary Foundation, *District Qualification Memorandum of Understanding*, en vigueur au 1er juillet 2024, sur My Rotary.
- The Rotary Foundation, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, version de juillet 2026, sections 3, 4 et 8.
- Rotary International District 3292, *Nepal Earthquake Relief, Reconstruction and Rehabilitation Program (ERRRP), Executive Summary*, août 2015.
- DNA-RAG, dna-rag.com ; RAGCED, ragced.org.

- Le guide catastrophe, chapitres 18 (le district) et 20 (les groupes d'action) ; le guide CED, chapitres sur le district et sur RAGCED.

Chapitre 12 : Travailler avec les acteurs humanitaires

Le 8 novembre 2013, le typhon Haiyan, que les Philippins appellent Yolanda, traverse les Visayas. Il tue plus de six mille personnes. Selon la revue conduite au printemps suivant pour deux collectifs d'organisations humanitaires, le Disasters Emergency Committee et la Humanitarian Coalition, il endommage quelque 33 millions de cocotiers et environ 30 000 bateaux de pêche.

Dans les groupes de discussion que réunissent les évaluateurs, des femmes expliquent ce qu'est devenu le travail. Faute de bateau, beaucoup d'hommes et de femmes se louent comme aides dans les fermes voisines, pour environ 80 pesos par jour. Le salaire minimum, selon le lieu, va de 260 à 327 pesos.

Très tôt dans la réponse, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies (OCHA) nomme un coordinateur pour le groupe de travail sur les transferts monétaires. Les organisations qui paient des habitants pour débayer les routes, dégager les drains ou réparer des bateaux s'alignent alors sur des salaires journaliers comparables, calés sur le salaire minimum : de 260 à 327 pesos selon le lieu, pour les membres des deux collectifs. Quelques organisations extérieures à ces réseaux paient beaucoup plus. La revue note que cela a faussé ces programmes de travail rémunéré et, d'après les témoignages recueillis, détourné des gens de leur emploi régulier.

À Concepcion, dans la province d'Iloilo, l'ONG Concern cherche avec le maire un terrain pour un chantier naval. Avec des pêcheurs, des pêcheuses et des charpentiers de marine, elle installe une chaîne provisoire de construction de bateaux. Les bénéficiaires sont ceux qui ont perdu le leur, et ils le finissent eux-mêmes : ils le poncent, le peignent selon leur goût, posent les balanciers en bambou. Un contrôle de qualité suit le travail. Ceux qui ont perdu leurs filets, leurs lignes ou leur moteur hors-bord les reçoivent aussi.

Deux gestes de coordination, l'un à l'échelle d'une région, l'autre à l'échelle d'une commune, et tous deux tournés vers l'économie locale : le prix du travail, le métier des pêcheurs.

Ce que la scène enseigne

Se coordonner, c'est d'abord fixer des prix. Un salaire versé par une organisation d'aide est un prix sur le marché local du travail. Quand des aides agricoles gagnent environ 80 pesos par jour, un programme qui paie beaucoup plus que le salaire minimum attire les travailleurs, y compris ceux qui avaient encore un emploi, et cet emploi-là existera encore quand le programme sera fini. Les standards minimaux pour le relèvement économique (MERS) décrivent ce risque : les salaires du travail rémunéré doivent tenir compte du marché local pour éviter le « poaching », le fait de débaucher des travailleurs d'un emploi moins payé mais plus durable. Le même raisonnement vaut pour la valeur d'un transfert monétaire ou le taux d'un prêt.

Une coordination marche quand quelqu'un en est chargé tôt. Selon la revue, la nomination précoce, par OCHA, d'un coordinateur dont c'était le travail a aidé les organisations à harmoniser leurs pratiques, au moment où les programmes démarraient. Les salaires trop élevés sont venus d'organisations extérieures aux deux collectifs étudiés.

Le bon niveau est souvent la commune. À Concepcion, le chantier naval part d'une discussion avec le maire. La même revue rapporte que, dans l'île de Samar, les organisations jugeaient les grandes réunions de coordination lointaines et préféraient se coordonner au niveau municipal ; l'une d'elles a demandé à un maire d'accueillir ces réunions dans sa commune, « that is where the action is ». Les maires, de leur côté, appréciaient les réunions des groupes sectoriels comme une occasion de rencontrer les ONG et de présenter leurs demandes.

Coordonner sans se substituer. Plutôt que de livrer des bateaux tout faits, la chaîne de Concepcion fait travailler des charpentiers de marine et laisse aux pêcheurs le soin de finir leur outil. Le chapitre 5 a montré ce que coûtent, au Sri Lanka, des bateaux donnés sans compter ; le chapitre 8, comment rétablir une chaîne plutôt que se substituer à elle.

Votre club n'est pas une agence humanitaire. Il arrive souvent après elles, et il reste après elles. Entre les deux, il travaille à côté d'elles : ce chapitre dit comment.

Le principe : l'autorité pilote, les autres s'insèrent

Les autorités d'abord

Toutes les sources convergent sur un point. Les MERS l'écrivent sans détour : « It is the primary role and responsibility of the government of the affected state to respond to and coordinate humanitarian responses from assisting organizations. » La note d'orientation du groupe de travail interagences sur le relèvement précoce, dès 2008, posait que les structures de

l'État doivent conduire la coordination du relèvement, et que celui-ci doit être « owned and led by national actors ». La revue des Philippines en fait sa neuvième recommandation : coordonner « with and through government at all levels from the beginning ».

Concrètement, le pilote est une personne et un bureau que votre club peut identifier. Au Népal, en 2015, le gouvernement crée une Autorité nationale de reconstruction (chapitre 2) ; le programme de relèvement que le district Rotary 3292 rédige en août 2015 la cite, avec le groupe sectoriel de l'abri et un groupe de travail sur le relèvement et la reconstruction animé par ONU-Habitat, dont l'objet est de donner aux organisations un espace pour discuter avec le gouvernement du programme de reconstruction des logements. Ailleurs, ce sera une préfecture, une mairie, une agence nationale de gestion des catastrophes. L'évaluation des besoins post-catastrophe (PDNA) elle-même n'est conduite qu'à la demande du gouvernement (chapitre 3).

Le système humanitaire, tel qu'il fonctionne aujourd'hui

À côté des autorités, le système humanitaire international s'organise par **groupes sectoriels**, les « clusters ». Le Comité permanent interorganisations (IASC) en a créé neuf en 2005, chacun confié à une agence chef de file ; le relèvement précoce en faisait partie, sous la conduite du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

Si votre club a lu, dans des documents plus anciens, qu'il existe partout un cluster du relèvement précoce dirigé par le PNUD, cette description est dépassée. Depuis la note d'orientation du groupe mondial de 2016, le relèvement précoce est intégré au travail de tous les groupes sectoriels, et le mécanisme principal de sa coordination est la coordination entre ces groupes. La note est catégorique : « Creating a new coordination body for early recovery is never advised. » Un groupe dédié n'est créé qu'au cas par cas, quand des besoins restent sans réponse, et son nom varie d'un pays à l'autre. Aux Philippines, en 2013, la revue mentionne un groupe « relèvement précoce et moyens de subsistance ».

Deux détails de cette revue intéressent directement un club. D'abord, la chambre de commerce coprésidait le groupe des moyens de subsistance, exception notable dans une réponse où le secteur privé pesait peu dans les groupes sectoriels : un réseau d'entreprises peut avoir sa place à la table. Ensuite, les groupes de travail sur les transferts monétaires, comme celui qui a aligné les salaires, sont le lieu où se fixent les prix de l'aide.

L'outil commun : qui fait quoi, où

L'outil que vous rencontrerez partout s'appelle le 3W, pour « Who does What Where » : qui fait quoi, où. OCHA le décrit ainsi : il sert à montrer « the operational presence by sector and location within an emergency », à repérer des partenaires possibles et, grossièrement, les

doublons et les manques. Chaque groupe sectoriel tient son propre tableau détaillé ; OCHA rassemble les informations communes. Des variantes ajoutent une quatrième question, « quand » : les MERS parlent des « 4Ws (who, what, when, where) ».

Le tableau ne vaut que ce que les organisations y déclarent. Une organisation qui n'y figure pas n'existe pas pour les autres, et elle ne peut pas savoir qui travaille déjà dans le village où elle compte agir.

Ce que demandent les standards

Les MERS consacrent leur deuxième standard fondamental à la coordination. Ses actions clés et ses indicateurs tiennent en trois verbes. *Participer*, dès le début, aux réunions de coordination existantes, « and avoid creating new structures where possible ». *Inform* les organes de coordination de son mandat et de ses programmes. *Dire ses manques* : les organisations qui ne peuvent pas répondre à un besoin repéré « make gaps known, so that others may assist ».

Les autres indicateurs du standard sont précis : pas de doublon entre organisations dans un même secteur ou une même zone ; des transferts et des distributions « coordinated, sequenced, and aligned with the local economy to avoid responses undermining each other ». Le standard donne un exemple de ce qui arrive sans cela : des organisations qui, dans la même zone, accordent des subventions et des prêts au même public pour le même usage, mais à des taux et à des conditions différents. Pour un club qui finance du crédit (chapitre 6), l'avertissement est direct.

La Norme humanitaire fondamentale (CHS), dans son édition de 2024, formule son sixième engagement du point de vue des personnes touchées : elles ont accès à un « coordinated and complementary support ». La première exigence de cet engagement demande que le travail d'une organisation soit coordonné avec les actions conduites localement et par la communauté, et complémentaire de celles-ci. Une précaution de langage : la norme permet à toute organisation d'écrire « We are working towards the application of the CHS » ; toute autre revendication de conformité suppose une vérification reconnue. Votre club peut s'inspirer de la CHS et le dire en ces termes ; il n'écrit pas qu'il « applique » ou « respecte » la norme.

Côté Rotary, la règle tient en trois mots, déjà rencontrés au chapitre 3 : « Collaborate, don't duplicate. »

Un précédent : une seule agence, des certificats

Le chapitre 5 a raconté les bateaux en surnombre du Sri Lanka après le tsunami de 2004. La réponse que le ministère des Pêches a fini par écrire, dans sa stratégie de 2006 préparée avec l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), est une règle de coordination. Elle demande une coordination par district et un échange d'informations entre les fournisseurs de bateaux et les services des pêches, pour que le nombre de bateaux d'avant le tsunami ne soit pas dépassé. Et elle fixe deux conditions : le remplacement des bateaux est confié à une seule agence, et il est subordonné à des certificats de droit délivrés aux pêcheurs qui ont perdu le leur.

La leçon dépasse la pêche. Quand un bien productif est remplacé par plusieurs donateurs à la fois, il faut un registre unique des ayants droit et un seul guichet. Ce registre n'est presque jamais tenu par une ONG ou un club : il appartient à l'autorité.

Ce que fait le club

Dresser la carte des acteurs

La première tâche est de savoir qui est là. Le tableau suivant donne la trame de la carte que votre club tiendra à jour ; adaptez les lignes à votre territoire.

Acteur	Ce qu'il fait	Ce que le club lui demande	Ce que le club lui apporte
Mairie, autorité de reconstruction	pilote, autorise, tient les listes	priorités, zones, règles locales	connaissance des entreprises, relais
Coordination humanitaire (OCHA, groupes sectoriels)	réunions, tableau 3W	qui fait quoi, où	déclaration de vos activités
Groupe de travail transferts monétaires	fixe salaires et valeurs	les taux convenus	votre alignement
Croix-Rouge, Croissant-Rouge	secours, transferts, évaluations	évaluations des marchés	liste de commerçants
ONG locales et internationales	programmes de terrain	partenariat, savoir-faire	financement ciblé, employeurs
Chambre de commerce, associations professionnelles	représentent les entreprises	données, accès aux patrons	réseau, présence durable
Prêteurs locaux (banques, microfinance)	crédit, épargne	état de leurs clients	financement de liquidité (chapitre 6)

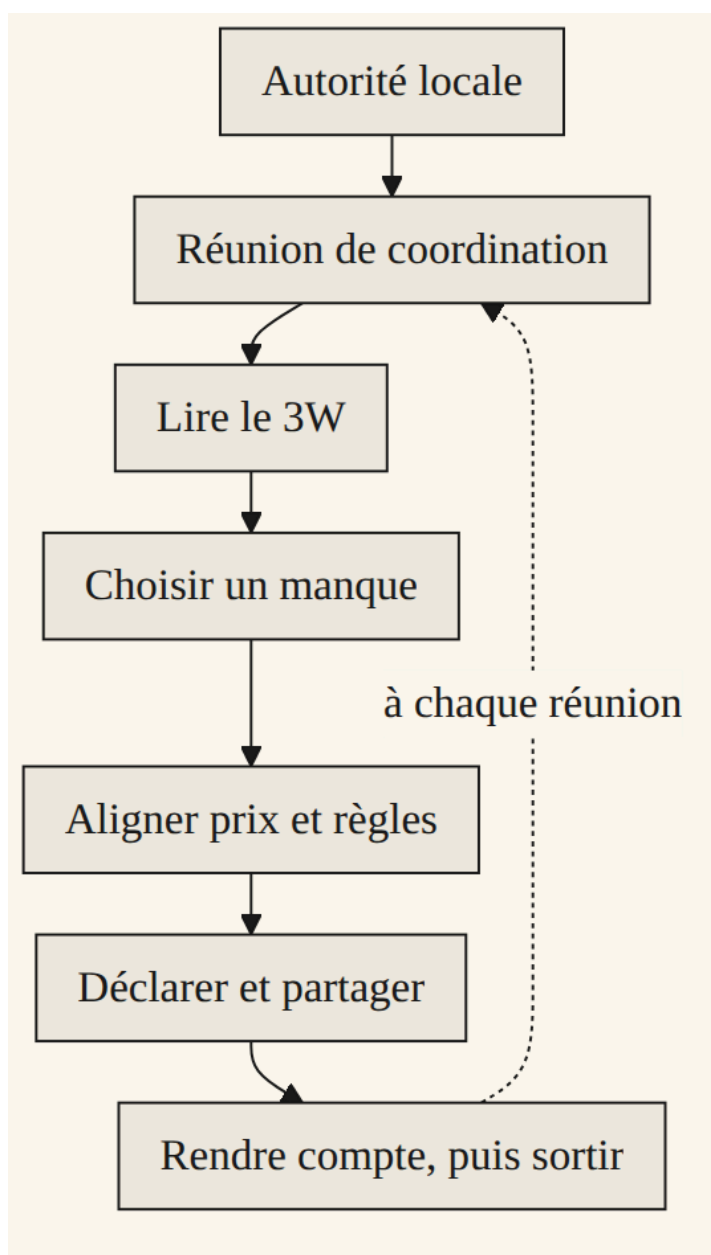
Acteur	Ce qu'il fait	Ce que le club lui demande	Ce que le club lui apporte
District, groupes d'action Rotary	appui, financement	conseil, relais (chapitre 11)	informations de terrain

Pour chaque ligne, notez un nom de fonction, un numéro, la date du dernier contact. Cette carte est la première version de la pièce que ce chapitre ajoute au dossier.

Entrer dans la coordination en neuf temps

Aucune procédure officielle ne décrit comment une petite organisation civile s'insère dans la coordination d'un relèvement. La méthode qui suit est une synthèse proposée par ce livre, à partir des notes d'orientation sur le relèvement précoce, des MERS, de la CHS, du guide d'évaluation du Rotary et de la revue des Philippines.

1. **Se présenter à l'autorité** qui pilote le relèvement, avant de lancer quoi que ce soit : qui vous êtes, ce que vous savez faire, ce que vous ne savez pas faire.
2. **Trouver la bonne réunion.** Selon le pays, un groupe sectoriel, un groupe intersectoriel, un groupe de travail sur les moyens de subsistance ou sur les transferts monétaires. Pour un projet local, la réunion municipale est souvent la plus utile.
3. **Lire le 3W** avant de choisir un village ou un secteur. Ajustez le projet pour combler un manque plutôt que pour doubler un acteur.
4. **Déclarer vos activités** dans le format en usage, même modestes.
5. **Aligner vos prix** : salaires journaliers, valeur des transferts, taux et conditions des prêts. Demandez les taux convenus avant d'en fixer un.
6. **Partager vos données** d'évaluation (chapitre 3) pour épargner aux sinistrés des entretiens répétés.
7. **Dire vos manques.** Les MERS donnent un exemple : une organisation constate une forte demande de crédit et d'épargne qu'elle ne sait pas satisfaire ; elle présente le personnel d'une institution de microfinance locale aux responsables communautaires et signale la demande aux autres organisations. Un club joue bien ce rôle d'entremetteur.
8. **Inscrire le projet dans le plan local.** Pour un projet de préparation aux urgences, les lignes directrices de la Fondation Rotary pour le développement économique communautaire (avril 2024) demandent même l'aval des autorités locales ou nationales compétentes.
9. **Rendre compte régulièrement**, y compris de votre sortie. Une carte qui n'est pas mise à jour induit les autres en erreur.



Ce que le guide catastrophe vous a appris, et ce qui change

Le chapitre 22 du guide catastrophe donnait, pour les premiers jours, cinq actions : se signaler, déclarer ses capacités, demander une zone ou un rôle plutôt que s'en attribuer un, assister aux réunions, rendre compte dans le cadre commun. Il proposait aussi une fiche

quotidienne « qui fait quoi où », version de terrain du 3W, et rappelait que le Rotary complète, soutient et finance, mais ne dirige pas les opérations. Ces principes sont confirmés par les MERS et par les notes d'orientation sur le relèvement précoce.

Trois choses changent avec le relèvement. Le rythme d'abord : les réunions quotidiennes de la phase aiguë laissent place à des réunions moins fréquentes, souvent au niveau de la commune. Les interlocuteurs ensuite : les services de secours passent au second plan, les services économiques de la mairie, la chambre de commerce, les prêteurs et les groupes des moyens de subsistance au premier. L'objet enfin : on ne coordonne plus des distributions mais des prix, des listes de bénéficiaires et des calendriers.

Le chapitre 20 du guide CED, lui, traite de la coordination interne d'un projet en temps normal : comité de pilotage, réunion de projet, tableau de bord, journal des décisions, répertoire partagé. Ces outils restent valables après une catastrophe. Ce qui s'y ajoute, c'est la coordination externe décrite ici : votre projet n'est plus seul sur son territoire.

Ce que votre club apporte aux humanitaires

Les organisations humanitaires ont l'expérience, la logistique, les méthodes. Elles manquent souvent de deux choses que votre club possède. La connaissance fine de l'économie locale, d'abord : qui vendait quoi et à qui, quels fournisseurs ont survécu, quel prêteur connaît ses clients (chapitre 3). La durée, ensuite : les organisations humanitaires partent, votre club reste.

Concrètement, un club peut offrir aux organisations présentes une liste de commerçants et d'artisans du lieu, des employeurs prêts à prendre des apprentis (chapitre 7), une salle de réunion, des contacts dans les banques locales, et une mémoire des projets une fois les équipes internationales parties. La revue des Philippines rapporte aussi qu'un réseau d'ONG philippines reprochait aux organisations internationales d'arriver avec des réponses décidées d'avance, souvent dans d'autres pays, avant toute discussion avec les organisations locales. Sa huitième recommandation est de discuter des plans de relèvement avec tous les acteurs et de les partager localement, avec cette question : « whose disaster is it? » Votre club, ancré dans le territoire, est du côté de ceux à qui la catastrophe appartient. S'il est un club partenaire étranger, la question s'adresse à lui.

Travailler avec une ONG dans une subvention mondiale

Un partenariat avec une ONG peut entrer dans une subvention mondiale de la Fondation Rotary, sous des conditions précises. Les Terms and Conditions en vigueur en juillet 2026 définissent les **organisations coopérantes** comme des organisations gouvernementales ou non gouvernementales, ou des établissements d'enseignement, de bonne réputation, qui

participent à la mise en œuvre d'un projet ou veillent à ce que ses objectifs soient atteints et ses finances durables. Un accord signé par les deux parrains et l'organisation doit comporter la vérification que la subvention est « initiated, controlled, and managed by Rotary members », et un plan de mise en œuvre qui fixe les responsabilités de chacun.

Deux limites en découlent. La subvention ne finance pas des « activities primarily carried out by an organization other than Rotary » : votre club ne peut pas se contenter de transmettre de l'argent à une ONG. Et une organisation coopérante ne peut pas apporter de contribution en espèces au budget de la subvention. Le chapitre 10 détaille le reste ; vérifiez toujours dans les Terms and Conditions en vigueur sur My Rotary.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Créer sa propre réunion de coordination	on veut garder la main	rejoindre l'existant ; un nouvel organe n'est « never advised »
Payer un autre salaire que le taux convenu	on veut être généreux	demander le taux au groupe des transferts monétaires
Contourner la mairie pour aller directement aux quartiers	c'est plus rapide	passer par l'autorité ; aux Philippines, des communes s'en sont plaintes
Aller là où vont déjà les autres	les lieux connus et les grands axes sont plus faciles	lire le 3W ; viser les zones oubliées
Livrer des biens hors coordination	des membres veulent donner	aucune distribution sans place dans le 3W (chapitre 5)
Décider le projet depuis le club partenaire étranger	l'argent vient de loin	décider sur place, avec les acteurs locaux
Écrire que le club « applique » la CHS	la formule semble rassurante	« nous travaillons à son application »
Ne pas déclarer sa sortie	on part sans bruit	annoncer la fin dans la réunion, mettre à jour le 3W

Le quatrième piège porte un nom dans la revue des Philippines : l'« effet Tacloban », l'idée répandue que les villages éloignés des principaux lieux d'intervention ont reçu l'aide plus tard ; un partenaire local résume : « Most NGOs focus on popular areas. » La revue note en contrepoint que plusieurs organisations se sont efforcées d'atteindre les communautés plus isolées, par exemple dans des îles du nord de Panay. Le cinquième n'est pas théorique non

plus : la même revue décrit des files de camions chargés de dons, longues de plusieurs kilomètres, à un terminal de ferry, et les doutes exprimés sur la transparence de l'aide acheminée ainsi.

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose d'une **carte des acteurs** de son territoire et d'une courte liste d'**engagements de coordination** : se déclarer, s'aligner sur les prix convenus, partager ses données, dire ses manques, rendre compte, annoncer sa sortie. C'est la pièce que ce chapitre ajoute au dossier de relèvement, à côté de l'organigramme du chapitre 11 ; l'annexe B en donne la trame.

Après Haiyan, les salaires qui n'ont pas monté et le terrain trouvé avec le maire de Concepcion tiennent en quelques lignes dans la revue. Une coordination réussie laisse peu de traces ; on la remarque surtout quand elle manque. Rendre compte aux autres acteurs suppose pourtant de savoir ce que l'on a fait et ce que cela a changé. Mesurer, sans épuiser ceux qu'on aide, est l'objet du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ L'autorité qui pilote le relèvement est identifiée, et le club s'y est présenté
- ☐ La ou les réunions de coordination pertinentes sont connues, avec un représentant désigné
- ☐ Le tableau 3W a été lu avant le choix du lieu et du public
- ☐ Les activités du club sont déclarées dans le format en usage
- ☐ Les salaires, valeurs de transfert et taux de prêt sont alignés sur ceux convenus
- ☐ Les données d'évaluation du club ont été partagées
- ☐ Les besoins que le club ne sait pas couvrir ont été signalés
- ☐ Toute distribution de biens a sa place dans la coordination
- ☐ Le projet est inscrit dans le plan local, avec l'aval de l'autorité quand il est requis
- ☐ Un éventuel partenariat avec une ONG respecte les règles des organisations coopérantes
- ☐ Aucune communication du club ne revendique une conformité à la CHS
- ☐ La carte des acteurs est datée et mise à jour à chaque réunion
- ☐ La date de sortie est annoncée aux autres acteurs

Pour aller plus loin

- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, 3e édition, Practical Action Publishing, 2017, standard fondamental 2 (coordination).
- Global Cluster for Early Recovery, *Guidance Note on Inter-Cluster Early Recovery*, janvier 2016.
- IASC Cluster Working Group on Early Recovery, *Guidance Note on Early Recovery*, avril 2008.
- CHS Alliance, Groupe URD et Sphere, *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*, édition 2024.
- OCHA, *IM Toolbox*, page « Who does What Where (3W) ».
- Disasters Emergency Committee et Humanitarian Coalition, *Philippines Typhoon Haiyan Response Review*, avril 2014.
- Fondation Rotary, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, version de juillet 2026, section 4 (organisations coopérantes), sur My Rotary.
- Le guide catastrophe, chapitre 22 (coordonner sur le terrain) ; le guide CED, chapitre 20 (coordonner sur le terrain).

Partie V : Durer

Un projet de relèvement ne se juge pas le jour de son inauguration. Il se juge un an plus tard, quand quelqu'un retourne voir si l'atelier tourne encore, si le marché a gardé ses vendeurs, si le prêteur a été remboursé. Il se juge encore trois ans plus tard, quand le club qui l'a lancé n'y met plus d'argent.

Les quatre premières parties ont conduit votre club de l'évaluation au financement : comprendre ce que la catastrophe a cassé, basculer au bon moment sans nuire, choisir les leviers, réunir l'argent et organiser le travail avec le district, les groupes d'action et les acteurs humanitaires. Cette dernière partie traite de ce qui permet à un projet de laisser quelque chose derrière lui.

Elle tient en trois chapitres. Le chapitre 13 montre comment suivre un projet sans épuiser ceux qu'il sert, et comment dire honnêtement ce qu'il a changé, ni plus ni moins. Le chapitre 14 traite de la sortie : la préparer dès le premier jour, choisir à qui transmettre, et savoir ce que devient un club local quand le projet s'achève, puisque lui ne part pas. Le chapitre 15 referme la boucle de la trilogie : après une catastrophe vient le temps d'avant la suivante, et c'est en temps calme que se prépare une économie qui résistera mieux.

Le Code de la Fondation Rotary demande qu'un projet comporte un plan de mesure qui confirme une amélioration significative, « ideally for three or more years ». Trois ans : c'est l'horizon de cette partie. Elle ajoute au dossier de relèvement ses trois dernières pièces, le plan de suivi, le plan de sortie et le plan de préparation.

Chapitre 13 : Suivre et prouver

Septembre 2023, Hassa, dans la province de Hatay, au sud de la Turquie. Sept mois plus tôt, les séismes du 6 février ont dévasté le sud du pays. La municipalité a monté des boutiques préfabriquées dans un parc d'activités pour les commerçants qui ont perdu la leur ; le chapitre 9 a raconté comment. Une ONG internationale, CORE, a versé à 58 d'entre eux une subvention en deux tranches. Une ONG turque, YSYD, a recueilli les données. Le programme se termine le 30 septembre.

Vient l'évaluation finale. En mars, l'enquête de départ s'était faite en personne. Cette fois, on appelle les commerçants au téléphone. Quinze répondent, sur cinquante-huit.

Les résultats sont encourageants. 86 % des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de l'aide reçue. Dans leurs ménages, la part de chômeurs est passée de 67 % à l'inscription à 14 % en fin de programme. Les dépenses déclarées sont toutes des achats pour l'entreprise, stock et équipement, conformes aux plans d'affaires. 93 % disent avoir eu accès à un moyen de faire une suggestion ou une plainte, et aucun ne dit qu'on lui a demandé quoi que ce soit en échange de l'aide.

Le rapport publié en avril 2024 ne s'arrête pas là. Il écrit que l'échantillon final ne représente que 26 % des bénéficiaires. Que l'enquête de départ n'a couvert que 4 des 12 domaines de l'indice d'autonomie utilisé, si bien que le début et la fin « were generally not comparable ». Que l'essentiel du travail retrouvé dans les ménages est temporaire ou irrégulier. Que, sur une période aussi courte, le revenu a seulement cessé de baisser. Et qu'aucun responsable local du suivi n'était en poste au démarrage, ce qui a retardé l'enquête de départ. Il présente ses propres résultats comme « a descriptive approximation ».

Un rapport qui dit ce qu'il ne sait pas est plus rare, et plus utile, qu'un rapport qui affiche des pourcentages.

Ce que la scène enseigne

Reprenons les chiffres de Hassa en séparant ce qu'ils établissent de ce qu'ils suggèrent.

Ce qu'ils établissent. L'argent a été dépensé comme prévu : les factures et les visites de contrôle l'attestent. Les quinze répondants sont satisfaits. Un canal de plainte existait et il était connu. Ce sont des résultats de *gestion*, et ils comptent : un donateur, une fondation, une municipalité veulent d'abord savoir que l'argent est allé où il devait aller.

Ce qu'ils suggèrent sans le prouver. La baisse du chômage dans les ménages est réelle pour ces quinze-là. Mais rien ne dit qu'elle vient de la subvention : d'autres facteurs ont pu jouer en même temps, et l'enquête n'a pas de groupe de comparaison. Rien ne dit non plus que les 43 commerçants qui n'ont pas répondu vont aussi bien ; d'autres enquêtes, on le verra, prennent un numéro qui ne répond plus comme un indice de fermeture. Et rien ne dit que les boutiques tiendront un an de plus.

Ce qu'ils enseignent pour la suite. Les faiblesses du suivi de Hassa sont presque toutes nées au début : enquête de départ incomplète, personne chargée du suivi absente au démarrage, retards en chaîne. Le rapport en tire lui-même la leçon : associer un spécialiste local du suivi dès le lancement. Un suivi se gagne ou se perd au premier mois.

Votre club ne fera pas mieux que CORE avec moins de moyens. Il peut faire aussi honnête, et prévoir plus tôt.

Pourquoi mesurer, et pour qui

On mesure d'abord pour les personnes touchées. La Norme humanitaire fondamentale (CHS), dans son édition de 2024, se présente comme un outil qui permet aux personnes et aux communautés de demander des comptes à ceux qui les aident. Ses engagements sont écrits de leur point de vue : elles doivent pouvoir donner leur avis, se plaindre sans risque, et connaître ce qu'on a appris de leurs réponses.

On mesure ensuite pour la Fondation Rotary et pour les donateurs. Les conditions des subventions mondiales en vigueur en juillet 2026 exigent qu'un projet soit **mesurable** : les parrains choisissent des mesures standard dans le supplément de suivi et d'évaluation de la Fondation, et peuvent en ajouter.

On mesure enfin pour décider. Les standards minimaux du relèvement économique (MERS) font du suivi une condition de qualité tout au long du programme : des données recueillies régulièrement, examinées en réunion, et un programme corrigé quand le marché change. Un suivi qui n'aboutit à aucune décision n'a servi qu'à remplir un rapport.

Mesurer peu, mesurer bien

La tentation d'un club qui découvre le suivi est de tout mesurer. C'est l'inverse qu'il faut faire.

Les MERS recommandent de ne pas attendre les évaluations annuelles et de recueillir des données de suivi régulièrement, et précisent : « Lean data can be used to collect a small amount of information relatively frequently ». La CHS 2024 demande de recueillir des données ventilées (femmes et hommes, âges, situations) « in ways that minimise demands on them » : sans peser sur les personnes. Le chapitre 3 a déjà décrit la fatigue des évaluations ; un suivi trop lourd la prolonge.

Une précision sur les MERS, parce qu'une confusion circule. Leurs « indicateurs clés » ne sont pas des indicateurs de revenus ou d'emplois à reprendre dans votre projet. Le standard les définit lui-même : « Key indicators are 'signals' that show whether a minimum standard has been met. » Ils servent à juger la qualité d'un programme (est-il attentif au marché, coordonné, suivi ?), pas à mesurer ce que gagnent les commerçants. Pour les indicateurs de résultat, il faut chercher ailleurs.

La ligne de base après une catastrophe

La **ligne de base** est la photographie prise avant le début du projet, à laquelle on comparera la suite. Les lignes directrices de la Fédération internationale de la Croix-Rouge (FICR) sur les moyens de subsistance, en 2010, la définissent comme l'ensemble des conditions existant au début d'un programme. Elles ajoutent deux précisions utiles.

D'abord, l'évaluation initiale ne suffit pas : elle ne fournit pas toujours des données assez précises pour mesurer un effet, et la ligne de base doit être mesurée séparément, en général après l'évaluation et avant le démarrage du projet. Votre fiche d'évaluation du chapitre 3 sert à choisir le projet ; la ligne de base sert à le juger.

Ensuite, après une catastrophe, la ligne de base comporte deux temps : la situation d'origine et les effets de la catastrophe. Vous mesurez la situation d'aujourd'hui, et vous notez ce que les gens se rappellent d'avant. À Hassa, le rapport compare ainsi le revenu de 2022 à celui du mois qui suit le séisme.

La FICR donne, dans un tableau, des exemples d'indicateurs de ligne de base pour les programmes de moyens de subsistance. Parmi eux, ceux qui servent le mieux un relèvement économique :

- le nombre de personnes qui ont pu reprendre leur activité d'avant la catastrophe ;
- le nombre de personnes qui ont accès au crédit pour remplacer les biens perdus ;

- le nombre de personnes qui vendent leurs principaux biens productifs ;
- le niveau d'endettement ;
- le nombre de membres de la famille qui ont un travail ;
- le nombre de personnes qui comptent sur leurs proches pour tenir.

Les MERS ajoutent une mise en garde, sous forme d'exemple sans lieu : une ligne de base prise une année de très bonne récolte ne disait rien d'une année normale, et l'organisation a dû chercher d'autres données quand la sécheresse est venue. Après une catastrophe, le risque est symétrique : une ligne de base prise au pire moment fait paraître spectaculaire n'importe quel retour à la normale.

La Fondation, de son côté, ne laisse pas le choix. Le supplément de suivi et d'évaluation fait de la ligne de base la quatrième de ses sept étapes, et les lignes directrices pour le développement économique communautaire (avril 2024) demandent de recueillir les données de départ avant le projet pour pouvoir mesurer les résultats. Un détail pratique en découle : une subvention mondiale ne paie rien de ce qui précède son approbation (chapitre 10). Prévoyez qui fera la ligne de base, et avec quel argent, entre l'approbation et le premier versement aux bénéficiaires.

Les indicateurs qui ont servi ailleurs

Aucun référentiel international ne fournit une liste unique et chiffrée d'indicateurs du relèvement économique. Les évaluations réelles en utilisent quelques-uns, toujours les mêmes. Le tableau en reprend cinq familles.

Indicateur	Exemple réel	Ce qu'il faut savoir
Commerces rouverts à 3, 6, 9 et 12 mois	Katrina : 441 réouvertures cumulées fin septembre 2005, 1 190 en octobre 2007	facile à compter en marchant ; ne dit rien des revenus
Remboursement à l'échéance	Népal : 99 % en juillet 2018, crédit de relance	chiffre du prêteur ; à croiser avec les impayés
Emploi en fin de formation	formation aux métiers du bâtiment (chapitre 7)	mesurer aussi six mois après
Revenu déclaré, avant et après	Haiyan, programme de CARE	déclaratif ; demander une fourchette
Stratégies de survie	Hassa : épargne entamée, emprunts, ventes de biens	plus simples à recueillir qu'un revenu

La dernière ligne mérite qu'on s'y arrête. Demander à un commerçant combien il gagne est délicat, et la réponse est souvent fausse. Lui demander s'il a dû entamer son épargne, emprunter hors de la famille, vendre un outil ou retirer un enfant de l'école est plus simple, et plus parlant. À Hassa, les ménages des commerçants déclarent avoir puisé dans leur épargne (48 %) ou emprunté à des personnes extérieures à la famille pour leurs besoins de base (28 %). La FICR range la vente des biens productifs parmi ses indicateurs de ligne de base, et le Programme alimentaire mondial ou la FAO utilisent des indices de stratégies d'adaptation du même type.

Voici, pour donner un ordre de grandeur, ce qu'une évaluation finale de programme peut produire avec ces outils. Après Haiyan, l'évaluation du programme de CARE aux Philippines, conduite en 2016 par un centre universitaire philippin, trouve que 73 % des ménages bénéficiaires de transferts gagnent un revenu, avec un revenu net mensuel moyen de 2 785,15 pesos contre 2 000 avant. Mais elle note aussi que le remboursement des dettes et l'épargne restent « not improved or not yet met » pour une part importante des ménages. Les chiffres viennent des déclarations des bénéficiaires, sans groupe de comparaison.

Contribution, pas attribution

Quand rien ne permet de comparer avec des personnes qui n'ont pas été aidées, l'honnêteté consiste à parler de *contribution*. L'évaluation de CARE en donne la formule. Constatant que les ménages ont réduit leurs stratégies de survie, elle écrit : « As CARE was the major implementer of livelihoods in each Barangay, it is reasonable to assume that CARE's intervention contributed to this reduction. » Ni « a causé », ni « grâce à » : *a contribué*, et parce que l'organisation était le principal acteur sur place. Votre club peut écrire ses rapports de la même façon.

Le biais du survivant

Les enquêtes auprès des entreprises après une catastrophe partagent un défaut que leurs meilleurs auteurs reconnaissent : elles interrogent celles qui existent encore. La Banque fédérale de réserve de New York l'écrit à propos de son enquête sur les petites entreprises de Porto Rico après les ouragans de 2017 : les entreprises disparues n'y figurent pas systématiquement, et ses résultats « most likely understate the adverse impact of the hurricanes ». À La Nouvelle-Orléans et sur la côte du Golfe, une enquête de 2008 utilise les numéros de téléphone déconnectés comme indice de fermeture, et en trouve près d'un sur quatre parmi les entreprises tenues par des propriétaires noirs.

Pour votre club, la conséquence est pratique. Gardez la liste complète des bénéficiaires de départ, et cherchez à savoir ce que sont devenus ceux qui ne répondent plus. À Hassa, ce sont 43 commerçants sur 58.

Un dernier exemple, déjà rencontré au chapitre 6 : Fonkoze, en Haïti, a interrogé 274 de ses clients sinistrés quelques mois après le séisme de 2010, avec un outil d'évaluation qui existait avant la catastrophe. Ses chiffres sont ceux de l'institution elle-même, et elle le dit. Un outil prêt avant le choc est ce qui rend un suivi possible après.

Ce que demande la Fondation Rotary

Les règles qui suivent sont celles des documents en vigueur en juillet 2026 ; vérifiez-les dans les Terms and Conditions en vigueur sur My Rotary avant de déposer un dossier (annexe E).

Le plan de suivi. Le supplément de suivi et d'évaluation de la Fondation, daté d'avril 2015 et toujours servi, décrit sept étapes : fixer des buts clairs, choisir les mesures standard, ajouter des mesures propres au projet, établir la ligne de base et les méthodes de collecte, soumettre le plan avec la demande, recueillir les données pendant le projet, puis évaluer et reporter les résultats. Il ajoute deux consignes : éviter les doubles comptes, et ne pas se contenter de déclarer comme bénéficiaires tous les habitants d'une communauté ou d'une région.

Les mesures standard du développement économique communautaire sont six : le nombre total de bénéficiaires directs, le nombre d'entrepreneurs soutenus, le nombre d'entreprises soutenues, le nombre de personnes formées, le nombre d'emplois créés (mesuré par des enquêtes auprès des employeurs) et le nombre de jeunes employés dans des activités génératrices de revenus. Le supplément étant ancien, vérifiez dans le Grant Center qu'aucune version plus récente n'existe.

Le budget. Les parrains d'une subvention mondiale peuvent consacrer jusqu'à 10 % du budget à la mesure des résultats. C'est la ligne qui paiera votre ligne de base, vos enquêtes et le temps d'un partenaire local.

La durée. Le Code de la Fondation range le suivi parmi les six dimensions de la durabilité, et demande un plan de mesure qui confirme une amélioration significative, « ideally for three or more years ». C'est une recommandation, pas une obligation ; mais elle dépasse la durée de la plupart des projets.

Les rapports. Les échéances diffèrent selon la subvention.

Subvention	Rapports exigés en juillet 2026
Disaster Response Grant	rapport dans les six mois suivant le versement au district
Subvention de district	rapport final sous 12 mois du versement, ou 2 mois après décaissement complet si plus tôt
Subvention mondiale	premier rapport d'étape sous 12 mois après le premier versement, puis chacun dans les 12 mois suivant l'acceptation du rapport précédent
Subvention mondiale	rapport final dans les deux mois suivant la fin des activités

Le rapport d'une subvention mondiale doit notamment rendre compte des mesures choisies et des données recueillies, et expliquer comment les résultats seront maintenus dans le temps. Les reçus et relevés bancaires se conservent au moins cinq ans. Enfin, une règle qui touche tout le district : la Fondation n'approuve aucune nouvelle demande de parrains qui ont un rapport en retard, pour quelque subvention que ce soit. Un rapport oublié sur un petit projet peut bloquer le grand (chapitre 11).

Écouter, rendre, documenter

Écouter. La CHS 2024 demande des moyens sûrs, accessibles et adaptés pour que tous les groupes d'une communauté puissent faire un retour et déposer une plainte (exigence 5.1). À Hassa, 79 % des répondants préféraient une combinaison de canaux, tels que des tracts et des SMS, à un canal unique. Pour un club, cela peut être un numéro de téléphone tenu par un membre qui n'a pas sélectionné les bénéficiaires, et un passage régulier sur place.

Rendre. La même norme demande de partager l'analyse et les enseignements tirés des retours et du suivi avec les personnes et les communautés soutenues (exigence 7.4). Les commerçants qui vous ont donné leurs chiffres ont droit à la synthèse, présentée simplement, avec ce que le club en a conclu.

Documenter. Le guide catastrophe posait déjà la règle : pas de photo identifiable sans consentement, et pour les enfants l'autorisation de la personne qui en a la charge. La CHS 2024 l'étend aux données : une gestion sûre, éthique et efficace des informations, pour limiter les risques pour les personnes (exigence 4.3). Une liste de bénéficiaires avec leurs dettes et leurs revenus est une donnée sensible ; elle ne circule pas dans un groupe de messagerie du club.

Partager les échecs. Le rapport de Hassa est public, avec ses limites. Les MERS demandent, à la fin d'un programme, de vérifier si l'évaluation de départ a bien guidé le programme. Le chapitre 14 dira que les stratégies de sortie sont rarement évaluées ; les échecs, encore moins. Un club qui publie ce qui n'a pas marché rend service au club suivant.

Ce que fait le club : le plan de suivi

Le plan de suivi tient sur une page. Il nomme cinq à huit indicateurs, pas davantage, choisis parmi les mesures standard de la Fondation et parmi les indicateurs de résultat décrits plus haut. Pour chacun, il dit la question posée, qui la pose, quand et à qui.

Prenons un exemple type : votre club finance, avec un prêteur local, des subventions de redémarrage pour quarante petits commerces d'une rue inondée, avec une formation à la gestion.

Indicateur	Question ou source	Qui collecte	Quand
Entreprises soutenues (standard)	registres du projet	trésorier du projet	à chaque versement
Commerces ouverts	passage dans la rue	binôme du club	3, 6, 12 mois, puis chaque année
Activité d'avant reprise	« Avez-vous repris votre activité ? »	partenaire local	départ, 6 et 12 mois
Stratégies de survie	épargne entamée, emprunt, vente d'outil	partenaire local	départ, 6 et 12 mois
Remboursement à l'échéance	données du prêteur	prêteur	chaque trimestre
Personnes formées (standard)	feuilles de présence	formateur	fin de formation
Emplois créés (standard)	enquête auprès des commerçants	partenaire local	12 mois
Plaintes reçues et traitées	registre des plaintes	membre désigné	chaque mois

Trois règles accompagnent ce tableau. *La ligne de base précède le premier versement* : sans elle, aucun des chiffres suivants ne prouvera rien. *Le partenaire local collecte* : un guide de 2005 sur les stratégies de sortie, publié par le consortium C-SAFE, recommande de confier autant que possible la collecte aux partenaires locaux, pour renforcer leurs capacités et alléger le travail du

parrain. *Le suivi survit au projet* : si le Code de la Fondation parle de trois ans, quelqu'un doit encore compter les commerces ouverts quand la subvention sera close. Le chapitre 14 dira qui.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Compter tous les habitants comme bénéficiaires	le chiffre impressionne	la Fondation l'interdit ; compter les bénéficiaires directs
Prendre la ligne de base après les premiers versements	l'urgence presse	budgéter la ligne de base avant le premier versement
Mesurer vingt indicateurs	on veut tout savoir	cinq à huit, liés aux buts
Demander le revenu exact	c'est l'indicateur évident	stratégies de survie, fourchettes
N'interroger que ceux qui répondent	c'est plus facile	suire la liste complète, chercher les absents
Écrire « grâce au club »	on veut remercier les donateurs	parler de contribution
Citer les indicateurs MERS comme des revenus	confusion de vocabulaire	les MERS jugent la qualité du programme
Oublier un rapport à la Fondation	changement de président	calendrier des rapports tenu par le district
Garder les résultats pour le club	on n'y pense pas	les rendre aux personnes interrogées

Ce que votre club a désormais en main

À la fin de ce travail, votre club dispose d'un **plan de suivi** : cinq à huit indicateurs, une ligne de base prise avant le premier versement, un calendrier sur trois ans, une personne ou une organisation chargée de chaque collecte, un canal de plainte et une date de restitution aux bénéficiaires. C'est la pièce que ce chapitre ajoute au dossier de relèvement ; l'annexe B en donne la trame.

Le rapport de Hassa n'a pas prouvé que ses subventions avaient sauvé 58 commerces. Il a montré ce qu'on savait et ce qu'on ne savait pas, et il a dit pourquoi. C'est tout ce qu'on peut demander à un suivi honnête. Reste une question que ce plan pose sans la résoudre : qui comptera encore les boutiques ouvertes quand le projet sera fini ? Préparer ce moment dès le premier jour, c'est l'objet du chapitre suivant.

Checklist

- ☐ Les buts du projet sont écrits avant le choix des indicateurs
- ☐ Les mesures standard de la Fondation applicables sont choisies
- ☐ Cinq à huit indicateurs au plus, chacun lié à un but
- ☐ La ligne de base est prise avant le premier versement, avec le souvenir d'avant la catastrophe
- ☐ Le budget de la mesure des résultats est prévu, dans la limite des 10 %
- ☐ Chaque indicateur a sa source, son collecteur et son calendrier
- ☐ Le partenaire local est formé et associé à la collecte dès le départ
- ☐ La liste complète des bénéficiaires est conservée pour suivre aussi ceux qui ne répondent plus
- ☐ Un canal de plainte accessible existe, tenu par une personne qui n'a pas sélectionné les bénéficiaires
- ☐ Les photos et les données personnelles sont recueillies avec consentement et protégées
- ☐ Les rapports à la Fondation sont inscrits au calendrier du club et du district
- ☐ Les résultats, échecs compris, sont restitués aux bénéficiaires et partagés
- ☐ Un suivi au-delà de la fin du projet est prévu, idéalement sur trois ans

Pour aller plus loin

- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, 3e édition, Practical Action Publishing, 2017, standard d'évaluation et d'analyse 6 (suivi et évaluation).
- FICR, *IFRC Guidelines for Livelihoods Programming*, Genève, 2010, section 5 (ligne de base, tableau 1).
- CHS Alliance, Groupe URD et Sphere, *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*, édition 2024.
- Fondation Rotary, *Global Grant Monitoring and Evaluation Plan Supplement*, avril 2015, sur My Rotary.
- Fondation Rotary, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, version de juillet 2026, section 8 (rapports).
- CORE et YSYD, *Empowering Communities: Post-Earthquake Small Business Recovery in Hatay, Turkey*, Learning Brief, avril 2024 (publié par le réseau CALP).
- Center of Resources for Innovation and Development, Université de San Agustin, *Typhoon Haiyan Response Program: Summative Evaluation Report* (CARE Philippines), 2017.

- Federal Reserve Bank of New York, *Puerto Rico Small Businesses and the 2017 Hurricanes*, 2018.

Chapitre 14 : Sortir et passer le relais

Le 8 novembre 2013, le typhon Haiyan, que les Philippines appellent Yolanda, traverse l'archipel. Sur l'île de Panay, à environ deux heures de route de la ville d'Iloilo, la communauté de Santa Rita, dans la municipalité d'Anilao, compte quelque 300 foyers. La plupart vivaient de la pêche artisanale près de la côte : de quoi manger, et un peu d'argent tiré du surplus vendu sur un marché voisin. Le typhon a emporté les bateaux.

Des clubs du sud du pays de Galles, liés à la région par un ancien échange de groupes d'étude, décident d'aider avec leurs partenaires philippins. Avec l'Inner Wheel et le Rotaract, ils réunissent environ 100 000 dollars une fois comptés les abondements du district et de la Fondation Rotary. Le club de Rotary d'Iloilo devient club hôte. Ensemble, ils choisissent de financer des bateaux, des moteurs et des jeux de filets pour une cinquantaine de familles, environ 17 % de la communauté.

Le plan ne s'arrête pas aux bateaux. Il prévoit de relancer la coopérative, qui possédera les bateaux et devra dégager assez de bénéfices pour les réparer et les remplacer, peut-être en ajouter, et financer quelques bourses scolaires. Le club d'Iloilo s'associe à l'université San Agustin, qui apporte l'expertise de gestion et la formation. La municipalité et le Bureau des pêches et des ressources aquatiques conseillent le projet du début à la fin.

Fin 2018, cinq ans après le typhon, les 55 bateaux sont officiellement remis à l'association des pêcheurs de Santa Rita, en présence de rotariens des deux pays. Un des bénéficiaires résume l'attente : « Typhoon Yolanda took away everything nearly six years ago. It's only now that we are able to go fishing daily again because of the Rotary project. » Un autre parle de la formation reçue, qui leur a appris à rendre leur activité durable, « so that we don't only work for today, but for the coming years ».

Le jour de la remise, le projet ne s'achève pas. Il change de propriétaire.

Ce que la scène enseigne

L'article qui raconte Anilao est un témoignage, écrit par un rotarien du club parrain dans le magazine du Rotary de Grande-Bretagne et d'Irlande. Il ne donne aucun chiffre de capture ni de revenu, et aucune évaluation du projet n'a été trouvée pour ce livre. On ne sait donc pas si

la coopérative a réparé ses bateaux. Mais la façon dont le projet est construit enseigne trois choses, chacune vérifiable dans la source.

La sortie était écrite dans le projet. Tel que l'article le décrit, le projet disait qui posséderait les bateaux (la coopérative), qui paierait leur entretien (les bénéfices de la pêche), qui formerait les gestionnaires (l'université) et qui conseillerait (la municipalité et l'administration des pêches). Quatre questions, quatre réponses, et aucune ne s'appelle « le Rotary ».

La propriété est le cœur de la sortie. Ce qu'une subvention transfère, ce sont des biens, des comptes, des responsabilités, bien plus qu'une compétence abstraite. À Anilao, la remise officielle porte sur des bateaux, à une association nommée. Il faut d'ailleurs remarquer que la source parle de la coopérative dans le plan et de l'association des pêcheurs le jour de la remise, sans dire si c'est la même structure. Ce flou est exactement la question qu'un plan de sortie doit trancher par écrit.

Le relèvement est long. Cinq ans entre le typhon et la remise des bateaux. Une stratégie de sortie qui suppose un projet de douze mois ne décrit pas la réalité d'un relèvement économique ; elle décrit un cycle budgétaire.

Le principe : la sortie se prépare au premier jour

Trois façons de sortir

Parmi les références humanitaires sur les stratégies de sortie figure un guide pratique publié en 2005 par C-SAFE, un consortium de trois ONG internationales, dont CARE et World Vision, appuyé par l'USAID, qui reprend lui-même une note technique du projet FANTA de 2004. Il définit la sortie comme le retrait de toutes les ressources apportées de l'extérieur à une zone de programme, et la stratégie de sortie comme le plan qui organise ce retrait sans compromettre les objectifs atteints, de sorte que les progrès continuent. Il ajoute une précision qui évite un contresens : « The purpose of an exit strategy is not to hasten the exit. » La sortie n'a pas de valeur en soi ; elle sert à rendre les résultats durables.

Le guide distingue trois approches, que ce livre traduit ainsi.

Approche	Ce que cela veut dire	Quand elle convient
Réduire progressivement	moins de ressources, relayées par des organisations locales	étape préalable aux deux autres
Se retirer	partir sans confier l'activité à personne	quand l'aide n'avait pas vocation à durer

Approche	Ce que cela veut dire	Quand elle convient
Transférer	confier l'activité à une institution locale	la règle pour un projet de relèvement

Pour un club, le retrait sec est l'exception : un transfert monétaire ponctuel, une distribution unique. Tout ce qui doit survivre au projet (un fonds de crédit, une coopérative, un lieu de vente, un centre de formation) appelle un transfert, souvent précédé d'une réduction progressive.

Fixer les critères au démarrage

Les sources convergent sur le moment. La note d'orientation d'avril 2008 du groupe de travail du Comité permanent interorganisations sur le relèvement précoce (CWGER) demande de définir des critères clairs de sortie « at the beginning » pour chaque programme de relèvement. Le guide de C-SAFE le dit plus crûment, comme une leçon tirée par ses participants : un plan détaillé de sortie « really should be developed at the 'Entry' point ». Les standards minimaux pour le relèvement économique (MERS) demandent de concevoir les activités pour que la sortie soit « a natural and clear transition », et précisent que les subventions doivent être limitées dans le temps.

Le guide de C-SAFE donne un repère, propre aux programmes d'aide alimentaire américains qu'il étudie : pour un programme de relèvement d'un an, écrire sa stratégie de sortie dans les six premières semaines ; pour un programme de cinq ans, dans les six premiers mois. Ce n'est ni une norme générale ni une règle du Rotary, mais l'ordre de grandeur est utile : la sortie s'écrit au début, pas au dernier trimestre.

Trois familles de critères

Quand sortir ? Le guide propose trois familles de critères, qui se combinent.

- **Une limite de temps.** Tout programme, de secours, de relèvement ou de développement, a une durée fixée par son financement.
- **Des résultats atteints.** Les indicateurs d'effet du plan de suivi (chapitre 13) peuvent servir de critères de sortie. Une note de bas de page du guide signale l'effet pervers : des bénéficiaires ont parfois évité d'acquérir des biens pour rester sur les listes de distribution. Un critère de sortie mal choisi récompense la dépendance.
- **Des jalons.** Des étapes mesurables du transfert : un comité de gestion formé, un compte ouvert au nom de la coopérative, un premier exercice clos sans appui, un contrat d'entretien signé.

Le guide avertit aussi que les cycles de financement ne coïncident pas toujours avec les besoins. Son exemple : la récolte serait le bon moment pour sortir, mais l'exercice budgétaire du bailleur ne le permet pas. Un club connaît cette contrainte sous un autre nom : l'année rotarienne. Un président change chaque 1er juillet ; une saison de pêche ou une récolte, non. Les lignes directrices de la Fédération internationale de la Croix-Rouge (FICR) sur les moyens de subsistance en tirent une consigne directe : ne concevez pas une stratégie de sortie qui ignore les facteurs saisonniers.

Budgéter la sortie, et ce qui suit

Une sortie coûte. Le guide de C-SAFE demande d'établir le budget de la stratégie de sortie, en y incluant le coût de chaque activité de sortie et celui du suivi, et rappelle que ces activités exigent souvent de financer le renforcement des partenaires locaux et un suivi après la fin du projet. Il recommande de sortir par étapes, site par site, pour appliquer aux suivants les leçons des premiers, et de garder le contact avec les communautés après le transfert.

Il fait enfin un aveu : comme le financement ne prévoit presque jamais de revenir après la fin, les stratégies de sortie sont « rarely evaluated ». Pour savoir si une sortie a réussi, il propose trois questions, à poser un an ou deux après : les effets se sont-ils maintenus ou étendus ? Les activités continuent-elles, sous la même forme ou une autre ? Les systèmes mis en place fonctionnent-ils encore ? Un club qui budgète une visite de contrôle deux ans après la remise saura répondre. La plupart des projets ne le sauront jamais.

Quand la reconstruction s'arrête

Un projet de relèvement n'est pas seul à finir. La reconstruction elle-même finit, et avec elle une économie entière.

À Aceh, après le tsunami de décembre 2004, l'agence gouvernementale de reconstruction a fonctionné jusqu'en avril 2009. Dès 2007, le fonds multidonateurs qui finançait une grande partie de l'effort constatait que la restauration des secteurs productifs avait surtout porté sur les biens physiques, et prévenait : « une fois que la reconstruction ne portera plus l'économie, celle-ci risque de stagner dans les deux régions et de faire encore monter le chômage, à moins que le relèvement et le développement économiques ne reçoivent dès maintenant un appui solide » (notre traduction).

Les chantiers emploient des maçons, des charpentiers, des transporteurs ; ils font tourner les fournisseurs de matériaux, les cantines, les loueurs. Le jour où le dernier chantier ferme, cette demande disparaît. Au Népal, une organisation qui avait formé des maçons pour la reconstruction a reconnu après coup qu'ils avaient peu de perspectives d'emploi une fois le

projet terminé, faute d'avoir planifié les moyens de subsistance au-delà de la reconstruction (chapitre 7). Aux Philippines, à Tacloban, les familles qui recevaient des transferts mensuels de février à juillet 2014 ont vu leur revenu retomber d'autant à la fin du programme, sauf celles qui avaient lancé une activité (chapitre 4).

La leçon vaut pour votre propre projet : la fin de votre financement est, pour les bénéficiaires, une petite fin de reconstruction. Ce qui doit la remplacer se prépare pendant qu'elle dure.

Une fermeture réussie : Re:START

À Christchurch, le centre commercial en conteneurs de Cashel Street (chapitre 9) n'a jamais été conçu pour durer. Il a ouvert le 29 octobre 2011, huit mois après le séisme, porté par une fiducie issue d'un comité de commerçants et de propriétaires. En 2014, sa partie nord a déménagé de l'autre côté de la rue pour laisser place aux chantiers, avec une subvention publique. Le 31 janvier 2018, après 2 000 jours d'activité, bien plus longtemps que prévu, il a fermé pour laisser la place à ce que certains appellent son successeur naturel, un marché couvert.

Aucune évaluation indépendante ne dit combien de commerçants de Re:START ont survécu, et ce livre n'en donne pas de chiffre. Mais la forme de la sortie est instructive. La date de fermeture n'a pas été fixée à l'avance : elle a suivi un critère, la disponibilité d'un lieu permanent pour prendre le relais. C'est la différence entre une sortie fixée par un calendrier et une sortie fixée par un résultat. Dans un relèvement, la seconde est presque toujours la bonne, à condition d'avoir écrit le critère dès l'ouverture.

Ce qui ne survit pas, et pourquoi

Les évaluations décrivent plus souvent les échecs de sortie que les réussites. Trois mécanismes reviennent.

L'actif sans propriétaire. Le guide de C-SAFE note que de nombreux équipements communautaires construits dans des programmes de *vivres contre travail* ont ensuite été laissés à l'abandon, parce que la communauté ne se sentait pas assez propriétaire pour en assurer l'entretien. Il distingue l'activité de la stratégie de sortie : au Zimbabwe, World Vision a réhabilité quinze bains d'élevage pour le bétail avec 360 travailleurs ; la réhabilitation était l'activité, la formation des comités de gestion et l'appui aux services vétérinaires locaux formaient la stratégie de sortie. Construire ou acheter n'est pas sortir.

Le collectif artificiel. Dans la province de Leyte, après Haiyan, un projet de l'Organisation internationale du travail (OIT) a confié à des associations d'agriculteurs, les « farmer associations », la culture de parcelles en courbes de niveau. L'évaluateur indépendant a jugé

que la culture en groupe avait peu de chances de continuer après la fin de l'appui, et que les sites seraient abandonnés. Mais sur la moitié des 24 sites, des agriculteurs pionniers appliquaient déjà la technique sur leurs propres terres. Ce qui survit est ce que des gens adoptent pour leur compte, pas ce que le projet a organisé pour lui-même.

L'appui qui part avec le projet. L'évaluation finale du programme de CARE après Haiyan, qui a relancé des centaines d'entreprises collectives et d'entreprises de femmes, juge la durabilité « expected », attendue plutôt que mesurée. Elle prévient que l'appui technique, commercial et financier aux entreprises « is projected to diminish without the support of facilitating partners », et recommande de multiplier les prestataires locaux d'appui aux entreprises. Elle nomme les relais possibles : le ministère du Développement social et ses programmes de moyens de subsistance, les guichets uniques d'appui aux entreprises du ministère du Commerce, des coopératives locales.

Une étude de référence sur la durabilité après la sortie, menée par l'université Tufts pour le projet FANTA et publiée en 2015, n'a pas pu être consultée pour ce livre (la revue qui la cite renvoie à un résumé de 2016). Sa grille n'est connue ici que de seconde main, par une revue de 2025 consacrée aux programmes de santé : quatre composantes à maintenir après la sortie, la motivation, les ressources, les capacités et les liens. Ce livre n'en dit pas davantage et n'en cite aucun résultat.

Ce que demande la Fondation Rotary

La Fondation Rotary a fait de la durabilité une condition d'éligibilité. Les Terms and Conditions des subventions mondiales, dans leur version de juillet 2026, la définissent ainsi : « Sustainability is the capacity for outcomes to be maintained locally and to serve the community's continuing priorities. » La fiche *Six Steps to Sustainability* reprend la même définition et la décline en six titres : connaître la communauté, encourager l'engagement local, offrir des occasions d'apprendre, acheter local, trouver des financements locaux, mesurer ses résultats.

Le Code de la Fondation (édition d'octobre 2026, article 33.070) détaille ce que les projets doivent couvrir. Deux de ses six dimensions concernent directement la sortie : le financement, puisque les communautés doivent pouvoir faire vivre le projet « without ongoing financial support from The Rotary Foundation or other Rotary sources » ; et la motivation, puisqu'elles doivent devenir propriétaires du projet à son achèvement. Le même article recommande un suivi qui confirme l'amélioration, « ideally for three or more years ».

Les lignes directrices du domaine développement économique communautaire (avril 2024) sont plus directes : « The Foundation won't consider projects without a clear plan for sustainability. » Elles demandent de décrire un plan sur deux à quatre ans montrant comment la communauté reconstituera les fonds après la subvention, et ajoutent entre parenthèses une phrase que chaque club devrait relire : « The Rotary Foundation and clubs cannot provide indefinite support. »

Trois règles des Terms and Conditions de juillet 2026 rendent la sortie concrète :

- **Rien n'appartient au Rotary.** La subvention ne peut pas financer des biens qui seraient ensuite la propriété d'un district, d'un club ou d'un membre (2.KK). À Anilao, les bateaux sont allés à l'association des pêcheurs, pas aux clubs.
- **Le rapport final dit comment les résultats dureront.** Il doit expliquer comment les résultats seront maintenus dans le temps (8.Q).
- **Le microcrédit exige un plan de sortie écrit.** Le rapport final d'un projet de microcrédit doit contenir les données de départ, les données de fin et « an explanation of the exit plan » (11.N).

Ces règles peuvent changer : vérifiez-les dans les Terms and Conditions en vigueur sur My Rotary, et l'annexe E indique où les trouver.

Ce que fait le club

À qui passer le relais

Le repreneur dépend de ce que le projet a créé. Le tableau suivant rassemble les cas lus dans ce livre ; il ne prétend pas être exhaustif.

Repreneur	Ce qu'il reprend	Ce qu'il faut vérifier
Coopérative ou association de producteurs	bateaux, équipements, stock commun	statuts, comptes, entretien financé par l'activité
Collectivité ou administration	un marché, un centre de formation	inscription au budget, propriété écrite
Institution de microfinance	un fonds de crédit, des clients	plan de crise, crédit séparé des secours
Association de commerçants	un lieu provisoire, un fonds commun	date et critère de fermeture
Prestataire local d'appui aux entreprises	conseil, formation, mise en relation	modèle économique sans subvention

Pour une institution de microfinance, les MERS donnent le critère de choix : préférer celles qui ont la capacité, l'échelle et la résilience pour continuer à servir leurs clients en temps de crise, et qui ont des procédures pour séparer leurs services financiers ordinaires des activités de secours. Pour une collectivité, le guide de C-SAFE cite un témoignage du Programme alimentaire mondial : en Namibie, après une sécheresse en 1989, le gouvernement a créé une unité de gestion des urgences avec l'appui du PAM, qui a ensuite fermé son bureau ; selon un représentant du PAM interrogé en 2005, l'unité fonctionnait toujours.

Six questions avant de transférer

Le guide de C-SAFE propose six questions à poser avant tout transfert (notre traduction).

1. La communauté se sent-elle propriétaire des activités, et veut-elle les poursuivre ?
2. Leur accorde-t-elle de la valeur, et quelle demande existe pour les services transférés ?
3. Les membres de la communauté, les groupes et les prestataires ont-ils les connaissances et les compétences nécessaires ?
4. Les organisations locales qui reprennent ont-elles la capacité institutionnelle et humaine suffisante ?
5. Ces organisations résistent-elles aux chocs et aux changements de l'environnement politique et social ?
6. Existe-t-il un plan viable pour se procurer les intrants dont les activités ont besoin ?

La cinquième question prend un sens particulier après une catastrophe. La coopérative qui reprend vos bateaux, la caisse qui reprend votre fonds de crédit vivent sur un territoire exposé. Elles subiront le prochain typhon, la prochaine crue. Une sortie solide prépare aussi le repreneur à la catastrophe suivante, ce qui est l'objet du chapitre 15.

La liste de contrôle de la FICR

Les lignes directrices de la FICR sur les moyens de subsistance (2010) résument la posture en trois interdits : ne laissez pas la population croire que vous resterez toujours ; ne supposez pas que vous obtiendrez des moyens de subsistance durables en une intervention courte ; ne concevez pas une sortie qui ignore les saisons. Leur liste de contrôle compte dix questions. Cinq sont particulièrement utiles à un club :

- combien de temps faut-il aux groupes créés par le programme pour devenir autonomes ?
- le calendrier de sortie tient-il compte des saisons ?
- des jalons clairs sont-ils fixés avant de confier les activités aux partenaires ?
- qui faut-il informer de la stratégie de sortie, et quand ?

- qui possède quels biens une fois que vous êtes parti ? La liste prend l'exemple d'un marché reconstruit : appartient-il à la municipalité, à la Croix-Rouge locale ou à la communauté ?

Cette dernière question est celle d'Anilao. Posez-la pour chaque bien que votre projet finance, et faites écrire la réponse.

Le club local ne part pas

Le vocabulaire de la sortie a été écrit pour des organisations qui quittent un pays. Votre situation est différente. Le club partenaire international sort : ses fonds s'arrêtent, ses visites s'espacent. Le club local, lui, reste sur place, et ses membres croiseront les bénéficiaires au marché pendant des années. Ce livre propose de distinguer trois rôles.

- **Ce que le club local cesse de faire** : gérer l'argent du projet, décider à la place du repreneur, signer pour lui, réparer à ses frais.
- **Ce qu'il continue** : visiter, écouter, mettre en relation avec des banquiers, des fournisseurs, des acheteurs ; c'est le « contact continu » que le guide de C-SAFE recommande après le transfert.
- **Ce qu'il garde** : le dossier du projet, d'une présidence à l'autre, et le suivi de quelques indicateurs pendant au moins trois ans, comme le recommande le Code de la Fondation.

Le danger pour un club local est double : partir trop tôt, comme une ONG dont le contrat s'achève, ou ne jamais partir, en restant le gestionnaire officieux d'un projet qui ne lui appartient plus. Le guide de C-SAFE nomme un troisième piège, que les clubs connaissent bien : couvrir un manque de durabilité en cherchant simplement un nouveau bailleur pour payer les intrants. Une deuxième subvention pour remplacer les filets usés n'est pas une stratégie de sortie ; c'est le constat qu'il n'y en avait pas.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Écrire la sortie au dernier trimestre	on pense d'abord à démarrer	critères et repreneur dans la demande de subvention
Sortir à la date du financement	l'année rotarienne et le budget l'imposent	jalons et saisons ; prévoir une marge
Laisser la propriété floue	elle semble aller de soi	un acte écrit de remise, bien par bien
Créer un groupe pour les besoins du projet	c'est plus simple à gérer	renforcer une structure qui existait avant

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Financer un nouveau bailleur pour les intrants	on veut sauver le projet	un modèle qui paie l'entretien par l'activité
Ne jamais revenir voir	rien n'est budgété après la fin	une visite de contrôle prévue et financée
Garder la main après la remise	habitude, attachement	rôles écrits : ce que le club cesse, continue, garde

Ce que votre club a désormais en main

Le chapitre ajoute au dossier de relèvement le **plan de sortie** : les critères de sortie et leur combinaison (temps, résultats, jalons), la date visée et sa marge saisonnière, le repreneur de chaque activité et de chaque bien, l'acte de remise, le budget du transfert et le suivi prévu après la fin, avec le nom de celui qui le fera.

Rubrique	Question	Exemple type
Critères	qu'est-ce qui doit être vrai pour partir ?	coopérative qui clôt un exercice sans appui
Repreneur	qui reprend chaque activité ?	coopérative de pêcheurs ; municipalité pour le hangar
Biens	à qui appartient chaque équipement ?	bateaux au nom de la coopérative
Calendrier	quand, et selon quelle saison ?	après la saison de pêche, retrait sur six mois
Suivi après	qui revient voir, quand, avec quel budget ?	visite du club à un an et à deux ans

À Anilao, la remise des bateaux a eu lieu cinq ans après le typhon, à une association nommée, avec une université et une administration qui avaient suivi le projet depuis le début. On ne sait pas encore ce que sont devenus ces bateaux ; ce que l'on sait, c'est qu'ils avaient un propriétaire. Il reste une dernière question, qui referme la boucle de ce livre : que fait votre club, une fois sorti, pour que la prochaine catastrophe trouve votre territoire mieux préparé ?

Checklist

- ☐ La stratégie de sortie figure dans la demande de subvention, dès la conception
- ☐ L'approche est choisie pour chaque activité : réduire progressivement, se retirer ou transférer
- ☐ Les critères de sortie combinent temps, résultats et jalons mesurables

- ☐ Le calendrier de sortie tient compte des saisons, pas seulement de l'année rotarienne
- ☐ Un repreneur est nommé pour chaque activité, et les six questions de C-SAFE lui ont été posées
- ☐ La propriété de chaque bien financé est écrite, et aucun n'appartient au club, au district ou à un membre
- ☐ Le budget couvre le transfert, la formation du repreneur et le suivi après la fin
- ☐ Les bénéficiaires savent dès le départ que le projet a une fin, et quand
- ☐ Le rapport final explique comment les résultats seront maintenus
- ☐ Le club local a écrit ce qu'il cesse, ce qu'il continue et ce qu'il garde
- ☐ Une visite de contrôle est prévue un an ou deux après la remise, avec les trois questions d'évaluation de la sortie

Pour aller plus loin

- Alison Gardner, Kara Greenblott et Erika Joubert, *What We Know About Exit Strategies: Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the Field*, C-SAFE Regional Learning Spaces, septembre 2005.
- FICR, *IFRC Guidelines for Livelihoods Programming*, Genève, 2010, section sur les stratégies de sortie et liste de contrôle.
- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, 3e édition, Practical Action Publishing, 2017.
- La Fondation Rotary, *Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants*, version de juillet 2026, et *Six Steps to Sustainability*, sur My Rotary.
- La Fondation Rotary, *Community Economic Development Guidelines: Global Grant Funding*, avril 2024.
- IASC Cluster Working Group on Early Recovery (CWGER), *Guidance Note on Early Recovery*, avril 2008.
- Le guide CED, chapitres 21 (du projet à la durabilité) et 24 (passage à l'échelle) ; le guide catastrophe, chapitre 25 (débriefer et améliorer).

Chapitre 15 : Se préparer à la prochaine

Le 25 juin 2020, au Bangladesh, le Croissant-Rouge active son protocole d'action précoce. Les prévisions annoncent une crue de la Jamuna parmi les plus fortes depuis des décennies. Le modèle utilisé par la Société nationale croise le débit attendu à la station de Bahadurabad, la durée probable au-dessus du niveau de danger et les dégâts des crues passées ; il désigne les unions, les plus petites circonscriptions rurales du pays, où l'eau fera le plus de mal. Elles sont plus nombreuses que ce que les moyens disponibles permettent de couvrir. Le Croissant-Rouge en retient dix, dans trois districts, celles qui seront le plus durement touchées.

Dans ces unions, chaque ménage reçoit un score de vulnérabilité fondé sur cinq critères : la solidité du logement, la hauteur d'eau lors des crues précédentes, le nombre d'enfants, de personnes âgées ou handicapées, la composition de la famille, et la principale source de revenu. Les 3 789 ménages retenus reçoivent chacun 4 500 takas, environ 53 dollars, à peu près deux semaines de dépenses alimentaires. L'argent arrive entre 48 et 24 heures avant le premier pic de la crue, qui survient entre le 30 juin et le 3 juillet. Un second pic suivra à partir du 14 juillet.

Six mois plus tard, une équipe interroge 444 ménages : la moitié a reçu l'argent, l'autre moitié, aussi vulnérable et aussi inondée, ne l'a pas reçu faute de moyens. Les résultats sont nets sur un point. Chez les ménages aidés, 51 % ont perdu ou vu abîmés leurs outils de travail, matériel agricole ou de pêche, contre 72 % chez les autres. Ils ont moins souvent emprunté pour faire face : 44 % contre 56 %. Ils ont perdu moins de vaches et de veaux : 9 % contre 22 %.

Sur un autre point, les résultats sont tout aussi nets, et décevants. L'argent n'a pas aidé les familles à reprendre le travail plus vite. Dans les deux groupes, les ménages sont restés en moyenne 46 jours sans pouvoir travailler. Les auteurs de l'étude l'écrivent sans détour : l'intervention n'a pas été efficace pour réduire l'effet de la crue sur la capacité de gain des bénéficiaires.

Préparer protège ce que l'on possède. Cela ne dispense pas de relancer ce que l'on gagne.

Ce que la scène enseigne

Ses auteurs présentent l'étude du Bangladesh comme l'une des rares évaluations rigoureuses de l'action anticipatoire : une comparaison quasi expérimentale, sur un seul événement et 444 ménages. Elle dit trois choses utiles à un club.

L'argent est arrivé à temps parce que tout avait été décidé avant. Le seuil de déclenchement, les zones prioritaires, les critères de sélection des ménages, le montant, les partenaires du versement : rien de tout cela ne s'improvise en 48 heures.

Ce que la préparation protège est précisément ce que le relèvement devrait sinon reconstruire. Des outils de travail intacts, un troupeau sauvé, une dette évitée : ce sont les actifs productifs et l'endettement dont parlent les chapitres 6 et 8.

La préparation ne remplace pas le relèvement. Quarante-six jours sans travail dans les deux groupes : la crue a coupé les revenus des familles aidées comme des autres. Les auteurs avancent une explication possible, que les ménages aidés ont pu consacrer ce temps à réparer leur maison ou à soigner les leurs. Quelle qu'en soit la raison, après l'eau, il faudra encore remettre les gens au travail, rouvrir les marchés, relancer le crédit.

C'est ici que la trilogie se referme. Le guide catastrophe traite de l'avant et du pendant, le guide CED du temps normal, ce livre de l'après. Mais l'après d'une catastrophe est l'avant de la suivante.

Le principe : préparer le relèvement avant la catastrophe

Ce que dit le cadre de Sendai

Le cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030), adopté par les Nations unies en 2015, consacre sa quatrième priorité à « Enhancing disaster preparedness for effective response and to “Build Back Better” in recovery, rehabilitation and reconstruction ». Son paragraphe 32 appelle à agir « in anticipation of events » et rappelle que la phase de relèvement, de réhabilitation et de reconstruction « needs to be prepared ahead of a disaster ».

Trois autres passages concernent directement l'économie locale. Le paragraphe 4 observe que les petites catastrophes répétées et les catastrophes lentes touchent particulièrement les communautés, les ménages et les petites et moyennes entreprises, et représentent une part élevée de toutes les pertes. Les paragraphes 30 j et 31 g demandent de relier les filets de protection sociale aux programmes qui renforcent les moyens de subsistance. Et le paragraphe 36 c s'adresse aux entreprises, aux associations professionnelles et aux fondations

philanthropiques : il leur demande d'intégrer la gestion des risques, continuité d'activité comprise, dans leurs modèles et leurs pratiques, « especially in micro, small and medium-sized enterprises ».

Ce livre propose de lire ce paragraphe comme une adresse à votre club : une association de chefs d'entreprise et de professions, adossée à une fondation philanthropique. Sendai ne nomme pas le Rotary.

Ce que permet la Fondation Rotary

La préparation entre dans le domaine d'action développement économique communautaire. La politique des domaines d'action d'avril 2024 compte parmi ses buts le renforcement de la résilience économique des communautés face aux catastrophes naturelles, et le développement de services communautaires de préparation aux urgences « to improve economic resilience ». Elle range parmi les activités éligibles la formation et les moyens de base pour des initiatives de préparation, et l'accès des communautés pauvres aux services financiers, épargne et assurance comprises.

Les lignes directrices CED d'avril 2024 précisent ce qu'un projet de préparation doit fournir : une évaluation qui décrit les urgences des trois à cinq dernières années, la réponse des autorités, les populations les plus touchées et les pertes économiques subies ; la place du projet dans le plan de préparation existant, avec l'aval des autorités locales ou nationales compétentes ; et son intégration dans les systèmes municipaux existants. Autrement dit, la Fondation ne finance pas une préparation parallèle. Elle finance un complément à ce que les autorités ont déjà prévu. Vérifiez ces conditions dans les documents en vigueur sur My Rotary.

Cinq chantiers pour une économie mieux préparée

1. La continuité d'activité des petites entreprises

Un plan de continuité d'activité décrit comment une entreprise réagit, reprend et revient à un niveau d'activité défini après une interruption. Les grandes entreprises en ont souvent un ; les petites, rarement. Le rapport de 2020 du Bureau des Nations unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNDRR) sur les petites et moyennes entreprises rassemble quelques chiffres. Au Japon, moins de 10 % des PME ont un tel plan, environ 34 % des entreprises de 101 à 300 salariés, mais environ 2 % de celles de moins de 20 salariés. Aux Philippines, selon une enquête de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) citée par l'UNDRR, 75 % des micro-entreprises n'en avaient pas, souvent parce qu'elles ne savaient pas ce que c'était ou n'avaient pas les moyens d'en rédiger un.

Le même rapport apporte deux nuances que votre club doit connaître. D'abord, avoir un plan ne suffit pas. À la Dominique et dans les îles Vierges britanniques, après les ouragans Irma et Maria de 2017, 67 % des entreprises interrogées avaient un plan de continuité ou des procédures, mais les enquêtes ont révélé une faible intégration de la gestion des risques. Le rapport note que la définition internationale du plan de continuité ne porte pas sur la prévention : un plan dit comment redémarrer, pas comment éviter d'être détruit. Ensuite, la préparation semble payer. Au Japon, parmi les PME préparées, 8 % seulement n'avaient pas retrouvé leur niveau de ventes d'avant, contre 19 % des PME non préparées. C'est une corrélation, pas une preuve : les entreprises qui se préparent sont peut-être aussi les mieux gérées.

Le chiffre le plus utile pour un club est ailleurs. Au Japon, parmi les entreprises de plus de 20 salariés, 68 % ont mis en place un plan quand leurs clients directs les y encourageaient, contre 8 % sans cette demande. Les petites entreprises se préparent quand ceux avec qui elles travaillent le leur demandent. Les membres d'un club sont des clients, des fournisseurs, des banquiers, des donneurs d'ordre. Ils peuvent poser la question à leurs propres fournisseurs, et aider à y répondre. Les standards minimaux pour le relèvement économique (MERS) le recommandent en termes généraux : aider les acteurs du marché à se préparer aux chocs, y compris par une planification financière et organisationnelle.

2. L'épargne, et ses limites

Une revue de littérature publiée en 2021 pour un laboratoire d'apprentissage sur l'épargne de la Fondation Mastercard, avec le réseau SEEP, conclut que l'épargne, souvent par des groupes d'épargne, aide fréquemment à résister aux chocs sans vendre ses biens ni réduire ses repas. Après le séisme de 2015 au Népal, les ménages membres de groupes d'épargne informels ont mieux fait face que les autres, alors que 23 % seulement des ménages déclaraient avoir utilisé leur épargne : le bénéfice tenait surtout au soutien social du groupe. À l'ouest de Leyte, un an après Haiyan, une étude commandée par Mercy Corps a trouvé que l'épargne informelle avait aidé au relèvement, pas l'épargne formelle, sans doute parce que les banques étaient inaccessibles juste après le typhon.

La même revue pose la limite : l'épargne personnelle peut ne pas suffire face à un choc grave ou répété, et les groupes d'épargne peinent à payer tous leurs membres quand une catastrophe frappe tout le monde à la fois. Encouragez les groupes d'épargne ; ne les présentez jamais comme une assurance contre la catastrophe.

3. L'assurance, et qui assurer

En Haïti, après le séisme de 2010, Fonkoze a traité ses clients sinistrés comme s'ils avaient déjà payé une micro-assurance catastrophe : une aide en espèces, le solde du prêt annulé, un nouveau prêt possible (chapitre 6). Elle en a tiré un produit permanent, lancé officiellement le 12 janvier 2011, un an jour pour jour après le séisme. En 2012, selon l'institution, il était obligatoire pour ses 60 000 clients de microcrédit, avec une prime d'environ 3 % du prêt pour la plupart d'entre elles. En cas de sinistre accepté, Fonkoze annule le solde du prêt, accorde un nouveau prêt et verse environ 125 dollars.

Une étude sur un petit échantillon, après les pluies d'octobre 2011 aux Cayes, montre ce que cela couvre et ne couvre pas : l'annulation et le versement ensemble représentaient environ la moitié des pertes totales des assurés, et le délai moyen de versement allait d'environ un mois et demi à près de deux mois selon les mesures. L'essentiel des pertes non couvertes était indirect : les profits perdus pendant la fermeture du commerce.

Pour l'assurance des agriculteurs, la preuve est plus décevante. Une synthèse d'essais randomisés publiée en 2016 par l'Agricultural Technology Adoption Initiative (ATAI) montre qu'au prix du marché, l'assurance agricole indicielle (déclenchée par une mesure comme la pluviométrie, et non par l'expertise de chaque perte) attire environ 16 % des agriculteurs, et seulement 38 % avec une subvention de moitié. La synthèse juge ces produits peu viables commercialement seuls, et voit plus d'avenir dans l'assurance d'institutions ou de groupes qui mutualisent déjà les risques de leurs membres.

La leçon pour votre club est double. Votre club ne vend pas d'assurance. Mais le prêteur avec qui il travaillera après une catastrophe (chapitre 6) gagne à être choisi avant : les MERS recommandent aux institutions financières d'avoir des procédures de crise écrites et revues chaque année, une sauvegarde de leurs données hors site et une gestion de leur liquidité, parce qu'en crise les clients épargnent moins, retirent leur épargne et manquent des échéances. Un partenaire qui a cela, et qui assure son portefeuille, sera mieux placé pour faire ce que Fonkoze a fait.

4. S'adosser à la protection sociale

Le 18 septembre 2017, l'ouragan Maria frappe la Dominique. Selon l'évaluation des besoins post-catastrophe du gouvernement, il fait 31 morts et 37 disparus, touche directement 65 000 personnes, et cause des dégâts et des pertes équivalant à 226 % du produit intérieur brut de 2016. Pendant les premières semaines, l'aide est en nature. À partir de la mi-octobre, alors que les marchés reprennent peu à peu, le ministère des Services sociaux prépare avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'UNICEF le passage à l'argent.

Le programme de transferts d'urgence démarre début décembre 2017 et atteint près de 25 000 personnes, dont 6 000 enfants : 90 dollars par ménage et par mois, plus 50 dollars par enfant jusqu'à trois enfants, en trois versements. Il ne crée pas de nouveau circuit : il passe par le programme public d'assistance existant, dont les bénéficiaires reçoivent un complément, et l'élargit temporairement à de nouveaux ménages sévèrement touchés. Dans la plupart des villages, un comité de cinq personnes (président ou secrétaire du conseil de village, responsables communautaires, personnes respectées) recense les ménages et propose les bénéficiaires ; les conseils de village distribuent les versements. Le dispositif a sa limite : les ménages qui n'étaient pas déjà dans le programme public n'ont reçu leur premier versement qu'en janvier ou en mars 2018, quatre à six mois après l'ouragan.

Une boîte à outils publiée en 2018 par Oxford Policy Management décrit cinq façons d'utiliser la protection sociale quand un choc touche toute une population : ajuster la conception des programmes ; s'appuyer sur un élément d'un programme existant (une liste, un circuit de paiement) pour une réponse séparée ; augmenter temporairement les prestations des bénéficiaires (expansion verticale) ; ajouter temporairement des bénéficiaires (expansion horizontale) ; aligner les interventions humanitaires et publiques. Elle observe que, dans les exemples réussis, l'expansion horizontale avait été prévue dans la conception du programme, pas ajoutée après la catastrophe.

Un club n'élargira pas un programme public. Mais l'alignement est à sa portée. Ce livre recommande, en temps calme, de savoir quel programme public ou de la Croix-Rouge existe sur votre territoire, qui le gère, comment il paie et selon quels critères. Après la catastrophe, si votre club finance des transferts ou des subventions, aligner ses montants et ses critères sur ces dispositifs évite les écarts entre voisins et facilite le passage de relais (chapitre 14).

5. Connaître l'action anticipatoire de son territoire

Le financement fondé sur les prévisions, tel que la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) le décrit, utilise les prévisions météorologiques et les données de risque pour définir des actions précoces, financées automatiquement dès qu'un seuil convenu à l'avance est atteint. Il repose sur un principe dit « no regret » : les communautés tirent profit des actions même si l'aléa annoncé ne se produit pas. Sa mise au point prend du temps : selon la FICR, de douze à trente-six mois.

Au Mozambique, pendant la sécheresse liée à El Niño de 2023-2024, le plan national d'action anticipatoire a été activé dans neuf districts, avec une mise en œuvre par l'institut national d'action sociale, dans le cadre du programme public de protection sociale. Une étude qualitative du PAM, fondée sur trente entretiens, montre les deux faces du résultat : les indicateurs mesurés en fin de programme étaient meilleurs qu'au départ, mais ils s'étaient

aussi améliorés chez les non-bénéficiaires, et les personnes interrogées estimaient que l'aide avait surtout comblé un trou de trois mois dans leurs récoltes plutôt qu'atténué la sécheresse. Elles demandaient des intrants agricoles : des houes, des engrais, des semences plus résistantes, de l'irrigation.

Les agences qui financent l'action anticipatoire publient des chiffres de rendement, par exemple « jusqu'à » sept dollars de pertes évitées et de bénéfices pour un dollar investi, selon une étude dans dix pays citée en 2025 par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et le PAM. Ces chiffres viennent de méthodes très différentes et d'une brochure de plaidoyer : ne les additionnez pas et ne les présentez pas comme une moyenne. L'étude du Bangladesh dit plus sobrement ce que l'on sait : l'action anticipatoire protège des biens et évite des dettes ; elle n'a pas, dans ce cas, accéléré la reprise du travail.

Pour votre club, la conclusion est la même que pour la protection sociale. Ne créez pas de dispositif parallèle. Sachez si la Croix-Rouge, le PAM, la FAO ou l'État ont un protocole sur votre territoire, et cherchez ce qu'il ne couvre pas : au Mozambique, les intrants agricoles que les bénéficiaires réclamaient.

Ce que fait le club en temps calme

Aucun des documents lus pour ce livre ne décrit un programme de préparation économique conduit par un club Rotary. Ce qui suit est donc une proposition de ce livre, construite à partir des sources de ce chapitre et des chapitres précédents.

Chantier	Ce que fait le club	Où le livre en parle
Connaître son économie	diagnostic du territoire, analyse des marchés clés	chapitre 3 ; guide CED, ch. 3
Connaître ses commerçants	liste des entreprises, des contacts, des associations	chapitre 3 (Joplin)
Choisir ses partenaires financiers	prêteur avec plan de crise, groupes d'épargne	chapitre 6
Pousser la continuité d'activité	demander à ses fournisseurs, aider à rédiger	ce chapitre
Connaître les dispositifs publics	protection sociale, protocoles d'action précoce	ce chapitre
Tenir le district prêt	qualification, rapports à jour, comité catastrophe	chapitres 10 et 11

Chantier	Ce que fait le club	Où le livre en parle
Garder le dossier de relèvement	leçons de la dernière catastrophe, contacts	annexe B

Connaître son économie avant. Le guide d'analyse de marché avant crise (PCMA), publié par l'International Rescue Committee (IRC), Oxfam et l'agence américaine d'aide au développement (USAID), le dit en une phrase : avec une description des marchés en temps normal, il n'est plus nécessaire de refaire une évaluation complète après le choc, seulement une mise à jour rapide de quelques indicateurs clés. Le même guide recommande de collecter les données à la saison où les catastrophes frappent, et compte parmi ses objectifs la relation nouée avec les commerçants. C'est le travail que le guide CED décrit sous le nom de diagnostic du territoire, fait avec un œil sur le risque.

Connaître ses commerçants. La chambre de commerce de Joplin, qui s'était dotée d'un plan de catastrophe, a rendu visite aux 530 employeurs touchés en trois semaines (chapitre 3). Dans l'encadré que lui consacre le manuel canadien de relèvement économique, son président recommande notamment de collecter à l'avance les numéros de portable des patrons locaux, les réseaux habituels pouvant tomber. Une liste tenue à jour des entreprises du territoire, de leurs responsables et de la manière de les joindre quand les réseaux habituels tombent est le premier outil d'une évaluation rapide.

Tenir le district prêt. Les Terms and Conditions des subventions mondiales de juillet 2026 sont nets : la Fondation n'approuve aucune nouvelle demande d'un parrain qui a un rapport en retard sur une subvention, quelle qu'elle soit. Un district non qualifié, ou dont un club traîne un rapport, perd des mois au moment où ils comptent le plus. Au Népal en 2015, le district 3292 disposait déjà, par ses statuts, d'un comité de fonds de secours, sur lequel il a bâti son programme. Le guide catastrophe (chapitres 7, 9 et 11) décrit l'inventaire du capital du club, l'activation de ses réseaux et son fonds d'urgence.

Garder la mémoire. La catastrophe suivante trouvera peut-être un autre président, un autre gouverneur, d'autres membres. Le dossier de relèvement que ce livre a construit, chapitre après chapitre, est aussi la mémoire de votre club : ce qui a marché, ce qui a échoué, qui a aidé, à quel prix. Le guide catastrophe (chapitre 25) décrit comment débriefer ; ce chapitre vous demande de garder le résultat là où le prochain comité le trouvera.

Les pièges

Piège	Pourquoi il arrive	Parade
Penser que la préparation dispense du relèvement	l'argent anticipé paraît suffire	prévoir les deux ; Bangladesh : 46 jours sans travail
Confondre plan de continuité et prévention	le plan rassure	ajouter la réduction des risques au plan
Présenter l'épargne comme une assurance	les groupes sont utiles	dire la limite face à un choc qui touche tous
Créer un dispositif parallèle	on veut une action Rotary visible	s'aligner, financer ce que les autres ne couvrent pas
Additionner les rendements de l'anticipation	les chiffres circulent	citer la source et le mot « jusqu'à »
Laisser la préparation au comité catastrophe seul	c'est son sujet	associer les membres chefs d'entreprise et banquiers
Oublier les leçons de la dernière fois	les présidents changent	un dossier transmis d'une présidence à l'autre

Ce que votre club a désormais en main

Le chapitre ajoute la dernière pièce au dossier de relèvement : le **plan de préparation économique** du club. Il dit quelles activités et quels marchés votre territoire ne peut pas perdre, qui sont les commerçants et comment les joindre, quel partenaire financier interviendra et s'il a un plan de crise, quels dispositifs publics ou humanitaires existent et comment votre club s'y alignera, où en est le district (qualification, rapports, comité), et où est gardée la mémoire de la dernière catastrophe. L'annexe B en donne la trame.

Au Bangladesh, en 2020, quelques dizaines de dollars versés deux jours avant l'eau ont sauvé des outils et des troupeaux, mais pas les semaines de travail perdues. Ce que ces familles ont gardé, elles l'ont gardé parce que quelqu'un avait tout préparé longtemps avant. Ce qu'elles ont perdu, il a fallu le relancer après. Votre club est fait pour les deux : préparer pendant le calme, et, quand la catastrophe vient, remettre l'économie locale en mouvement avec ceux qui y vivent.

Checklist

- ☐ Les activités et les marchés critiques du territoire sont décrits en temps normal, à la saison des catastrophes
- ☐ Une liste des entreprises, de leurs responsables et de leurs contacts est tenue à jour
- ☐ Les membres du club ont demandé à leurs fournisseurs s'ils ont un plan de continuité, et offert de les aider
- ☐ Les plans de continuité soutenus comportent un volet de prévention, pas seulement de redémarrage
- ☐ Les groupes d'épargne sont encouragés, sans être présentés comme une assurance contre la catastrophe
- ☐ Un partenaire financier local est identifié, avec des procédures de crise écrites
- ☐ Les programmes publics de protection sociale et les protocoles d'action précoce du territoire sont connus, avec leurs critères et leurs circuits de paiement
- ☐ Le district est qualifié, sans rapport en retard, avec un comité catastrophe actif
- ☐ Le dossier de relèvement de la dernière catastrophe est rangé là où le prochain comité le trouvera
- ☐ Tout projet de préparation financé par une subvention a l'aval des autorités compétentes

Pour aller plus loin

- Nations unies, *Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030*, 2015, priorité 4 et paragraphe 36.
- Bureau des Nations unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNDRR), *Reducing Risk and Building Resilience of SMEs to Disasters*, 2020.
- Oxford Policy Management, *Shock-Responsive Social Protection Systems Research: Toolkit*, janvier 2018.
- Clemens Gros et coauteurs, « Effects of anticipatory humanitarian cash assistance to households forecasted to experience extreme flooding: evidence from Bangladesh », *Hydrology Research*, vol. 54, n° 11, 2023.
- IRC, Oxfam et USAID, *Pre-Crisis Market Analysis (PCMA)*, édition révisée de février 2016.
- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, 3e édition, 2017, chapitre sur les services financiers.

- La Fondation Rotary, *Areas of Focus Policy Statements et Community Economic Development Guidelines: Global Grant Funding*, avril 2024.
- Le guide catastrophe, partie sur la préparation (chapitres 3, 7, 9, 10 et 11) ; le guide CED, chapitre 3 (diagnostic économique de son territoire).

Conclusion

Deux villes ont ouvert et refermé ce livre.

À Kobe, en 1995, la ville s'est relevée et le quartier de Nagata ne s'en est pas remis. Les routes, le port, les grandes usines ont repris en un an ; la population est revenue en neuf ans. Les petits ateliers de chaussures, eux, ont perdu leurs ouvriers, leurs sous-traitants et une partie de leurs clients pendant qu'ils attendaient de pouvoir reconstruire. Des choix publics y ont pesé : pour élargir les rues, la reconstruction permanente a été interdite dans environ la moitié des zones les plus touchées, et l'effort public s'est porté d'abord sur les grandes infrastructures. Le temps a fait le reste, et il a joué contre les plus petits.

À Christchurch, en 2011, des commerçants du centre-ville ont refusé d'attendre. Huit mois après le séisme, alors que le centre restait bouclé, ils ont ouvert des boutiques dans des conteneurs peints, achetés avant d'avoir l'argent pour les payer. Ils savaient ce qu'ils voulaient rouvrir, pour qui et pour quand. Le lieu n'avait jamais été pensé pour durer. Il a pourtant tenu environ 2 000 jours, bien plus longtemps que prévu, puis il a fermé pour laisser place au marché permanent.

Entre ces deux histoires, la différence ne tient pas d'abord aux moyens : le projet de Christchurch a lui aussi reçu un prêt sans intérêt, une subvention d'une banque et des fonds publics. Elle tient à la vitesse et à la méthode : à Christchurch, ceux qui faisaient l'économie de la rue ont été au centre du relèvement, au lieu d'en attendre la fin.

La thèse, une dernière fois

Ce livre a défendu une idée : après une catastrophe, ce qui décide si une communauté se relève ou se vide n'est pas la quantité d'aide qu'elle reçoit, mais la vitesse à laquelle ses propres revenus, ses marchés et ses entreprises se remettent à tourner. Un club Rotary sert le relèvement quand il reconnecte cette économie existante, pas quand il la remplace.

Les cas des quinze chapitres l'ont illustrée sous tous ses angles. Deux jours après le séisme, les marchandes d'Haïti descendaient déjà vers Pétiyon-Ville, dont les marchés fonctionnaient le troisième jour ; puis elles ont vu leurs clients nourris par des importations. Les pêcheurs du Sri Lanka ont reçu plus de bateaux que la mer n'en pouvait porter. Les pêcheurs d'Omoe, au Japon, ont repris la mer à plusieurs par bateau, en partageant les prises, sans s'endetter. La

chambre de commerce de Joplin a rendu visite à 530 employeurs en trois semaines. Une institution de microfinance haïtienne a retrouvé ses clientes avant tout le monde, parce qu'elle savait où elles vivaient. Chaque fois, ce qui a marché s'est appuyé sur ce qui existait déjà ; ce qui a échoué l'a doublé.

Quatre décisions qui comptent

Si votre club ne retient que quatre décisions de ce livre, que ce soient celles-ci.

Regarder avant de donner. Une évaluation de quelques jours, faite en personne par des membres que les commerçants connaissent, évite la plupart des erreurs décrites dans ces pages (chapitre 3). La question la plus utile tient en une ligne : qui vendait cela ici avant la catastrophe ?

Basculer sur des signaux, et le dire. Le relèvement ne commence pas à une date ; il commence quand les marchés repartent. Votre club arrête ce qui n'a plus de raison d'être, commence ce qui prépare la suite, et l'écrit (chapitre 4). Le filtre des cinq questions du chapitre 5 accompagne chaque idée de projet.

Relier plutôt que faire. Votre club n'est ni une banque, ni un centre de formation, ni une coopérative, ni une entreprise de construction. Il connaît des banquiers, des employeurs, des acheteurs et des élus. Les quatre leviers de la partie III passent par eux, dans un ordre que la saison et les marchés imposent.

Prévoir la fin dès le début. Un projet de relèvement dure deux ou trois ans, traverse trois présidences, et doit laisser derrière lui des activités qui tournent sans le club. Le plan de financement, l'organigramme, le plan de suivi et le plan de sortie se décident au départ, pas à l'arrivée (partie IV et partie V).

La trilogie bouclée

Ce livre achève une trilogie. Le guide catastrophe traite de l'avant et du pendant : se préparer, puis agir dans les premières heures et les premières semaines. Le guide CED traite du développement économique en temps normal. Ce livre traite de l'après, ce moment long et peu outillé où il faut regagner sa vie.

Les trois livres décrivent un seul mouvement. Un club qui pratique le développement économique en temps calme connaît les commerçants, les prêteurs et les coopératives de son territoire ; le jour de la catastrophe, il sait qui appeler. Un club qui a conduit un relèvement sait ce qui a manqué ; il prépare mieux la catastrophe suivante. Le chapitre 15 l'a montré : l'après redevient l'avant.

Ce que nous ne savons pas encore

Un livre honnête dit aussi ses limites.

Les cas Rotary de relèvement économique sont rares dans les sources publiques, et aucun n'a fait l'objet d'une évaluation indépendante. Les bateaux d'Anilao, la formation des femmes de Khokana, l'organisation du district népalais, la commission des districts turcs sont documentés par des publications du Rotary lui-même, sans mesure des revenus ou des emplois créés. Nous les avons présentés comme tels.

Les meilleures études sur la réouverture des petites entreprises viennent de pays riches, assurés, dotés d'un État solide. Leurs mécanismes se transposent ; leurs chiffres, non. On sait encore très peu de chose sur la survie des micro-entreprises deux ou trois ans après une catastrophe dans un pays à faible revenu, sur le sort des coopératives d'épargne et de crédit endommagées, ou sur ce que deviennent les artisans formés quand les chantiers se terminent.

Ces trous sont une invitation. Chaque club qui conduit un projet de relèvement peut aider à les combler : en prenant une ligne de base avant de commencer, en mesurant quelques indicateurs pendant trois ans, en écrivant ce qui a marché et ce qui a échoué, et en le partageant avec son district, avec les groupes d'action et avec la Fondation. Le prochain club frappé par une catastrophe n'aura pas besoin de tout réapprendre.

Le dernier mot

Une catastrophe détruit en quelques minutes ce qu'une communauté a mis des années à bâtir. Elle ne détruit pas ce que savent faire ceux qui y vivent : la marchande qui connaît ses fournisseurs, le pêcheur qui sait quel bateau convient à sa côte, le commerçant qui sait pourquoi ses clients venaient. Le relèvement commence par eux, et souvent avant tout le monde.

Votre club peut les rejoindre, à condition d'arriver en voisin plutôt qu'en sauveur : aller voir, écouter, relier, financer avec rigueur, mesurer, et partir proprement le moment venu.

Annexe A : Fiche d'évaluation économique rapide

Cette fiche accompagne le chapitre 3. Elle rassemble, sous une forme prête à photocopier, les questions et les grilles que votre équipe emportera sur le terrain. Les questions sont tirées de guides publiés, dont la source est indiquée à chaque bloc ; elles sont traduites et parfois raccourcies (notre traduction). Adaptez-les à votre territoire, à la langue des personnes interrogées et à la catastrophe. Ne les lisez pas comme un questionnaire : ce sont des pistes de conversation.

A1. Avant d'aller sur le terrain

À remplir en réunion d'équipe, avant la première visite. Sigles : MIRA, évaluation initiale rapide multisectorielle ; PDNA, évaluation des besoins post-catastrophe (voir chapitre 3).

Question	Réponse de l'équipe
Une évaluation officielle (MIRA, PDNA, évaluation sectorielle) existe-t-elle déjà ? Qui la conduit ? Avons-nous ses résultats ?	
Quelles données d'avant la catastrophe avons-nous (diagnostic du club, registres, chambre de commerce, recensement) ?	
Quelle décision cette évaluation doit-elle éclairer ?	
Quelles deux ou trois activités ou marchés retenons-nous ?	
Quelle question clé pour chacune ?	
Qui fait partie de l'équipe ? Quels binômes ? Quelles dates ?	
Comment présentons-nous l'évaluation sans rien promettre ?	
À qui rendrons-nous les résultats, et quand ?	

Les six critères de choix d'une activité (d'après l'analyse rapide des marchés d'urgence, EMMA, 2010) :

- ☐ Importance pour la vie et les revenus des femmes et des hommes touchés
- ☐ Ce que font déjà les autorités et les grandes organisations
- ☐ Degré d'atteinte par la catastrophe
- ☐ Adéquation avec les compétences et le réseau de votre club
- ☐ Calendrier et saison (récolte, saison touristique, fêtes)
- ☐ Existence d'une réponse réaliste

Phrase de présentation proposée : « Nous sommes membres du Rotary club de [ville]. Nous rencontrons les commerçants et les artisans du quartier pour comprendre ce que la catastrophe a changé pour leur activité. Cette visite ne donne droit à aucune aide et ne nous engage à rien ; elle nous aide à savoir où nous pourrions être utiles, et nous vous dirons ce que nous aurons appris. Acceptez-vous de nous parler une vingtaine de minutes ? »

A2. Informateurs clés

Élus, services municipaux, chambre de commerce, associations de commerçants ou d'artisans, responsables de quartier. Durée : jusqu'à une heure. Source : guide PDNA, volume B, chapitre emploi, moyens de subsistance et protection sociale, annexe 3.

1. Comment les gens gagnent-ils leur vie dans cette zone ?
2. Les femmes et les hommes font-ils des métiers différents ? Lesquels ?
3. Quels sont les groupes les plus vulnérables, où se trouvent-ils, et quel est leur lien avec ceux qui font vivre la zone ?
4. Quels groupes ont été les plus touchés, et pourquoi ?
5. Quel a été l'effet général de la catastrophe sur la façon dont les gens gagnent leur vie ?
(Penser à la proportion de boutiques ou d'entreprises fermées ou effondrées, de champs inondés ou endommagés, aux routes coupées, aux marchés.)
6. Que font les gens pour s'en sortir ? Que vont-ils probablement faire ?
7. Quelles sont les priorités immédiates à soutenir ?
8. Que peut-on attendre des administrations et des organisations présentes ?
9. Que faudrait-il changer pour un relèvement durable et pour être moins vulnérable à la prochaine catastrophe ?

A3. Entrepreneurs et propriétaires de petites entreprises

Durée : 20 à 40 minutes, sur place, en personne. Sources : guide PDNA emploi, annexe 3 ; EMMA, encadrés 4.5 et 4.7 ; méthode de l'évaluation des dommages et pertes de la Banque mondiale.

Situation

1. Votre entreprise a-t-elle fermé après la catastrophe ? Si oui, combien de temps ? Est-elle rouverte aujourd'hui ?
2. Quels sont les dommages estimés, au coût de remplacement, à vos locaux, à vos équipements et machines, à vos matières premières et à vos produits finis ?
3. Vos coûts ont-ils augmenté (matériaux et transport plus chers, nettoyage, démolition, réparations) ?
4. Votre chiffre d'affaires a-t-il baissé (moins de clients, contrats annulés) ?
5. Votre activité est-elle freinée par un manque de main-d'œuvre (salariés partis, blessés, occupés à leur propre famille) ?

Clients et fournisseurs

6. Combien de clients avez-vous ces jours-ci ? À quel prix vendez-vous maintenant, et à quel prix à la même époque l'an dernier ?
7. Qui sont vos fournisseurs, et où sont-ils ? Vous livrent-ils encore ?
8. Si vos clients revenaient, à quelle vitesse pourriez-vous fournir autant qu'avant ? Deux fois plus ? Trois fois plus ?

Crédit et trésorerie

9. Faisiez-vous crédit à vos clients avant la catastrophe ? Combien vous doit-on aujourd'hui ?
10. Vos fournisseurs vous font-ils encore crédit ?
11. Avez-vous un prêt en cours ? Auprès de qui ? Pouvez-vous le rembourser selon le calendrier prévu ?

Avenir

12. Quels sont vos principaux problèmes pour travailler aujourd'hui ?
13. Qu'est-ce qui pourrait les résoudre ? Qu'est-ce qui vous permettrait de reprendre ?
14. Pensez-vous rester ici, partir, ou ne savez-vous pas encore ?

Le guide de la Banque mondiale demande aussi au propriétaire les difficultés qu'il prévoit : besoins de financement et de crédit, disponibilité des marchandises à vendre, disponibilité de la main-d'œuvre.

A4. Responsables communautaires et ménages

Durée : 20 à 30 minutes ; les femmes interrogées à part si possible. Sources : guide PDNA emploi, annexe 3 ; EMMA, encadré 4.4.

1. Comment les gens gagnaient-ils leur vie avant la catastrophe ? Quelles étaient vos principales sources de revenus à cette époque de l'année (travail salarié ou journalier, vente de récoltes, de bétail, petit commerce, argent envoyé par la famille) ?
2. Quelles compétences existent dans la communauté et dans les familles ?
3. Quels dégâts la catastrophe a-t-elle causés ? Quel effet sur vos moyens de vivre ?
4. Quelles activités se sont arrêtées, et pourquoi (récoltes ou bétail perdus, routes coupées, bâtiments effondrés, plus de marchandises) ?
5. Si vous viviez du travail à la journée : trouvez-vous autant de travail qu'avant ? Au même salaire ?
6. Si vous viviez de la vente de vos produits : vendez-vous autant ? Au même prix ?
7. Comment votre famille s'en sort-elle ? Qu'avez-vous changé pour faire face ? (Être attentif aux réponses qui signalent la vente d'outils, de bétail ou de véhicules de travail, l'endettement, le retrait d'enfants de l'école.)
8. Des organisations sont-elles déjà intervenues ?
9. Si vous receviez de l'argent plutôt que des biens, qu'achèteriez-vous en premier ? Où ?
10. Qu'est-ce qui permettrait aux gens et aux entreprises de reprendre leur activité ?
11. Quels étaient les salaires journaliers, qualifiés et non qualifiés, avant la catastrophe ? Et aujourd'hui ?

A5. La place de marché

Durée : un entretien avec un représentant du marché ou un informateur clé, puis une journée à deux pour le tour des commerçants (30 à 40 minutes par commerçant). Source : Évaluation rapide des marchés (RAM) de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2014, outil 8.

Rubrique	À noter
Identification	nom, lieu, jour de marché, interlocuteurs et leurs téléphones
Dégâts physiques	étals, halle, entrepôts, accès, eau, électricité
Demande	les clients sont-ils revenus ? lesquels manquent ?
Offre	nombre de grossistes et de détaillants avant et maintenant

Rubrique	À noter
Capacité	les commerçants pourraient-ils augmenter leurs ventes de moitié, les doubler ?
Approvisionnement	d'où viennent les marchandises, par quelles routes, quels maillons sont coupés
Prix	prix actuels de quatre ou cinq produits clés, et prix habituels à cette saison
Contacts	association de commerçants, gestionnaire du marché, chambre de commerce

A6. Grille dommages, pertes, besoins

Une colonne par entreprise ou par activité visitée.

Rubrique	Activité 1	Activité 2	Activité 3
Dommages			
Pertes			
Besoins pour redémarrer			
Obstacle principal			

Rappel : les **dommages** sont les biens détruits, au prix d'avant ; les **pertes**, ce qui ne rentre plus ou coûte plus cher ; les **besoins**, ce qu'il faut pour redémarrer. Ne comptez pas deux fois : les pertes d'une entreprise incluent les salaires qu'elle ne verse plus.

A7. Fiche de suivi par commerçant

Source : EMMA, encadré 4.10. Le toolkit le rappelle : comprendre la tendance compte autant que d'avoir des chiffres précis.

Commerçant :	Avant (référence)	Maintenant	Tendance
Volume des ventes			
Prix d'achat			
Prix de vente			
Stock			
Crédit accordé et reçu			

A8. Calculs d'ordre de grandeur

Source : guide PDNA emploi. Donnez toujours une fourchette, et croisez deux sources quand vous le pouvez.

- **Journées de travail perdues** dans une activité = nombre de travailleurs avant la catastrophe × jours travaillés par an × pourcentage de baisse de l'activité.
- **Revenu perdu des salariés** = nombre de salariés touchés × salaire moyen × durée estimée sans emploi.
- **Revenu perdu des indépendants** = nombre de micro-entreprises touchées × personnes par micro-entreprise × revenu moyen par personne × pourcentage de baisse × durée de la baisse.

Repère de précision tiré de l'EMMA : avec vingt personnes interrogées, une moyenne est au mieux juste à plus ou moins 10 % ; avec dix, à plus ou moins 30 %.

A9. Suivi des prix

À mettre en place si votre club distribue de l'argent, des coupons ou des biens (chapitre 5).
Source : MARKit, 2015.

- Trois à cinq commerçants par marché, toujours les mêmes, en veillant à ne pas les lasser ; dans un petit marché de trois ou quatre détaillants, tous.
- Le même jour et à la même heure chaque semaine ; le jour du marché s'il est hebdomadaire. Au minimum une fois par mois.
- Pour chaque produit, le prix le plus fréquent, pas la moyenne ; peser les unités locales.
- Seuils indicatifs proposés par la source pour se poser des questions : une variation de 7,5 % d'une semaine à l'autre, de 15 % sur deux semaines, de 30 % d'un mois à l'autre.

Semaine	Produit 1	Produit 2	Produit 3
1			
2			
3			
4			

A10. Organisation de l'équipe

- Binômes ; une place de marché par binôme et par jour (RAM).

- Répartition indicative des heures d'entretien (EMMA) : ménages 15 %, commerçants et employeurs locaux 30 %, grossistes et grands acheteurs 30 %, informateurs clés 15 %, réserve pour relances 10 %.
- Chaque soir : mettre à jour la carte du marché, résumer les entretiens, compléter les fiches, revoir le programme du lendemain (EMMA, encadré 5.1).
- Visites en personne, par des membres connus des interlocuteurs ; pas de questionnaire envoyé à des patrons sinistrés.

A11. Restitution et participation

- ☐ Les résultats ont été présentés aux personnes interrogées avant toute décision
- ☐ Les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les plus pauvres ont été entendus, séparément si nécessaire
- ☐ Les personnes savent comment faire un retour, sans craindre de perdre une aide
- ☐ Aucune promesse n'a été faite
- ☐ Les données ont été partagées avec la mairie, la coordination humanitaire et la chambre de commerce
- ☐ Les données personnelles sont protégées (consentement, accès limité)

A12. Dernières questions avant de conclure

D'après la liste de contrôle des lignes directrices de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) sur les moyens de subsistance (2010) :

- ☐ Comprenons-nous les principales façons de gagner sa vie dans la zone ?
- ☐ Savons-nous comment les ménages et les entreprises font face ?
- ☐ Savons-nous qui a le moins de moyens pour s'en sortir ?
- ☐ Connaissons-nous les idées des personnes touchées pour accélérer leur relèvement ?
- ☐ Connaissons-nous les principaux obstacles au relèvement ?
- ☐ Avons-nous regardé les débouchés et les contraintes du marché pour chaque activité ?
- ☐ Savons-nous quels autres projets sont prévus ou en cours, et si les personnes touchées y ont accès ?

A13. Conclusion par activité

Activité	Conclusion	Qui agit
	rien à faire / obstacle à signaler / besoin à traiter	

Annexe B : Trame du dossier de relèvement

Cette annexe rassemble les pièces que chaque chapitre a ajoutées au dossier de relèvement de votre club. Remplie, elle tient en une vingtaine de pages. Elle sert à trois choses : décider au sein du club, convaincre le district et les partenaires, et préparer, si le projet en a besoin, une demande de subvention mondiale à la Fondation Rotary, dont plusieurs rubriques reprennent les questions.

Elle se remplit dans l'ordre du livre, mais elle vit : la fiche d'évaluation sera mise à jour, le plan de financement révisé, l'organigramme complété à chaque passation. Dater chaque pièce et gardez les versions successives. Désignez une personne qui tient le dossier d'une présidence à l'autre (chapitre 11).

Pièce 0 : Identité du projet

Rubrique	À remplir
Catastrophe	nature, date, zone touchée
Territoire du projet	commune, quartier, filière
Club hôte	nom, président, coordinateur du projet
District	numéro, gouverneur, président de la commission Fondation du district
Club partenaire international	s'il existe déjà
Date de création du dossier	
Personne qui tient le dossier	nom, fonction, durée de l'engagement

Pièce 1 : Carte « qui fait quoi » (chapitre 2)

Question	Réponse
Qui pilote la reconstruction (autorité nationale, mairie) ?	
Où se tiennent les réunions de coordination, et quand ?	

Question	Réponse
Qui agit déjà, par secteur (moyens de subsistance, abri, eau, éducation) ?	
Où se situe le Rotary (club, district, groupes d'action) ?	
Ce que personne ne fait	

Première version au chapitre 2 ; la pièce 8 la complète.

Pièce 2 : Fiche d'évaluation économique (chapitre 3, annexe A)

- Évaluations existantes consultées (MIRA, PDNA, évaluations sectorielles) : lesquelles, résultats retenus.
- Deux ou trois activités critiques choisies, avec les critères qui ont justifié le choix.
- Pour chaque activité : la grille dommages, pertes, besoins, obstacle principal.
- Les personnes et groupes entendus, dont les femmes, l'informel et les travailleurs à domicile.
- La date de restitution aux personnes interrogées, et à qui les données ont été transmises.
- Pour chaque activité, la conclusion : rien à faire, obstacle à signaler, ou besoin à traiter.

Pièce 3 : Décision de bascule (chapitre 4)

Rubrique	À remplir
Date du constat	et qui l'a fait (club, district, autorités)
Indicateurs du guide catastrophe	réunis, partiellement, non, avec la preuve
Signaux de marché	les marchés fonctionnent-ils ? l'aide gêne-t-elle l'embauche locale ?
Prochaine revue	date à laquelle la décision sera réexaminée

Liste « arrêter » : pour chaque activité d'urgence que mène le club, le critère d'arrêt et le relais (qui prendra le relais pour les personnes qui en ont encore besoin).

Liste « commencer » : les travaux préparatoires lancés et le dossier de financement ouvert.

Pièce 4 : Filtre « ne pas nuire » (chapitre 5)

Pour chaque idée de projet, les réponses écrites aux cinq questions du chapitre 5, puis la décision.

Idee de projet	Réponses aux cinq questions	Décision
		on y va / on redessine / on ne lance pas

Pour tout projet qui injecte de l'argent ou des biens : le relevé de prix hebdomadaire prévu (produits, commerçants, jour, responsable ; annexe A, bloc A9).

Pièce 5 : Les quatre leviers et leur calendrier (chapitres 6 à 9)

Volet « argent » (chapitre 6)

Rubrique	À remplir
Partenaire financier local	nom, statut, ancienneté
Vérifications faites	comptes, portefeuille, audit, politique de rééchelonnement
Forme d'appui	liquidité du prêteur, subventions de redémarrage, épargne, transferts
Garde-fous contre le surendettement	qui évalue, comment

Volet « compétences » (chapitre 7)

Rubrique	À remplir
Métiers visés	et la demande qui les justifie
Employeurs et chantiers engagés	noms, nombre de postes ou d'apprentis
Partenaire de formation	et certification délivrée
Après la reconstruction	ce que deviendront les personnes formées

Volet « marchés » (chapitre 8)

Rubrique	À remplir
Chaîne retenue	produit, territoire
Maillon cassé	et l'acteur qui le tenait avant
Réponse choisie	et pourquoi elle rétablit plutôt qu'elle remplace
Acheteur identifié	
Groupement porteur	coopérative, association, groupe de producteurs

Rubrique	À remplir
Date imposée par la saison	semis, récolte, campagne de pêche

Volet « lieux » (chapitre 9)

Rubrique	À remplir
Lieu choisi	rue, marché, halle, parc d'activités
Ce qui l'empêche de revivre	et qui en a la charge
Comité porteur	commerçants, propriétaires, municipalité
Plan d'exploitation	de tout bâtiment envisagé : propriétaire, gestion, entretien, fermeture
Murs et activité	qui finance chacun

Calendrier des quatre leviers

Levier	Début	Passage de main	À qui
Argent			
Compétences			
Marchés			
Lieux			

Pièce 6 : Plan de financement (chapitre 10)

Volet	Source	Ce qu'elle paie, et ne paie pas	Date de la demande
	fonds du club		
	subvention catastrophe (district)		
	subvention de district		
	subvention mondiale		
	autres financeurs		

À vérifier avant de déposer : la version en vigueur des conditions de la Fondation (annexe E) ; l'éligibilité de chaque dépense ; le payeur des murs quand il y en a ; l'affectation des dons reçus « pour l'urgence ».

Pièce 7 : Organigramme sur trois ans (chapitre 11)

Fonction	Année 1	Année 2	Année 3
Président du club hôte			
Coordinateur du projet			
Responsable financier du projet			
Responsable du suivi			
Contact au club partenaire			
Contact au district			

Ajouter : les groupes d'action à consulter et à quel moment ; les partenaires universitaires et professionnels ; la date de chaque passation et ce qui y est remis.

Pièce 8 : Carte des acteurs et engagements de coordination (chapitre 12)

Acteur	Ce qu'il fait	Contact	Ce qu'on échange
Autorité de reconstruction			
Mairie			
Coordination humanitaire			
ONG du même secteur			
Chambre de commerce			

Engagements du club : se déclarer auprès de la coordination ; s'aligner sur les prix et les salaires convenus ; partager ses données ; dire ses manques ; rendre compte ; annoncer sa sortie.

Pièce 9 : Plan de suivi (chapitre 13)

Indicateur	Ligne de base	Fréquence	Qui collecte

Ajouter : cinq à huit indicateurs au plus ; la date de la ligne de base, avant le premier versement ; le calendrier sur trois ans ; le canal de plainte ouvert aux bénéficiaires ; la date de restitution des résultats ; les mesures standard demandées par la Fondation si le projet passe par une subvention mondiale.

Pièce 10 : Plan de sortie (chapitre 14)

Rubrique	À remplir
Critères de sortie	ce qui doit être vrai pour partir (temps, résultats, jalons)
Date visée	et sa marge saisonnière
Repreneur de chaque activité	
Propriétaire de chaque bien	et acte de remise
Budget du transfert	
Suivi après la fin	qui, quand, avec quels moyens

Pièce 11 : Plan de préparation économique (chapitre 15)

- Les activités et les marchés que votre territoire ne peut pas perdre.
- La liste des commerçants et des employeurs, et comment les joindre quand les réseaux sont coupés.
- Le partenaire financier qui interviendra, et son plan de crise.
- Les dispositifs publics ou humanitaires existants, et la façon dont votre club s'y alignera.
- L'état du district : qualification, rapports à jour, comité catastrophe.
- L'endroit où est gardée la mémoire de la dernière catastrophe, dont ce dossier.

Avant de déposer une demande de subvention mondiale

Si votre projet passe par une subvention mondiale, vérifiez que le dossier répond aux exigences rappelées au chapitre 10, dans la version des conditions en vigueur :

- ☐ l'évaluation des besoins de la communauté est faite et le projet en découle (pièce 2) ;
- ☐ la communauté a participé à la conception, et son rôle dans le projet est décrit ;
- ☐ les deux parrains sont identifiés, l'un dans le pays du projet, l'autre hors du pays (pièces 0 et 7) ;

- ☐ le budget ne contient aucune dépense inéligible, ni aucune dépense antérieure à l'approbation (pièce 6) ;
- ☐ le plan de suivi utilise les mesures standard et prévoit une ligne de base (pièce 9) ;
- ☐ la durabilité est démontrée : qui fera vivre les résultats après la fin (pièce 10) ;
- ☐ le district est qualifié et n'a pas de rapport en retard (pièce 11).

Annexe C : Index des cas

Ce livre s'appuie sur des cas réels. Cette annexe les rassemble par ordre chronologique de la catastrophe, avec le chapitre où ils sont racontés, ce qu'ils enseignent et la nature de leur source. Elle ne les raconte pas une seconde fois.

La colonne « Source » indique le type de document et sa fiabilité : **évaluation** (rapport d'évaluation ou étude publiée), **officiel** (document d'un gouvernement ou d'une organisation internationale), **institution** (chiffres publiés par l'organisation qui a mené le projet, sans contrôle extérieur), **Rotary** (publication du Rotary, sans évaluation indépendante), **presse** (article de presse ou de magazine), **témoignage** (récit d'un acteur, repris par un tiers). Les références complètes sont dans l'annexe E.

Les cas d'ouverture

Cas	Chapitre	Ce qu'il enseigne	Source
Kobe (Japon), séisme de 1995 : les ateliers de chaussures de Nagata	1, 7	la ville se relève, le quartier non ; le temps joue contre les petits	officiel, chiffres de seconde main
Haïti, séisme de 2010 : les <i>madam sara</i> et les marchés de Pétion-Ville	introduction	les marchés repartent avant l'aide, que l'aide importée concurrence	rapport de terrain, source unique
Haïti, séisme de 2010 : Fonkoze, aide unique, dette annulée, nouveau prêt	1, 6, 10, 13, 15	un prêteur qui connaît ses clients agit en quelques semaines	institution
Sri Lanka, tsunami de 2004 : l'avertissement de Colombo sur les bateaux en surnombre (2005)	5, 12	un bien productif donné sans compter ce qui existait ruine ceux qu'on aide	officiel (FAO, ministère)
Joplin (États-Unis), tornade de 2011 : 530 employeurs visités en trois semaines	3, 15	évaluer commence par une présence, par des pairs	témoignage repris par un manuel de praticiens
Shiogama (Japon), tsunami de 2011 : le premier thonier revient à la criée	4, 8	le jour où une chaîne remarche est un signal de bascule	témoignage publié par une organisation professionnelle

Cas	Chapitre	Ce qu'il enseigne	Source
Omoe (Japon), tsunami de 2011 : la coopérative partage ses bateaux	8	une règle collective relance la pêche sans endettement	officiel (agence de reconstruction)
Christchurch (Nouvelle-Zélande), séisme de 2011 : le centre commercial provisoire Re:START	9, 14	des commerçants organisés rouvrent un lieu avant la reconstruction	officiel et presse, sans évaluation
Philippines, typhon Haiyan de 2013 : salaires alignés et chantier de bateaux de Conception	12	la coordination protège les marchés du travail locaux	évaluation
Népal, séismes de 2015 : l'Autorité nationale de reconstruction et les ONG	2, 7, 12	la puissance publique pilote, les autres s'insèrent	évaluation (recueil d'études de cas)
Népal, 2015-2017 : maçons formés, maçons mobiles	7, 14	une compétence ne vaut que reliée à une demande	évaluation
Bangladesh, crue de la Jamuna en 2020 : l'argent versé avant l'eau	15	anticiper protège les outils de travail, pas forcément les revenus	évaluation (étude comparative)
Beyrouth (Liban), explosion de 2020 : une subvention mondiale pour l'hôpital de la Quarantaine	10	le calendrier réel d'une subvention mondiale ; séparer murs et équipement	Rotary
Turquie, séismes de 2023 : la stratégie en trois piliers de trois districts	11	un district s'organise pour le relèvement pendant les secours	Rotary (appel d'un responsable de district)
Hassa (Turquie), 2023 : l'évaluation par téléphone du parc d'activités	13	ce qu'un suivi honnête prouve et ne prouve pas	évaluation (rapport de projet)
Anilao (Philippines), typhon Haiyan : 55 bateaux remis à l'association des pêcheurs fin 2018	2, 11, 14	préparer la remise et la propriété des biens	Rotary, source unique

Les autres cas

Cas	Chapitres	Ce qu'il enseigne	Source
Namibie, sécheresse de 1989 : une unité publique de gestion des urgences, appuyée par le PAM	14	transférer à une institution qui reste	témoignage (représentant du PAM, repris par un guide pratique)
Bangladesh, inondations de 1998 : clientes de microfinance et rééchelonnement	6	rééchelonner au cas par cas plutôt qu'effacer	évaluation
Gujarat (Inde), séisme de 2001 : reconstruction conduite par les propriétaires	9	l'aide par tranches et les artisans locaux font travailler l'économie locale	évaluation et ONG
Aceh (Indonésie), tsunami de 2004 : la reconstruction comme économie qui s'arrête	1, 2, 6, 7, 8, 14	préparer ce qui remplacera le chantier	officiel (fonds multidonateurs)
Zimbabwe, programme d'aide alimentaire décrit en 2005 : quinze bains détiqueurs réhabilités avec 360 travailleurs	14	l'activité n'est pas la sortie ; former ceux qui entretiendront	ONG, reprise par un guide pratique, source unique
Sri Lanka, 2005 : subventions tirées au sort aux micro-entreprises	6	le même montant n'a pas le même effet selon le métier	évaluation (essai randomisé)
Sri Lanka, 2005 : prêts subventionnés à 6 %	5	le crédit à prix cassé peut faire monter les défauts	évaluation
Pakistan, séisme de 2005 : une date pour la fin des secours ; formation des artisans	4, 7	une date politique aide à changer de mode ; une compétence peut survivre au chantier	officiel
La Nouvelle-Orléans (États-Unis), Katrina en 2005 : réouverture des commerces	1, 3, 13	une entreprise rouvre si ses voisines rouvrent	évaluation (études publiées)
Liban, 2006, après la guerre : méthode transposée (formation professionnelle et emploi)	7	partir de l'employeur	évaluation
Haïti, 2010-2011 : déblaiement payé, puis paiement au mètre cube	4, 7	un travail payé doit annoncer comment il évolue et finit	officiel (PNUD)

Cas	Chapitres	Ce qu'il enseigne	Source
Port-au-Prince, 2010 : le riz et les petits grossistes	5, 8	l'aide en nature déprime les marchés locaux ; trouver le maillon cassé	évaluation (analyse de marché)
Les Cayes (Haïti), pluies d'octobre 2011 : la micro-assurance catastrophe de Fonkoze	15	l'annulation et le versement couvraient environ la moitié des pertes ; le reste était surtout indirect	évaluation (petit échantillon)
Port-au-Prince, 2011 : réouverture du marché en fer	9	un lieu rouvert ne fait pas revenir seul ses clients	presse
Christchurch, 2011 : le premier mois des petits commerces	1	l'environnement (accès, électricité, eau) ferme les commerces	évaluation
Minamisanriku (Japon), 2011 : boutiques provisoires	9	garder les commerçants sur place	officiel
Baie de Shizugawa et Watari (Japon), 2011 : reconstruire moins, mais mieux	8	la catastrophe peut changer la façon de produire, si les producteurs décident	officiel et organisme certificateur
Philippines, typhon Haiyan de 2013 : évaluation finale du programme de CARE	13, 14	73 % des ménages aidés gagnent un revenu, 2 785,15 pesos par mois contre 2 000 ; parler de contribution ; la durabilité attendue, pas mesurée	évaluation
Tacloban (Philippines), 2014 : fin programmée des transferts monétaires	4, 14	annoncer la fin dès le début	évaluation
Leyte (Philippines), 2014 : programmes de l'Organisation internationale du Travail	7, 14	relancer l'existant plutôt que créer ; ce qui ne survit pas	évaluation
Népal, séisme de 2015 : prêts de relance financés par un don de la Banque asiatique de développement	6, 13	99 % de remboursement à l'échéance en juillet 2018, mais des prêts versés quinze à trente mois après le séisme	institution (rapport du bailleur)
Khokana (Népal), 2017-2018 : formation de femmes par une subvention mondiale	7, 10	l'échelle réaliste d'un projet de clubs	Rotary
Népal, 2015 : le plan du district 3292	11, 12, 15	comment un district s'organise	Rotary (plan, pas bilan)

Cas	Chapitres	Ce qu'il enseigne	Source
Porto Rico, ouragans de 2017 : petites entreprises sans électricité	1, 13	un service perdu ferme un commerce ; le biais du survivant	officiel (Réserve fédérale)
Dominique, ouragan Maria en 2017 : la protection sociale comme canal	15	s'appuyer sur un dispositif public existant	évaluation
Beira (Mozambique), cyclone Idai en 2019 : subventions aux micro-entreprises	6	de petites sommes relancent certains métiers, pas tous	évaluation (essai randomisé)
Beyrouth, 2020 : évaluation rapide des commerces	9	évaluer en quelques jours, commerce par commerce	ONG
Dadu (Pakistan), crues de 2022 : aide aux semis	8	l'aide agricole doit tomber avant la date des semis	évaluation
Hassa (Turquie), 2023 : parc d'activités en préfabriqué	9	quatre acteurs pour un lieu provisoire	évaluation (rapport de projet)
Mozambique, sécheresse liée à El Niño en 2023-2024 : action anticipatoire dans neuf districts	15	les indicateurs s'améliorent aussi chez les non-bénéficiaires ; chercher ce que le dispositif ne couvre pas	évaluation (étude qualitative du PAM, trente entretiens)
Romagne (Italie), 2020, pendant la pandémie : un exemple de méthode d'évaluation, pas une catastrophe ; des dons aux hôpitaux à l'évaluation	3, 5	évaluer avant de donner	Rotary

Ce que cet index montre

Deux choses, que le livre dit aussi dans ses chapitres.

D'abord, les cas Rotary de relèvement économique sont peu nombreux dans les sources publiques, et aucun n'a fait l'objet d'une évaluation indépendante. Ils sont documentés par des publications du Rotary lui-même.

Ensuite, les études les plus précises viennent de pays riches (États-Unis, Japon, Nouvelle-Zélande) ou de programmes menés par de grandes organisations. Leurs mécanismes valent ailleurs ; leurs chiffres, non.

Si votre club conduit un projet de relèvement, documentez-le : ligne de base, indicateurs, résultats, échecs. Il pourra figurer dans une prochaine édition de cet index.

Annexe D : Glossaire

Ce glossaire rassemble les termes du Rotary, du système humanitaire et de l'économie employés dans le livre. Chaque définition reprend celle du chapitre indiqué entre parenthèses, qui explique le terme en détail. Les montants, plafonds, taux et délais de la Fondation Rotary n'y figurent pas : le chapitre 10 et l'annexe E les donnent avec la date du document qui les fixe. Les sigles des organisations sont rassemblés en fin d'annexe.

Chiffres

3W, 4W (*Who does What Where*) : tableau de la présence des organisations par secteur et par lieu, tenu par chaque groupe sectoriel et rassemblé par OCHA ; la variante 4W ajoute « quand » (chapitre 12).

A

Action anticipatoire : action engagée avant qu'un aléa annoncé ne frappe, sur la foi de prévisions et de critères décidés d'avance. Au Bangladesh en 2020, elle a protégé des outils et du bétail sans accélérer la reprise du travail (chapitre 15).

Actifs productifs : biens qui servent à gagner sa vie (bateau, filets, machine, outils, stock, bétail). Les MERS demandent de ne les remplacer qu'une fois la population stabilisée (chapitres 4, 5 et 8).

Assurance indicielle : assurance agricole déclenchée par une mesure, comme la pluviométrie, et non par l'expertise de chaque perte ; peu demandée au prix du marché selon une synthèse de 2016 (chapitre 15).

B

Bascule : passage, décidé avec le district et les autorités, de « sauver des vies » à « reconstruire des vies ». Ce livre la fonde sur les cinq indicateurs du guide catastrophe, outil propre à la trilogie, et sur deux signaux économiques ; aucune liste internationale n'existe (chapitre 4).

Besoins : ce qu'il faut pour redémarrer. La valeur des dommages sert à estimer les besoins de reconstruction, celle des pertes les besoins de relèvement économique (chapitre 3).

Biais du survivant : défaut des enquêtes qui n'interrogent que les entreprises encore en vie, et sous-estiment donc les fermetures (chapitres 1 et 13).

C

Cadre de conseillers techniques (*Cadre of Technical Advisers*) : rotariens bénévoles qui examinent, suivent et évaluent les projets financés par la Fondation et conseillent sur demande leur conception. Un de ses membres visite certaines subventions mondiales en cours de projet (chapitres 6, 10 et 11).

CALP (réseau) : réseau international consacré à l'assistance monétaire et en coupons, auteur de *The State of the World's Cash 2023* (chapitre 5).

Cash for production : travail rémunéré payé au volume réalisé, par exemple au mètre cube de débris à Port-au-Prince en 2011 (chapitre 7).

Cash for work : voir travail rémunéré.

CED (*community economic development*) : développement économique communautaire, domaine d'action de la Fondation régi par une politique et des lignes directrices d'avril 2024 ; objet du guide CED (chapitres 5 et 10).

Chaîne de valeur : étapes qui mènent un produit du producteur au client (intrants, production, stockage, transformation, transport, vente), avec à chacune des personnes et de l'argent (chapitre 8).

Champs-écoles des producteurs : méthode de formation de groupes d'agriculteurs promue par la FAO, qui écrit qu'ils « ne sont pas le premier point d'intervention » après une catastrophe (partie III).

CHS (*Core Humanitarian Standard*), Norme humanitaire fondamentale : norme de qualité et de redevabilité (édition 2024) dont les engagements sont écrits du point de vue des personnes touchées. Sans vérification reconnue, une organisation écrit seulement « We are working towards the application of the CHS » (chapitres 3, 12 et 13).

Club hôte : club du territoire touché, parrain local d'une subvention mondiale ; il évalue, conçoit le projet avec la communauté et supervise l'exécution (chapitre 11).

Cluster (groupe sectoriel) : coordination humanitaire par secteur, créée en 2005 par le Comité permanent interorganisations. Le cluster « relèvement précoce » dirigé partout par le PNUD est dépassé : depuis 2016, le relèvement passe par la coordination entre groupes

(chapitres 2 et 12).

Code de la Fondation, Code du Rotary : recueils des politiques des administrateurs de la Fondation et du conseil du Rotary International, cités dans leurs versions d'octobre 2026 (chapitres 2, 10 et 11).

Contiguum : interventions humanitaires, de relèvement et de développement simultanées, par opposition au « continuum » où elles se succèdent (chapitre 2).

Contribution (et non attribution) : formulation honnête d'un résultat faute de comparaison avec des personnes non aidées : le projet « a contribué » au changement (chapitre 13).

Coopérative : entreprise détenue et gouvernée par ses membres. Les cas japonais la montrent organisant le partage d'outils rares ou possédant des équipements communs ; aucune étude ne prouve qu'elle résiste mieux aux catastrophes (chapitre 8).

Coupons : bons d'achat échangés chez des commerçants ou dans une foire contre des biens choisis par la personne aidée (chapitres 5 et 8).

D

DaLA (*Damage, Loss and Needs Assessment*) : méthode d'évaluation des dommages, des pertes et des besoins de la Banque mondiale (2010), fondée sur la distinction de la CEPALC que reprend la PDNA (chapitre 3).

DDF (*District Designated Fund*), fonds de district : part des contributions au fonds annuel que le système SHARE met à la disposition du district. Il finance la subvention de district et peut être engagé, abondé par le Fonds mondial, dans une subvention mondiale (chapitres 10 et 11).

Disaster Response Grant : voir subvention catastrophe.

District : ensemble des clubs d'une région, conduit par un gouverneur qui change chaque année ; il porte la qualification et demande seul les subventions catastrophe et de district (chapitres 2 et 11).

DNA-RAG (*Disaster Network of Assistance Rotary Action Group*) : groupe d'action Rotary consacré aux catastrophes, cité par le Code de la Fondation. Sa mission publique va de la préparation à l'appui au relèvement à long terme (chapitres 2 et 11).

Do No Harm (ne pas nuire) : cadre conçu pour les conflits par CDA Collaborative Learning Projects (2004), quatrième standard fondamental des MERS. Le filtre en cinq questions du chapitre 5 est une proposition de ce livre (chapitre 5).

Dommages : destruction totale ou partielle des biens physiques, chiffrée au coût de remplacement aux prix d'avant la catastrophe (chapitre 3).

Dossier de relèvement : pièces que le club constitue de chapitre en chapitre, de la fiche d'évaluation au plan de préparation (introduction et annexe B).

DRFC (*district Rotary Foundation chair*) : président de la commission Fondation du district. Il cosigne l'usage des DDF, confirme que les demandes de subvention mondiale sont complètes et que les clubs sont qualifiés ; le gouverneur en exercice ne peut pas l'être. À ne pas confondre avec la sous-commission des subventions (chapitres 10 et 11).

E

EMMA (*Emergency Market Mapping and Analysis*), analyse rapide des marchés d'urgence : boîte à outils d'Oxfam, de l'IRC et de Practical Action (2010) pour une analyse « rapid, rough and ready, good-enough » de quelques marchés critiques (chapitres 3 et 5).

Évaluation communautaire (*community assessment*) : étude des besoins d'une communauté, menée avec elle ; sans elle, la Fondation n'examine pas un projet de développement économique (chapitres 3 et 10).

F

Financement fondé sur les prévisions (*forecast-based financing*) : selon la FICR, actions précoces financées automatiquement dès qu'un seuil prévu d'avance est atteint (chapitre 15).

Foire aux semences : foire où les agriculteurs échangent leurs coupons contre les semences de leur choix (chapitre 8).

Fonds mondial (*World Fund*) : part des contributions SHARE gérée par la Fondation, qui abonde les DDF engagés dans les subventions mondiales (chapitre 10).

G

Global Grant : voir subvention mondiale.

Groupe d'action Rotary (RAG) : groupe international doté d'une expertise, qui aide clubs et districts à mener des projets. Il « is not an agency of RI » et ne contacte les clubs qu'avec l'accord exprès du gouverneur : c'est au club de l'appeler (chapitres 2 et 11).

Groupe d'épargne : groupe dont les membres épargnent ensemble et se prêtent entre eux (associations villageoises, tontines). Son fonds social ne tient pas quand tous sont touchés à la fois (chapitres 6 et 15).

Groupe de travail sur les transferts monétaires (*Cash Working Group*) : lieu où les organisations alignent salaires journaliers et valeurs des transferts (chapitre 12).

Guide catastrophe, guide CED : premiers livres de la trilogie, *Guide Rotary Club : réponse autonome aux catastrophes* et *Guide Rotary Club : développement économique communautaire* (introduction).

I

IMF, institution de microfinance : prêteur professionnel de petites sommes, souvent collecteur d'épargne. Le club ne prête pas lui-même : il finance et vérifie une IMF qui connaît ses clients (chapitre 6).

L

Leviers : l'argent, les compétences, les marchés et les lieux, les quatre moyens de relance de la partie III (chapitres 6 à 9).

Ligne de base : photographie de la situation prise avant le projet ; après une catastrophe, elle note aussi ce que les gens se rappellent d'avant (chapitre 13).

M

MAG (*Market Analysis Guidance*) : guide du CICR et de la FICR (2014) : plus l'intervention est grande, plus l'argent risque l'inflation et l'aide en nature la déflation (chapitres 4 et 5).

Maillon : étape d'une chaîne de valeur et l'acteur qui la tient ; le maillon cassé est souvent au milieu de la chaîne (chapitre 8).

MARKit : guide de suivi des prix (2015) sur quelques commerçants relevés chaque semaine (chapitre 5).

MERS (*Minimum Economic Recovery Standards*), standards minimaux pour le relèvement économique : standards du réseau SEEP (troisième édition, 2017), compagnons de Sphere. Leurs « indicateurs clés » jugent la qualité d'un programme, pas les revenus (chapitres 5 et 13).

Mesures standard : indicateurs du supplément de suivi et d'évaluation de la Fondation (avril 2015), dont les entreprises soutenues, les personnes formées et les emplois créés (chapitre 13).

Micro-assurance catastrophe : assurance de petit montant liée aux prêts d'une IMF, comme celle que Fonkoze a lancée après le séisme de 2010 (chapitres 6 et 15).

MIRA (*Multi-Sector Initial Rapid Assessment*), évaluation initiale rapide multisectorielle : vue d'ensemble des besoins par zone, dans les premières semaines (chapitre 3).

N

Norme humanitaire fondamentale : voir CHS.

O

Organisation coopérante : organisation gouvernementale ou non gouvernementale, ou établissement d'enseignement, qui participe à un projet de subvention mondiale, lequel doit rester « initiated, controlled, and managed by Rotary members » (chapitres 11 et 12).

P

Parrain international : club ou district d'un autre pays, second parrain principal d'une subvention mondiale ; il cofinance et cosigne les rapports (chapitres 10 et 11).

PCMA (*Pre-Crisis Market Analysis*), analyse de marché avant crise : guide de l'IRC, d'Oxfam et de l'USAID (2016) ; avec une base faite en temps normal, une mise à jour suffit après le choc (chapitres 3 et 15).

PDNA (*Post-Disaster Needs Assessment*), évaluation des besoins post-catastrophe : évaluation par secteur, conduite à la demande du gouvernement avec l'Union européenne, les Nations unies et la Banque mondiale (chapitres 2 et 3).

Pertes : changements des flux économiques (revenus perdus, coûts accrus). Elles durent jusqu'au relèvement complet et peuvent dépasser les dommages, ou survenir sans dommage (chapitre 3).

Plan de continuité d'activité : plan qui décrit comment une entreprise reprend après une interruption ; il dit comment redémarrer, pas comment éviter d'être détruit (chapitre 15).

Programs of Scale : subvention unique attribuée chaque année par concours à un programme pluriannuel avec des partenaires extérieurs ; hors de portée d'un club seul (chapitre 10).

Protection sociale réactive aux chocs (*shock-responsive social protection*) : usage d'un programme public de protection sociale face à un choc, en augmentant les prestations (expansion verticale) ou le nombre de bénéficiaires (expansion horizontale) (chapitre 15).

Q

Qualification : processus qui garantit que districts et clubs ont « the appropriate legal, financial, and stewardship controls in place ». Un rapport en retard bloque toute nouvelle demande (chapitre 11).

Quatre temps : avant, pendant, après, toujours ; découpage propre à la trilogie (chapitres 1 et 2).

R

RAG : voir groupe d'action Rotary.

RAGCED (*Rotary Action Group for Community Economic Development*) : groupe d'action Rotary pour le développement économique communautaire. Le mandat de relèvement dont fait état son président n'est décrit par aucun document public, et le relais de DNA-RAG vers RAGCED est une proposition de ce livre (chapitres 2 et 11).

RAM (*Rapid Assessment for Markets*), évaluation rapide des marchés : lignes directrices du CICR et de la FICR (2014) pour des praticiens qui ont peu de temps (chapitre 3).

Recommandation 205 : Recommandation de l'OIT sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience (2017), adressée aux États (chapitres 1 et 7).

Reconstruire en mieux (*build back better*) : utiliser les phases d'après catastrophe pour accroître la résilience, moyens de subsistance compris (Nations unies, 2017). Sa limite, selon les lignes directrices PDNA : pas de changement fondamental du niveau de développement de la zone (chapitre 2).

Redressement : voir relèvement.

Rééchelonnement : réaménagement du calendrier d'un prêt après le choc, au cas par cas, préféré à l'effacement (chapitre 6).

Relèvement : rétablissement, et si possible amélioration, des moyens de subsistance, des activités et des biens d'une communauté sinistrée ; le sens de l'anglais *recovery*. **Note de vocabulaire** : la terminologie adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies en 2017 (rapport A/71/644) traduit *recovery* par « redressement » et réserve « relèvement » au

rétablissement des services de base ; la Recommandation 205 dit aussi « redressement ». Ce livre suit l'usage humanitaire francophone, « relèvement précoce » (introduction et chapitre 2).

Relèvement économique local : approche de l'OIT (2010) qui relance un territoire par l'offre et la demande et favorise les achats locaux (chapitre 9).

Relèvement précoce (*early recovery*) : approche qui répond aux besoins de relèvement apparus pendant la phase humanitaire, avec des mécanismes alignés sur le développement. « Early Recovery is never just a 'phase' » (chapitre 2).

Responsable régional des subventions (*regional grants officer*) : membre du personnel du Rotary chargé des subventions, qui peut évaluer l'éligibilité d'une idée avant la demande (chapitres 10 et 11).

S

Sendai (Cadre de) : cadre des Nations unies pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030, qui demande de préparer le relèvement avant la catastrophe (chapitres 2 et 15).

Service Project Center : ressource du Rotary que le *Guide to Global Grants* (2025) cite parmi les appuis à la préparation d'un projet (annexe E).

SHARE : système qui partage les contributions au fonds annuel entre le fonds de district et le Fonds mondial (chapitre 10).

Sphere : manuel de la Sphere Association (2018) qui réunit la Charte humanitaire, la Norme humanitaire fondamentale et des standards minimaux (chapitre 5).

Stratégie de sortie : plan qui organise le retrait des ressources extérieures sans compromettre les résultats : réduire, se retirer ou transférer (chapitre 14).

Subvention catastrophe (*Disaster Response Grant*) : subvention de la Fondation pour les secours et le relèvement après une catastrophe naturelle récente, demandée seulement par les districts de la zone touchée ; un pont pendant la bascule (chapitres 4 et 10).

Subvention de district : subvention de la Fondation financée par les DDF, pour des activités petites et courtes, dont une évaluation communautaire ou une rénovation (chapitre 10).

Subvention de redémarrage (*start-up grant*) : capital versé une fois à un entrepreneur ; unique, annoncé comme tel, de préférence pas par le prêteur (chapitre 6).

Subvention mondiale (*Global Grant*) : principal outil de la Fondation pour un projet de relèvement, porté par deux parrains. Elle ne paie ni dépense antérieure à son approbation, ni construction neuve d'un lieu où l'on vit ou travaille (chapitre 10).

T

Terms and Conditions : conditions propres à chaque subvention de la Fondation, citées dans leur version de juillet 2026 ; règles opérationnelles, modifiables à tout moment (chapitre 10).

Transferts des migrants : argent envoyé par les émigrés à leur famille, qui arrive souvent avant l'aide (chapitre 6).

Transferts monétaires : aide versée en espèces ; option par défaut quand les marchés fonctionnent, avec des risques opposés à ceux de l'aide en nature (chapitre 5).

Travail rémunéré (*cash for work*) : salaire versé pour un travail court d'utilité collective, au taux convenu entre acteurs, avec une sortie prévue dès le départ (chapitres 4 et 7).

Trois volets de l'emploi : stabiliser les revenus, relancer l'économie locale, installer l'emploi durable ; modèle transposé aux catastrophes par la Recommandation 205 (chapitres 1 et 2).

Sigles des organisations

Sigle	Organisation
BAsD	Banque asiatique de développement
BIT	Bureau international du Travail
CEPALC	Commission économique des Nations unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
IASC	Comité permanent interorganisations
IRC	International Rescue Committee
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies

Sigle	Organisation
ODI	Overseas Development Institute
OIT	Organisation internationale du Travail
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
UNDRR	Bureau des Nations unies pour la réduction des risques de catastrophe
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Annexe E : Sources et vérification des règles

Cette annexe dit à votre club où vérifier les règles de la Fondation Rotary, qui changent, puis donne chapitre par chapitre les principales sources du livre, pour remonter à l'original.

Vérifier les règles de la Fondation Rotary

Toutes les règles de la Fondation citées dans ce livre ont été lues dans les documents officiels en vigueur le 2 octobre 2026. Chacun de ces documents le rappelle : la Fondation peut les modifier à tout moment. Un chiffre de ce livre est donc un point de départ, jamais une garantie.

Les documents lus, et leur version

Document	Version lue	Ce qu'il règle	Chapitres
<i>Terms and Conditions for Rotary Foundation Global Grants</i>	juillet 2026	subventions mondiales : conditions, financement, interdits, rapports, microcrédit	4 à 15
<i>Terms and Conditions for Rotary Foundation District Grants</i>	juillet 2026	subventions de district	6, 10, 13
<i>Terms and Conditions for Rotary Foundation Disaster Response Grants</i>	juillet 2026	subventions catastrophe	2, 4, 10, 13
<i>The Rotary Foundation Code of Policies</i>	octobre 2026	politique sur les catastrophes, qualification, durabilité, abondement, Programs of Scale	2, 10, 11, 13, 14
<i>Rotary Code of Policies</i>	octobre 2026	groupes d'action Rotary	2, 10, 11
<i>Areas of Focus Policy Statements</i>	avril 2024	domaine du développement économique communautaire	6, 8, 10, 15
<i>Community Economic Development Guidelines Global Grant Funding</i>	avril 2024	exigences des projets économiques	3, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15

Document	Version lue	Ce qu'il règle	Chapitres
<i>A Guide to Global Grants</i>	édition 2025	conseils de préparation, ressources	10, 11
<i>Global Grant Monitoring and Evaluation Plan Supplement</i>	avril 2015	suivi, mesures standard	13
<i>Six Steps to Sustainability</i>	fiche, PDF de mars 2025	six principes de durabilité	10, 14
<i>Conducting Community Assessments</i>	juillet 2024	évaluation des besoins de la communauté	3, 12
<i>District Qualification Memorandum of Understanding</i>	en vigueur au 1er juillet 2024	qualification du district, conservation des pièces	11

Deux remarques. Le supplément de suivi date de 2015, mais c'est la version que servait encore le site du Rotary en octobre 2026. Et en cas d'écart entre le Code de la Fondation, le *Guide to Global Grants* et les *Terms and Conditions*, ce livre retient les *Terms and Conditions* : le chapitre 10 en donne deux exemples (la construction, les plafonds de 10 %). Demandez confirmation au responsable régional des subventions.

Où les trouver

Les documents de la Fondation sont publiés sur **My Rotary** (my.rotary.org), le site des membres du Rotary. Les demandes de subvention mondiale se font en ligne, dans le **Grant Center** de My Rotary ; vérifiez-y aussi que le supplément de suivi n'a pas été remplacé (chapitre 13).

Au 2 octobre 2026, les adresses suivantes renvoyaient directement au document officiel :

- Terms and Conditions des subventions mondiales : <https://my.rotary.org/en/document/terms-and-conditions-rotary-foundation-global-grants>
- Terms and Conditions des subventions de district : <https://my.rotary.org/en/document/terms-and-conditions-rotary-foundation-district-grants>
- Terms and Conditions des subventions catastrophe : <https://my.rotary.org/en/document/terms-and-conditions-rotary-disaster-response-grants>
- Code de la Fondation : <https://my.rotary.org/en/document/rotary-foundation-code-policies>
- Code du Rotary : <https://my.rotary.org/en/document/rotary-code-policies>

- Politique des domaines d'action : <https://my.rotary.org/en/document/areas-focus-policy-statements>
- Lignes directrices CED : <https://my.rotary.org/en/document/community-economic-development-guidelines-global-grant-funding>
- Guide to Global Grants : <https://my.rotary.org/en/document/guide-global-grants>
- Supplément de suivi et d'évaluation : <https://my.rotary.org/en/document/global-grant-monitoring-and-evaluation-plan-supplement>
- Six Steps to Sustainability : <https://my.rotary.org/en/document/six-steps-sustainability>
- Conducting Community Assessments : <https://my.rotary.org/en/document/community-assessment-tools>
- Protocole de qualification du district : <https://my.rotary.org/en/document/district-qualification-memorandum-understanding>

Si une adresse ne répond plus, cherchez le titre exact dans la bibliothèque de documents de My Rotary.

Qui interroger

- **Le président de la commission Fondation du district (DRFC)**, dès la première semaine : qualification du district, rapports en retard, fonds de district disponibles, subvention de district de l'année déjà engagée ou non (chapitres 10 et 11).
- **Le responsable régional des subventions**, du personnel du Rotary : le *Guide to Global Grants* de 2025 indique qu'il peut évaluer l'éligibilité d'une idée avant que vous ne commenciez la demande. C'est à lui que ce livre renvoie les questions que les textes ne tranchent pas (voir plus bas).
- **Un membre du Cadre de conseillers techniques** spécialisé dans le développement économique communautaire, pour relire la conception du projet.
- **Le groupe d'action RAGCED et le président de l'action internationale du district**, que les lignes directrices CED d'avril 2024 citent, avec les deux précédents, parmi les ressources à consulter « early during your planning ».

Le *Guide to Global Grants* cite aussi, parmi les appuis du Rotary, le Service Project Center, le comité Fondation du district et le réseau de ressources du district.

Les règles chiffrées citées dans ce livre

Les tableaux suivants reprennent les règles chiffrées du livre, avec l'article qui les porte. Elles valent pour les versions indiquées ; vérifiez-les avant tout dépôt.

Subvention catastrophe (*Terms and Conditions*, juillet 2026)

Règle	Valeur	Article	Chapitres
Catastrophes couvertes	naturelles, survenues dans les six mois précédents	p. 1	2, 4, 10
Montant	jusqu'à 25 000 dollars, aux districts de la zone touchée	5.B	4, 10
Comité demandeur	au moins trois rotariens, dont gouverneur et DRFC	3.A	10
Imprévu et administration	au plus 20 % et 3 %	3.K, 3.L	10
Rapport	dans les six mois suivant la réception du paiement	7.C	4, 10, 13

Catastrophe d'ampleur (Code de la Fondation, octobre 2026) : subventions catastrophe jusqu'à 50 000 dollars, au plus deux ouvertes par district touché pendant un an, sur décision du président du conseil des administrateurs (art. 21.010) ; la catastrophe doit remplir trois des quatre critères suivants, aucun n'étant obligatoire : être une catastrophe naturelle, toucher au moins un million de personnes, faire l'objet d'une couverture médiatique mondiale, exiger une aide extérieure, la capacité économique de la zone touchée ne suffisant pas à la stabilisation et aux secours à court terme (art. 33.120.1.2) ; chapitre 10.

Subvention de district (*Terms and Conditions*, juillet 2026, et Code de la Fondation)

Règle	Valeur	Article	Chapitres
Financement	jusqu'à 50 % de l'allocation SHARE, une par année rotarienne	6.A, 6.B ; Code 33.020.1	10
Demande	au plus tard le 15 mai	3.A	10
Conditions de paiement	remplies avant le 31 mai	7.F	10
Rapport final	12 mois après paiement, ou 2 mois après usage complet si plus tôt	8.H	10, 13
Fin des activités	dans les 24 mois suivant le transfert des fonds	8.J	10
Microcrédit	IMF enregistrée, active depuis au moins trois ans	1.B.11	6, 10

Subvention mondiale (*Terms and Conditions*, juillet 2026)

Règle	Valeur	Article	Chapitres
Budget et apport	budget d'au moins 30 000 dollars ; Fonds mondial jusqu'à 400 000	6.A	10

Règle	Valeur	Article	Chapitres
Abondement	80 % des fonds de district engagés	6.C ; Code 33.050.2.3	10
Espèces	non abondées ; supplément de 5 % si versées à la Fondation	6.F, 6.H	10
Part étrangère	au moins 15 % des contributions hors du pays du projet	6.J	10, 11
Postes plafonnés	imprévus, gestion, mesure des résultats : 10 % chacun	3.I, 3.J, 3.K	10, 13
Comité de subvention	trois membres par club parrain principal	3.B	11
Niveaux d'examen	seuils de 50 000 et 200 000 dollars d'apport du Fonds mondial	3.Q	10
Paiement par tranches	au-delà de 50 000 dollars d'apport du Fonds mondial	7.I	10
Rapports d'étape	sous 12 mois après le premier paiement, puis dans les 12 mois suivant l'acceptation du rapport précédent	8.J	10, 13
Rapport final	dans les 2 mois suivant la fin des activités	8.K	10, 13
Conservation des pièces	au moins cinq ans	8.H	10, 13
Délais d'annulation	12 mois pour déposer, 6 pour approuver, 6 pour payer, 12 pour commencer	9.A à 9.D	10
Manquement grave	exclusion des subventions jusqu'à cinq ans	8.I	11
Microcrédit	IMF de trois ans au moins ; capital prêté deux fois sur 18 mois	11.B, 11.E	6, 10
Taux du microcrédit	au plus le moindre de moyenne nationale moins 10 points et 36 %	11.G	6

Autres textes

Règle	Valeur	Document	Chapitres
Programs of Scale	2 millions de dollars par an, programme de 3 à 5 ans	Code de la Fondation, 33.140	10
Apport des partenaires	au moins 500 000 dollars en espèces	Code de la Fondation, 33.140	10

Règle	Valeur	Document	Chapitres
Mandat du DRFC	trois ans	Code de la Fondation, 25.010.4	11
Suivi des résultats	« ideally for three or more years »	Code de la Fondation, 33.070	13, 14
Fonds tenus par un groupe d'action	jusqu'à 100 000 dollars par projet	Code du Rotary, 42.020.14	10, 11
Activité d'un groupe d'action	au moins trois projets multiclubs ou de district par an	Code du Rotary, 42.020.6	11
Plan de durabilité	sur deux à quatre ans	Lignes directrices CED, p. 4	10, 14
Gros équipement	plan financier sur trois à cinq ans	Lignes directrices CED, p. 7	7, 10
Projet de préparation	urgences des trois à cinq dernières années	Lignes directrices CED, p. 15	15
Plan de suivi	sept étapes ; six mesures standard économiques	Supplément de suivi, avril 2015	13

Ce que les textes ne tranchent pas

Les documents lus ne règlent pas tout. Le livre renvoie les quatre premiers points au DRFC ou au responsable régional des subventions, le dernier à RAGCED :

- la limite entre réparation, rénovation et reconstruction, la construction neuve étant exclue des subventions mondiales (chapitres 9 et 10) ;
- la forme admise d'une contribution des bénéficiaires, puisque aucun fonds ne doit être collecté auprès d'eux (chapitres 5 et 10) ;
- la manière de loger des subventions à de petites entreprises dans une subvention de la Fondation (chapitre 6) ;
- le mécanisme du cycle SHARE de trois ans que mentionne le Code, et donc l'année où les dons deviennent disponibles (chapitre 10) ;
- le mandat de relèvement économique que le président de RAGCED attribue à la Fondation, connu seulement par sa correspondance (chapitres 2 et 11).

Des chiffres périmés qui circulent

Des chiffres anciens circulent encore, jusque dans le guide catastrophe : un rapport de subvention catastrophe tous les douze mois (version de mai 2019 ; six mois aujourd'hui) ; des pièces gardées sept ans (au moins cinq aujourd'hui) ; un abondement des fonds de district à un pour un, ou de 100 % pour les fonds de district et 50 % pour les espèces (80 % des fonds de district aujourd'hui, et les espèces ne sont pas abondées). Dater chaque chiffre de votre dossier, et vérifiez-le dans la version en vigueur.

Sources par chapitre

Les documents de la Fondation sont donnés plus haut. Les adresses des autres sources ne sont pas reproduites : elles changent, et chaque titre se retrouve par une recherche.

Introduction

- Rapport de terrain sur le marché du travail agricole du Sud-Est (Haïti), analyse EMMA, 12 avril 2010 (source unique, observation d'un consultant).
- Global Cluster for Early Recovery, *Guidance Note on Inter-Cluster Early Recovery*, 2016.
- Assemblée générale des Nations unies, rapport A/71/644 sur la terminologie relative à la réduction des risques de catastrophe, 2016, versions anglaise et française.
- Correspondance du président de RAGCED, septembre 2026 (source non publique).

Chapitre 1 : Pourquoi l'économie décide du relèvement

- Go Shimada, « A Quantitative Study of Social Capital in the Tertiary Sector of Kobe », JICA Research Institute, 2014.
- B. Orr, *Kobe: Disaster Response and Adaptation*, étude de cas, ONU-Habitat, 2007.
- J. R. Stevenson et al., « Preliminary observations of the impacts the 22 February Christchurch earthquake had on organisations and the economy », 2011.
- Federal Reserve Bank of New York, *Puerto Rico Small Businesses and the 2017 Hurricanes*, 2018.
- J. P. LeSage et al., « Do what the neighbours do », *Significance*, 2011 ; N. S. N. Lam et al., « Predictors of Business Return in New Orleans after Hurricane Katrina », *PLoS ONE*, 2012.
- Gouvernement d'Haïti, PDNA du séisme de 2010 ; Présidence de Türkiye, *Türkiye Earthquakes Recovery and Reconstruction Assessment*, 2023.
- M. A. Turner et al., *Recovering But Not Recovered: Gulf Coast Businesses Three Years Later*, 2008.

Chapitre 2 : Les quatre temps et qui fait quoi

- Global Shelter Cluster, *Shelter Projects 2017-2018*, étude de cas A.18, Népal.
- IASC CWGER, *Guidance Note on Early Recovery*, 2008 ; Global Cluster for Early Recovery, note de 2016.
- PNUD, *Guidance Note: Building Resilience through Livelihoods and Economic Recovery*, 2022 ; *Emergency Employment and Enterprise Recovery*, 2013.
- C. Bugnion de Moreta et L. Melikyan, évaluation thématique des programmes de relèvement économique du PNUD 2009-2012, 2014.
- *Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030* ; rapport A/71/644.
- Multi Donor Fund for Aceh and Nias, *Progress Report IV*, décembre 2007.

Chapitre 3 : Évaluer les dégâts économiques

- Economic Developers Alberta, *Community Toolkit for Economic Recovery and Resiliency*, 2019 (Joplin).
- Union européenne, Groupe des Nations unies pour le développement et Banque mondiale, *Post-Disaster Needs Assessments Guidelines*, volumes A (2013) et B ; R. J. Jovel et M. Mudahar, *Damage, Loss and Needs Assessment Guidance Notes*, volume 2, Banque mondiale, 2010.
- Gouvernement du Népal, *Post Disaster Needs Assessment*, 2015 ; PDNA de Grenade après l'ouragan Beryl, 2024.
- M. Albu, *The Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit*, 2010 ; CICR et FICR, *Rapid Assessment for Markets*, 2014 ; IASC, *MIRA*, 2015 ; H. Juillard et E. Sloane, *Pre-Crisis Market Analysis*, 2016.
- FICR, *IFRC Guidelines for Livelihoods Programming*, 2010.
- The Asia Foundation, *Aid and Recovery in Post-Earthquake Nepal*, 2017.

Chapitre 4 : De l'urgence au relèvement

- Japan Fisheries Association, *ISARIBI* n° 70, août 2011 (Shiogama).
- CICR et FICR, *Market Analysis Guidance*, 2014 ; FICR et CICR, *Guidelines for Cash Transfer Programming*, 2007.
- Emergency Livelihoods Cluster Iraq, *Cash for Work Standard Operating Procedures*, 2022.
- OIT, *Local Economic Recovery in Post-Conflict: Guidelines*, 2010.
- SEEP Network, *Minimum Economic Recovery Standards*, troisième édition, 2017.

- C. M. Reyes, J. R. G. Albert et C. C. M. Reyes, PIDS Discussion Paper 2018-04 (Tacloban).

Chapitre 5 : Ne pas nuire

- FAO, communiqué de Colombo du 21 juin 2005 ; FAO, Comité des pêches, COFI/2007/3, 2006 ; FAO, RAP Publication 2007/19.
- IRIN, « Sri Lanka: Fishing industry still lacks large tonnage boats », 21 juin 2007 (presse, à révéifier).
- J. Telford, J. Cosgrave et R. Houghton, *Joint Evaluation of the International Response to the Indian Ocean Tsunami: Synthesis Report*, 2006.
- SEEP Network, MERS, 2017 ; Sphere Association, *The Sphere Handbook*, 2018 ; CDA, *The Do No Harm Handbook*, 2004.
- C. Brady, *An Emergency Market Mapping and Analysis Study: Changing Responses to the Haiti Earthquake*, 2012.
- CALP Network, *The State of the World's Cash 2023* ; High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers, *Doing Cash Differently*, 2015.
- D. Egger et al., *General Equilibrium Effects of Cash Transfers: Experimental Evidence from Kenya*, NBER, 2019 ; L. Becchetti, S. Castriota et P. Conzo, CSEF Working Paper 324, 2012.
- *MARKit: Price Monitoring, Analysis and Response Kit*, 2015.

Chapitre 6 : L'argent

- Fonkoze, *2010 Social Performance Report*, 2011 ; Grameen Foundation et Fonkoze, étude de cas, 2011.
- R. T. Chua et A. O. Miehlbradt, briefs *Rapid Onset Natural Disasters*, Microenterprise Best Practices, 1999 ; W. Brown et G. Nagarajan, *Bangladeshi Experience in Adapting Financial Services to Cope with Floods*, 2000.
- CGAP, *Soutenir les activités de microfinance en Asie après le tsunami*, février 2005.
- E. Ersenkal, *Field Manual: Supporting Microfinance through Grants in Post-Crisis Settings*, DAI, 2007.
- BAsD et VisionFund, *Disaster-Resilient Microfinance*, 2016 ; N. H. Dhakal et al., *Microfinance for Disaster Recovery: Lessons from the 2015 Nepal Earthquake*, BAsD, 2019.
- S. de Mel, D. McKenzie et C. Woodruff, *Enterprise Recovery Following Natural Disasters*, Banque mondiale, 2010 ; H. Berkel, P. Fisker et F. Tarp, WIDER Working Paper 2021/87.

- H. D. Seibel, *Post-Tsunami Microfinance in Aceh*, 2008.
- D. Egger et al., *General Equilibrium Effects of Cash Transfers: Experimental Evidence from Kenya*, NBER, 2019 ; C. Lehmann et D. Masterson, *Emergency Economies: The Impact of Cash Assistance in Lebanon*, International Rescue Committee, 2014.

Chapitre 7 : Les compétences

- JICA et al., rapport final du projet TPIS-ERP, Népal, 2019 ; *Shelter Projects 2017-2018*, A.18.
- Gouvernement du Népal, PDNA, volume B, 2015 ; PDNA, volume B, emploi.
- PNUD, *Emergency Employment and Enterprise Recovery*, 2013 ; PNUD Haïti, guides de gestion des débris, 2013.
- OIT, évaluation finale du projet de Leyte après Haiyan, 2015.
- Banque mondiale, *Learning from Megadisasters*, 2014.
- A. K. Jha et al., *Safer Homes, Stronger Communities*, Banque mondiale, 2010 ; BAsD, rapport d'achèvement de l'assistance technique 4943 au Pakistan.
- OIT, Recommandation n° 205 ; OIT et PNUD, *Employment, Livelihoods and Social Protection: Guide for Recovery Implementation*, 2021.
- Rotary in Great Britain and Ireland, magazine d'avril-mai 2020, et page du district 7080 (Khokana).

Chapitre 8 : Les marchés

- Reconstruction Agency (Japon), *Great East Japan Earthquake Lessons Learned*, fiches 44 et 47.
- FAO, *The Impact of Disasters on Agriculture and Food Security 2023*.
- FAO, *Seeds in Emergencies: A Technical Handbook*, 2010 ; CRS, ICRISAT et ODI, *Seed Vouchers and Fairs*, 2002.
- GLOW Consultants pour Save the Children, évaluation finale du projet de Dadu, 2024.
- PNUD, *Agriculture Guide for Recovery Implementation* ; FAO, notes sur le tsunami (2007) et sur Haiyan (2014).
- J. Birchall et L. Hammond Ketilson, *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, BIT, 2009 ; J. Birchall, *Resilience in a Downturn*, BIT, 2013.
- Aquaculture Stewardship Council, page sur l'ostréiculture de Miyagi (source promotionnelle).

Chapitre 9 : Les lieux

- Cityscape, « 2000 days: The Re:START story », 2020 ; gouvernement de Nouvelle-Zélande, communiqué du 6 mars 2014.
- OIT et PNUD, guide de 2021 ; OIT, *Local Economic Recovery in Post-Conflict*, 2010.
- Near East Foundation, évaluation rapide après l'explosion du port de Beyrouth, août 2020.
- CORE et YSYD, *Learning Brief: Empowering Communities*, avril 2024.
- J. M. McKnight, « Iron Market », *Architectural Record*, 2012.
- UNNATI, *Owner Driven Housing Process*, 2006 ; J. D. Barenstein, *Housing reconstruction in post-earthquake Gujarat*, ODI, 2006.

Chapitre 10 : Financer le relèvement

- Rotary in Great Britain and Ireland, « Out of disaster comes hope », magazine d'août-septembre 2021 (Beyrouth).
- Les trois *Terms and Conditions*, le Code de la Fondation, le Code du Rotary, la politique et les lignes directrices CED, le *Guide to Global Grants, Six Steps to Sustainability* (voir plus haut) ; à titre de comparaison, les *Terms and Conditions* des subventions catastrophe de mai 2019.
- Page du district 7080 (Khokana) ; page du district 2140 (Turquie).
- N. Wallace, « Many Haitians Use Cash Grants to Restart Businesses », *The Chronicle of Philanthropy*, 2010.
- CHS Alliance, Groupe URD et Sphere, *Core Humanitarian Standard*, édition 2024.

Chapitre 11 : Le club, le district et les groupes d'action

- Page du district 2140 (Belgique), 28 février 2023, relayant les messages des districts turcs.
- District 3292, *Nepal Earthquake Relief, Reconstruction and Rehabilitation Program, Executive Summary*, août 2015.
- Code de la Fondation, Code du Rotary, *Terms and Conditions* des subventions mondiales, protocole de qualification (voir plus haut).
- Sites de DNA-RAG et de RAGCED ; statuts de RAGCED, juillet 2026.
- Rotary in Great Britain and Ireland, magazine d'avril-mai 2019 (Anilao).

Chapitre 12 : Travailler avec les acteurs humanitaires

- Disasters Emergency Committee et Humanitarian Coalition, *Philippines Typhoon Haiyan Response Review*, avril 2014 (pages 4, 7, 10 et 14 à 17 du corps du rapport).

- MERS, standard fondamental 2 ; IASC CWGER, 2008 ; Global Cluster for Early Recovery, 2016.
- OCHA, *IM Toolbox*, page « Who does What Where (3W) ».
- CHS Alliance, Groupe URD et Sphere, *Core Humanitarian Standard*, édition 2024.
- Ministère des Pêches du Sri Lanka, stratégie de reconstruction de la pêche, avril 2006.
- *Terms and Conditions* des subventions mondiales (section 4, organisations coopérantes), lignes directrices CED, *Conducting Community Assessments* (voir plus haut).

Chapitre 13 : Suivre et prouver

- CORE et YSYD, *Learning Brief*, avril 2024 (Hassa).
- MERS, 2017 ; CHS, 2024 ; FICR, *Guidelines for Livelihoods Programming*, 2010.
- Center of Resources for Innovation and Development, Université de San Agustin, *Typhoon Haiyan Response Program: Summative Evaluation Report* (CARE Philippines), 2017.
- Federal Reserve Bank of New York, 2018 ; M. A. Turner et al., 2008 ; N. S. N. Lam et al., 2012.
- Supplément de suivi et d'évaluation de la Fondation, 2015 ; *Terms and Conditions*, juillet 2026.
- N. H. Dhakal et al., *Microfinance for Disaster Recovery: Lessons from the 2015 Nepal Earthquake*, BAsD, 2019.
- Fonkoze, *2010 Social Performance Report*, 2011 ; Grameen Foundation et Fonkoze, étude de cas, 2011.
- A. Gardner, K. Greenblott et E. Joubert, *What We Know About Exit Strategies*, C-SAFE, 2005.

Chapitre 14 : Sortir et passer le relais

- Rotary in Great Britain and Ireland, « Teach a man to fish », magazine d'avril-mai 2019 (Anilao ; source unique).
- A. Gardner, K. Greenblott et E. Joubert, *What We Know About Exit Strategies*, C-SAFE, 2005.
- Multi Donor Fund for Aceh and Nias, décembre 2007 ; Cityscape, 2020.
- OIT, évaluation du projet de Leyte, 2015 ; évaluation finale du programme de CARE après Haiyan, 2017.
- M. Milenova et al., revue systématique sur les stratégies de sortie des programmes de santé, *BMC Global and Public Health*, 2025 (source secondaire pour Rogers et Coates,

2015, non consulté ; la revue cite un résumé de 2016).

- FICR, *IFRC Guidelines for Livelihoods Programming*, 2010 ; IASC CWGER, *Guidance Note on Early Recovery*, 2008 ; SEEP Network, MERS, 2017.
- C. M. Reyes, J. R. G. Albert et C. C. M. Reyes, PIDS Discussion Paper 2018-04 (Tacloban) ; Global Shelter Cluster, *Shelter Projects 2017-2018*, étude de cas A.18, Népal.

Chapitre 15 : Se préparer à la prochaine

- C. Gros et al., « Effects of anticipatory humanitarian cash assistance to households forecasted to experience extreme flooding: evidence from Bangladesh », *Hydrology Research*, 2023.
- *Cadre de Sendai*, 2015 ; UNDRR, *Reducing Risk and Building Resilience of SMEs to Disasters*, 2020.
- E. Sandri, L. Beckmann et J. Robinson, *Savings and Climate Resilience: Knowledge Review*, Itad, 2021.
- B. Magnoni et L. Budzyna, *Doing the Math: Catastrophe Insurance in Haiti*, MicroInsurance Centre, 2013 ; Agricultural Technology Adoption Initiative, *Emerging Insights: Managing Risk*, 2016.
- R. Beazley, étude de cas sur la Dominique, Oxford Policy Management pour le PAM, 2018 ; C. O'Brien et al., *Shock-Responsive Social Protection Systems Toolkit*, Oxford Policy Management, 2018.
- FICR, brochure sur le financement fondé sur les prévisions, 2022 ; PAM, étude sur l'action anticipatoire au Mozambique, 2025 ; FAO, OCHA et PAM, *Saving lives, time and money*, 2025.
- Grameen Foundation et Fonkoze, étude de cas, 2011 (lancement de Kore W).
- H. Juillard et E. Sloane, *Pre-Crisis Market Analysis*, 2016 ; Economic Developers Alberta, *Community Toolkit for Economic Recovery and Resiliency*, 2019 (Joplin) ; SEEP Network, MERS, 2017.
- Politique des domaines d'action et lignes directrices CED, avril 2024 (voir plus haut).

Conclusion et annexes

La conclusion n'apporte aucun fait nouveau. L'annexe A s'appuie sur les guides du chapitre 3 (PDNA, EMMA, RAM, MARKit) ; les annexes B et C reprennent les chapitres.

Méthode

La recherche de ce livre a été conduite en neuf dossiers thématiques, du cadre international du relèvement aux cas réels. Elle a inscrit 275 sources dans un registre unique : 100 lues en entier, 132 en partie, et 43 qu'il n'a pas été possible d'obtenir, chacune avec la raison de l'échec. Le même registre reprend quatre sources de la recherche du guide CED, lues en entier, soit 279 lignes. Les sources primaires ont été préférées : textes officiels, évaluations, études publiées. Les articles de presse, les publications du Rotary et les chiffres déclarés par l'organisation qui a mené un projet sont signalés comme tels dans le texte.

Chaque chiffre, citation ou règle délicate a été inscrit comme **point sensible**, avec son niveau de certitude et une consigne de rédaction : 382 points, dont 165 établis, 151 probables, 42 non vérifiés et 24 contestés. Un point non vérifié ou contesté n'entre pas dans le texte, ou y entre avec sa réserve. Ainsi le chiffre de « 40 % d'entreprises qui ne rouvrent jamais » a été écarté faute de source d'origine.

Le manuscrit a ensuite été vérifié en quatre passes, sur le texte même des sources : 886 affirmations contrôlées, dont toutes les règles de la Fondation.

Des limites demeurent, et le texte les dit à l'endroit voulu. Plusieurs cas reposent sur une source unique : les *madam sara* de l'introduction, Anilao, le calendrier de Beyrouth, les chiffres de Fonkoze, la dépêche de presse sur les bateaux du Sri Lanka. Aucun cas Rotary de relèvement économique n'a fait l'objet d'une évaluation indépendante. Quelques documents n'ont pas pu être lus, dont la synthèse de Rogers et Coates (2015) sur la durabilité après la sortie. Le mandat de relèvement de RAGCED n'est connu que par la correspondance de son président.

Les dossiers de recherche, le registre des sources et la liste des points sensibles sont conservés avec le manuscrit.

Mentions légales

© 2026 Guillaume Bourgogne Publié par Blackbird Press blackbirdpress.us Dépôt légal : 2026

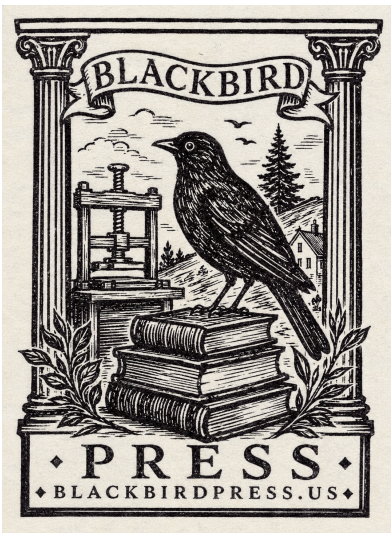
Tous droits réservés. Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur, à l'exception de brèves citations dans le cadre de critiques ou d'articles.

Imprimé par Amazon KDP (Kindle Direct Publishing).

Contact : contact@blackbirdpress.us Presse & médias : presse@blackbirdpress.us Droits & cessions : droits@blackbirdpress.us

Un mot de l'éditeur

Si ce livre vous a été utile, un avis sur Amazon aide d'autres lecteurs à le découvrir.



Blackbird Press

Maison d'édition indépendante et internationale.

Les mots peuvent changer la trajectoire d'une vie.

Nous publions pour celles et ceux qui refusent de rester spectateurs : comprendre une époque, piloter un projet à l'ère de l'IA, retrouver un disparu, sortir de l'inertie.

Enquête rigoureuse, langue tenue, fabrication soignée.

contact@blackbirdpress.us

blackbirdpress.us

Deux jours après le séisme de 2010, les marchandes haïtiennes descendaient déjà vers les marchés de Pétion-Ville. Les organisations venues aider ont choisi d'importer la nourriture.

Après une catastrophe, une communauté se relève ou se vide selon la vitesse à laquelle ses revenus, ses marchés et ses entreprises se remettent à tourner. Un club Rotary sert le relèvement quand il reconnecte cette économie, pas quand il la remplace.

Ce guide prend le relais là où les secours s'arrêtent. Il s'appuie sur plus de quarante cas réels documentés, de Christchurch à Joplin, d'Haïti au Sri Lanka, et traduit les standards internationaux en décisions de club. Avec lui, votre club saura :

- Évaluer les dégâts économiques en quelques jours
- Passer chaque projet au filtre « ne pas nuire »
- Relancer l'argent, les compétences, les marchés et les lieux
- Financer selon les règles 2026 de la Fondation Rotary
- Prévoir dès le départ le suivi, la sortie et le relais

« Qui vendait cela ici avant la catastrophe ? »