

Aide et entraide

Reconstruire après le tsunami

Des organisations locales qui font la différence



Wereldsolidariteit
Solidarité Mondiale
World Solidarity
Solidaridad Mundial

Table des matières

| | | |
|------------|---|-----------|
| | AVANT-PROPOS : LES MOUVEMENTS SOCIAUX EN PREMIÈRE LIGNE | 4 |
| I | AIDER PETIT À PETIT À LA RECONSTRUCTION – CWM INDIA | 6 |
| II | ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DANS LE NOUVEL ACEH – KSBSI INDONÉSIE | 9 |
| III | DANS LE BESOIN ON RECONNAÎT SES AMIS – NWC SRI LANKA | 19 |
| IV | AIDE D'URGENCE ET RECONSTRUCTION : RECOMMANDATIONS | 29 |

Coordination :

Jef Van Hecken, coordinateur programme Tsunami,
Wereldsolidariteit-Solidarité Mondiale (WSM)

Rédaction :

Jef Van Hecken, gestionnaire de programme Asie WSM
Lut Vansant, ancienne membre de la direction de l'Internationaal Instituut
voor Arbeidsvraagstukken, Bruxelles
Emiel Vervliet, ancien chargé de cours à la Sociale Hogeschool de Heverlee

Avec la collaboration de :

Fedra Vanhuysse, Patrick Van Durme, Ann De Jonghe, Andre Kiekens, Ellen Verryt,
Bart Verstraeten, Marie-Line Simon

Photos :

Wereldsolidariteit-Solidarité Mondiale

Mise en page et impression :

Gevaert Graphics

Éditeur responsable :

Solidarité Mondiale asbl (WSM)
Chaussée de Haecht 579
1030 Bruxelles
Belgique
wsm@wsm.be

Aide et entraide

Reconstruire après le tsunami

Des organisations locales qui font la différence





AVANT-PROPOS : LES MOUVEMENTS SOCIAUX EN PREMIÈRE LIGNE

« L'aide d'urgence est importante. Mais travailler avec des organisations locales offre une plus-value indéniable. »

(Emiel Vervliet dans le « Visie » du 11 décembre 2009)

Les catastrophes naturelles poussent à la mobilisation, non seulement dans les pays donateurs mais aussi dans les régions touchées elles-mêmes. Bien souvent, les efforts des actions de solidarité locales restent dans l'ombre. Les médias aiment rapporter ce que fait la communauté internationale pour soulager la souffrance. Ils aident ainsi à justifier, auprès des généreux donateurs, à quoi ont servi les moyens financiers récoltés. Et le monde n'a pas été épargné ces dix dernières années. Les grandes catastrophes se sont enchaînées par trop rapidement : un tsunami dans le Sud-Est asiatique le 26 décembre 2004, un tremblement de terre en Haïti le 11 janvier 2010 et des inondations qui ont mis la moitié du Pakistan sous eau à la mi-août 2010. Dans certains médias, c'est la surenchère pour savoir où il y a eu le plus de victimes.

Nous ne sommes pas près d'oublier les catastrophes et la tragédie humaine qui s'ensuivent. Mais les actions et initiatives des organisations spécialisées en aide d'urgence ont elles aussi été largement médiatisées. Cela renforce l'idée qu'une organisation solide et bien structurée est nécessaire et qu'une approche professionnelle peut faire la différence. Cela donne d'ores et déjà aux donateurs et aux bailleurs de fonds une idée claire de ce qui se fait avec leur argent. Et le donateur voit immédiatement que son argent a été dépensé à bon escient. Il comprend que son don est nécessaire et il voit que sa contribution n'est pas qu'une goutte d'eau dans l'océan.

Notre mémoire collective est très volatile. Au bout d'un certain temps, cette catastrophe, qui continue de bouleverser le quotidien des familles touchées, est déjà un vieux souvenir.

L'aide internationale, ainsi que l'attention médiatique qu'elle reçoit à juste titre, ne doit cependant pas nous faire oublier que

la population locale, quel que soit son désarroi, ne baisse jamais les bras. Généralement, ce sont les mouvements sociaux existants, petits et grands, qui les premiers prennent fait et cause pour la population touchée. Ils ne cherchent pas les projecteurs ni les caméras des médias internationaux. Leurs efforts restent le plus souvent dans l'ombre et sont sous-estimés. Ils sont actifs sur place avant que l'aide internationale n'arrive et, ce qui est encore plus important, ils continuent d'agir une fois que la communauté internationale a détourné le regard et que la dernière ONG internationale a levé le camp. Ces groupes et mouvements locaux restent encore ensuite, tandis que la reconstruction prend forme, et doivent continuer à se justifier tous les jours envers la population locale avec laquelle ils travaillent et qui est leur raison d'être.

Cette publication préconise la mise en valeur et l'implication des mouvements sociaux locaux. Ils sont encore trop souvent piétinés, oubliés et ignorés. Ils méritent mieux que ça. Leurs efforts méritent d'être valorisés et mis à l'honneur. Or beaucoup reste à faire dans ce domaine. Par le biais de cette publication, Solidarité Mondiale veut braquer les projecteurs sur l'intervention de ses organisations partenaires après le tsunami de 2004. Aucun de ces mouvements sociaux, que ce soit en Indonésie, au Sri Lanka ou en Inde, n'était spécialisé dans l'aide d'urgence. Leur contribution à l'aide d'urgence, mais surtout à la reconstruction, mérite d'être soulignée. Il ne fait aucun doute que leur approche est exemplaire et mérite d'être soutenue. Mais de tels mouvements ont aussi besoin d'un appui et de moyens complémentaires pour élaborer leur approche effective après la crise. Solidarité Mondiale voit donc d'un très bon œil le fait que le consortium 1212 des grandes organisations d'aide d'urgence en Belgique mette des moyens à la disposition d'initiatives comme celles-là. Ce consortium permet de faire appel à la solidarité de la population à travers une communication commune. Les pouvoirs publics belges ne peuvent pas, eux non plus, négliger ces mouvements lorsqu'ils décident de consacrer des moyens à l'aide d'urgence et à la reconstruction.

La rétrospective et l'évaluation des efforts fournis en Indonésie et au Sri Lanka suite au tsunami ont été confiées ici à deux experts externes, qui se sont rendus sur place, cinq ans après la catastrophe, pour constater les résultats. Emiel Vervliet et Lut Vansant sont depuis longtemps rompus au travail lié à la solidarité et aux mouvements internationaux. En outre, l'un connaît bien le Sri Lanka et l'autre l'Indonésie. À partir de leurs observations, Solidarité Mondiale a formulé pas moins de 13 recommandations pour sa propre approche, qui sont reprises telles quelles au dernier chapitre.

En tant qu'organisation apprenante, Solidarité Mondiale a puisé dans les expériences du programme Tsunami pour élaborer un programme d'aide d'urgence et de reconstruction en Haïti. Elle a notamment largement misé sur un accompagnement solide lors de l'élaboration d'un programme intégral et d'un plan d'action concret mais réalisable. Les objectifs et les résultats escomptés ont été clairement formulés par les organisations partenaires au cours d'un atelier commun, de sorte qu'ils sont devenus des points d'ancrage pour le développement ultérieur d'initiatives, et pour la gestion et l'évaluation requises. La gestion d'un tel programme d'aide se fait en parallèle avec la gestion d'autres programmes, de manière à pouvoir rectifier la trajectoire sur la base des expé-

riences propres des organisations impliquées. Une communication régulière entre Haïti et Solidarité Mondiale est garantie par une bonne collaboration avec les organisations locales et un accompagnement permanent par le coordinateur Sud qui travaille pour WSM dans la région. Les programmes et plans d'action tiennent clairement compte de l'expérience, des capacités et de l'expertise des mouvements sociaux concernés. L'ensemble du projet d'aide est quant à lui intégré à un cadre de gestion qui travaille également pour Solidarité Mondiale.

Nous tenons tout d'abord à remercier les nombreux volontaires locaux et les dirigeants de mouvements, qui ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour aider leurs concitoyens. Cette campagne tsunami pour la reconstruction n'aurait pas non plus été possible sans l'appui généreux de l'ACW-MOC et de toutes ses organisations constitutives, ainsi que de ses nombreux militants, animateurs et Citoyens du Monde qui ont contribué à mettre en avant les efforts des mouvements sociaux. Parce que c'est dans le besoin qu'on reconnaît ses amis et sa famille. Et c'est là aussi que la solidarité prend tout son sens.

Jef Van Hecken
Coordinateur WSM programme Tsunami
15 septembre 2010

1

AIDER PETIT À PETIT À LA RECONSTRUCTION

Inde

Personne ne reste indifférent quand les voisins, les amis, la famille sont touchés par le malheur. Personne ne reste indifférent quand le destin frappe dans son propre entourage. Des initiatives spontanées d'aide et de soutien, d'encouragement et de solidarité témoignent de la capacité des personnes et des groupes à se relever après un choc. Quand les victimes sont reconnaissables, on fait appel à l'implication, la proximité et la solidarité active. Les gens et les groupes n'attendent pas l'arrivée des médias et de l'aide étrangère pour se retrousser les manches. En cas de catastrophe naturelle, on ne les laissera peut-être pas s'occuper de la régie de l'aide. Mais jamais ils ne manqueront de sens de l'initiative, ni de dynamisme. Bien au contraire. En Inde, notre organisation partenaire Christian Workers Movement (CWM-I)¹ comptait beaucoup de victimes parmi ses membres : des pêcheurs qui vivaient sur la côte du Tamil Nadu. Des bateaux, des filets, des ustensiles, des bijoux, de l'argent, du matériel scolaire appartenant aux enfants et tout un tas d'accessoires ont été emportés. Les villages de la côte où CWM-I a des groupes locaux actifs ont été fortement touchés : Chennai-Mylapore, Nagapattinam, Velankanni, Pondicherry, Cuddalore, Chingelput, Tuticorin, Colachal, Kanyakumari. Quelques villages du Kerala et de Trivandrum ont également été affectés.

Je n'oublierai jamais le coup de téléphone d'Anthony, quelques heures après la catastrophe du tsunami. En ce lendemain de Noël 2004, le téléphone était la façon la plus rapide d'essayer de contacter nos amis et partenaires dans les régions touchées de l'Indonésie, du Sri Lanka et de l'Inde. « Je suis sur la plage de Velankanni avec un groupe de volontaires, en train de rassembler et de brûler les corps - une odeur terrible, mais nous n'avons pas le choix et cela demande beaucoup de force de persuasion pour les gens d'ici, qui ont l'habitude d'enterrer leurs morts. Nous cherchons des abris, de la nourriture et des vêtements pour les nombreux sans-abris. Beaucoup d'enfants cherchent désespérément des membres survivants de leur famille et doivent être recueillis. De nombreux blessés doivent être soignés. Au début, c'était le chaos, mais l'aide organisée se met tout doucement en place. Nous nous sommes activés toute la journée avec plusieurs équipes. Beaucoup de volontaires des villages et régions avoisinantes qui n'ont pas souffert du raz-de-marée nous ont rejoints. » La voix d'Anthony est déterminée mais fatiguée. L'équilibre est difficile à trouver entre s'impliquer émotionnellement et veiller à une bonne organisation. Deux jours plus tard, je reçois les premières photos, qui dévoilent toute

l'atrocité de la situation. CWM-I n'hésite pourtant pas à mettre la main à la pâte pour subvenir aux premiers besoins : de la nourriture, des vêtements et des médicaments sont distribués. Ils engagent des médecins pour les contrôles médicaux et pour apporter les soins nécessaires. Des groupes locaux organisent des actions de solidarité pour collecter de l'argent. Des casseroles et des poêles sont distribuées aux familles qui ont perdu leur mobilier. Une campagne doit apprendre aux victimes du tsunami à recommencer à manger du poisson. Pas facile, car la mer vient de causer tant de pertes et de destruction qu'on n'en attend plus rien de bon.

À propos de ces premiers jours, CWM-I rapporte les choses suivantes. « Notre organisation nationale a constitué des petits groupes de volontaires et les a envoyés dans les régions touchées. Ils s'occupent de :

1. rassembler les gens échoués qui ont perdu leur maison et leur moyen de transport, et les emmener vers les camps de réfugiés ;
2. distribuer de la nourriture, de l'eau et des vêtements, collectés préalablement auprès de la population ;
3. rassembler et brûler les corps, en collaboration avec les autorités locales ;
4. mettre en place une équipe médicale pour fournir les soins nécessaires ;
5. organiser la collecte de fonds et de biens auprès de la population et des groupes locaux ;
6. collecter des données sur les dommages et transmettre ces données aux autorités compétentes, puis vérifier que toutes les victimes reçoivent effectivement une aide. »

Le résultat est rapidement visible. À Kumbakonam, les membres de CWM-I organisent une équipe de sept médecins qui, le 27 décembre, aura déjà fourni des soins à plus de 3.000 personnes à Nagapattinam. Dans six des villages touchés, de la poudre est répandue pour éviter les épidémies. Des membres de CWM-I de Thanjavur et Kumbakonam organisent plusieurs équipes d'intervention rapide. Pendant plus de quatre jours, ils seront constamment occupés à brûler des corps. Les membres issus de Kottar se répartissent entre Kanyakumari, Colachal, Kottilpadu, Kadiyapattinam, Manakudy et Muttom. Ils collectent de la nourriture et des vêtements et les distribuent aux familles de pêcheurs touchés.

À mesure que l'aide internationale se met en route, CWM-I esquisse les grandes lignes de la suite de l'action. Ils n'oublient pas les villages éloignés, qui sont souvent ignorés par l'aide publique et organisée. Les pêcheurs ont non seulement perdu le bateau avec lequel ils gagnaient leur vie, mais ils se retrouvent sans emploi. Ils le louaient

¹ Au Sri Lanka aussi, les pêcheurs et les habitants de la côte ont été les premières victimes. CWM-SL, partenaire de Solidarité Mondiale, a mis elle aussi la main à la pâte et a joué un rôle significatif pour beaucoup de victimes, grâce au soutien de groupes de solidarité flamands et allemands. Nous nous limitons dans cette publication à l'histoire de CWM-I.

souvent à quelqu'un autre, lequel a reçu des subventions pour le bateau qu'il a perdu. Ceux qui possédaient quelque chose sont dédommagés ; ceux qui n'avaient rien restent souvent sur le carreau.

Chercher d'autres sources de revenus est une bonne alternative. L'organisation de formations qualifiantes et de formations professionnelles de courte durée, ainsi que la mise à disposition de nouveaux outils (un charriot, un vélo, un filet de pêche ou une chèvre) peuvent faire des miracles. Un petit geste peut constituer un cadeau du ciel pour la personne concernée. CWM-I participe aussi à la reconstruction de logements, qu'il s'agisse d'une nouvelle construction ou d'une rénovation, et prend une dizaine de maisons à sa charge. Les orphelins sont recueillis et les écoles sont reconstruites. Les enfants reçoivent de nouveaux livres, des cahiers et des uniformes pour pouvoir reprendre l'école. Tous les efforts sont mis en œuvre pour éviter que n'augmente le nombre de « school dropouts ». Garçons et filles suivent des cours d'informatique, on incite les femmes à se réunir en groupes d'entraide. Les petites activités génératrices de revenus sont encouragées, comme la fabrication de bougies, de savon ou de parapluies. Un réseau étendu de contacts sociaux se met en place au Tamil Nadu pour trouver une réponse adéquate à chaque question. CWM-I crée une équipe tsunami, qui fonctionne aussi comme service social pour réagir de manière appropriée à toutes les demandes d'aide. Jusqu'en fin 2008, ce groupe de volontaires issus de toutes les régions côtières du Tamil Nadu se réunit tous les deux mois.

Créer des réseaux et orienter les gens vers des services plus spécialisés complète utilement l'organisation d'initiatives propres. Et à côté de cela, veiller à ce que toutes les victimes à qui l'on a promis de l'aide la reçoivent. Grâce à une solide coordination, on peut s'assurer que les choses sont en bonne voie. Pour ce faire, CWM-I peut compter sur la collaboration solidaire et unanime de ses dirigeants dans tous les districts touchés du Tamil Nadu. Au départ de leurs propres expériences, les gens sont encouragés à se réunir et à rele-

ver ensemble le défi de la reconstruction. C'est le triomphe du slogan « l'union fait la force ». De nouveaux groupes locaux sont créés. Ils offrent un point d'appui pour construire un nouvel avenir.

Cette action de solidarité pour les victimes du tsunami et leurs familles, soutenue par des fonds collectés par Solidarité Mondiale, se termine au bout de trois ans, à la fin de 2008. Pendant cette période, des dizaines de membres et de dirigeants de CWM-I ont mis les bouchées doubles dans leur engagement déjà très étendu. Durant tout ce temps, la campagne tsunami de CWM-I a été portée par des bénévoles, sans aucune implication de professionnels. Il n'est donc pas étonnant que le coordinateur tsunami, Mangalaraj, ait reçu le Dr. Ambedkar National Award 2009 à Delhi, pour récompenser la bonne coordination et les efforts de CWM-I.

« Nous sommes une organisation plutôt petite », dit son président, Jomon, « mais nous sommes passionnés, convaincus et prêts à aider quand il le faut. Et ça fait des miracles. » Un mouvement social est une organisation qui bouge à l'initiative de ses membres et de ses dirigeants. Les gens ne restent pas inactifs face au malheur, ils relèvent ensemble le défi de s'assurer un meilleur avenir. Hommes et femmes, jeunes et vieux, tous prennent leur avenir en main, avec les forces et les capacités dont ils disposent. Ils sont eux-mêmes les acteurs du développement de meilleures conditions de vie et de travail pour eux et leurs familles. Et ils sont à la fois les bénéficiaires de leurs propres efforts. De telles organisations démontrent aujourd'hui encore, alors que toute l'attention internationale pour la région sinistrée a disparu depuis longtemps, qu'elles peuvent vraiment faire la différence dans la vie quotidienne du citoyen ordinaire. Nous continuerons à encourager et soutenir leur dynamisme en faveur de la solidarité et de la justice.

*Jef Van Hecken
Coordinateur programme Tsunami
Gestionnaire de programme Asie WSM*



À Kasimodo, Chennai, un quartier entier a été anéanti par le tsunami.

Actions de CWM-I après le tsunami du 26 décembre 2004 : nombre de bénéficiaires

| | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Total |
|---|---------|----------|-----------|-------------|
| Aide d'urgence | | | | |
| Nourriture | 3.167 | | | 3.167 |
| Assistance médicale | 5.858 | | | 5.858 |
| Vêtements | 2.617 | | | 2.617 |
| Corps enterrés | 216 | | | 216 |
| Articles de cuisine tels que poêles et casseroles | 628 | | | 628 |
| Reconstruction | | | | |
| Cahiers, uniformes, etc. | 316 | 865 | | 1.181 |
| Bourses d'études | | 1.001 | | 1.001 |
| Traitement traumatisme des enfants | | 176 | | 176 |
| Réparation bateaux/filets | 13 | 42 | | 55 |
| Réparation logements | 7 | 3 | 3 | 16 |
| Nouvelle construction | | 4 | 6 | 10 |
| Formation professionnelle | | 245 | 111 | 356 |
| Équipement pour lancement nouvelle activité économique (chèvre, vélo, container à poissons, machine à coudre, etc.) | | 125 | 110 | 235 |
| Renforcement de capacités | | | | |
| Nouveaux groupes locaux | | 5 | 9 | 14 |
| Groupes d'entraide | | 8 (505p) | 11 (514p) | 19 (1.019p) |
| Initiatives de formation | | 251 | 362 | 613 |



Avec l'aide de CWM-I, une petite école est transférée dans des locaux temporaires afin que les enfants puissent reprendre les cours sans attendre.

2

ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DANS LE NOUVEL ACEH

Indonésie

Les images que la plupart d'entre nous connaissons d'Aceh sont des images de misère et de zones détruites par les inondations. Il est bon de savoir qu'à l'heure actuelle, il n'est plus possible de prendre de telles photos : les côtes sont redevenues vertes, on y trouve des maisons, des champs de culture et des enfants en uniforme d'école, de nouveaux bâtiments et des mémoriaux du tsunami.

Le soir de notre arrivée à Banda Aceh, nous attirons beaucoup l'attention lorsque nous passons à travers les nouvelles rues pour aller manger quelque chose à trois femmes, dont une étrangère, dans le sidecar d'un ojek². Le lendemain, au moins dix motos-taxi attendent devant notre logement, espérant pouvoir emmener la « buleh » (surnom donné aux étrangers occidentaux), qui rapportera toujours plus qu'un passager local. L'explosion du marché de l'emploi il y a quelques années s'est calmée depuis et la moitié de la population doit de nouveau se tourner vers l'économie informelle pour gagner sa vie. Informelle, mais parfois bien organisée : au sein d'une structure coopérative créée par le syndicat, ou... en pur style gangster, comme dans la ville de Pidie. Là-bas, la police a eu une idée créative : tous les conducteurs d'ojek sont intégrés au corps de police : ils reçoivent un permis sous la forme d'une carte de police, qui leur est retirée quand ils ne paient pas.

Après le tsunami, les Acehnais ont subi beaucoup de changements en peu de temps et ils espèrent que la nouvelle situation tournera à leur avantage. Mais ils ne peuvent compter que sur leurs propres capacités.

CE QU'EST DEvenu ACEH DEPUIS LE TSUNAMI

En Aceh, où le tsunami a causé le plus de ravages, les gens sont souvent étonnés d'entendre que cinq années se sont déjà écoulées depuis la catastrophe. « Tsunami » y est devenu une notion générale qui renvoie à la catastrophe elle-même, mais aussi aux destructions et à toutes les activités de nettoyage et de reconstruction qui ont suivi. On fait automatiquement référence aux endroits touchés : « il habite à daerah tsunami, une zone détruite par le tsunami. » Autrement dit, il habite dans une nouvelle maison, avec de bonnes routes. On peut aussi vous dire, pour chaque clinique, caserne et zone de lotissements, de quel pays sont venus les fonds qui ont servi à la construire. Dans le centre de la capitale

Banda Aceh, on ne voit presque pas de voitures ou de motos usagées, et le marché des véhicules d'occasion commence à peine à s'amorcer. En dehors de la ville, les plantes tropicales sont de nouveau aussi verdoyantes qu'il y a cinq ans. À la campagne, et visiblement plus encore dans les districts éloignés, les bâtiments ne sont pas aussi prestigieux, les nouvelles routes ne sont pas toutes asphaltées, et tout comme auparavant, certaines personnes vivent toujours dans des petites paillotes. Près de la plage, des pêcheurs ont construit leur maison avec les ruines de structures de ponts et de plaques, et près de l'aéroport international, les vendeurs des petites échoppes de nourriture vivent toujours dans des constructions multicolores alignées le long de la route... comme avant, avant le tsunami.

Aceh est reconstruit, ou du moins les régions touchées par le tsunami qui affichent la plus grande concentration économique et démographique. Le bureau de coordination de l'État indonésien a déclaré sa tâche terminée au mois d'avril 2009. Les chiffres officiels sur le nombre de maisons, routes, écoles et hôpitaux nouvellement construits ont été publiés, le monde entier a été remercié pour sa contribution à la plus grande opération de reconstruction jamais réalisée. Ce qui ne signifie pas que tous les Acehnais habitent aux mêmes endroits qu'avant et qu'ils ont repris la même vie qu'avant la catastrophe. Après le désastre, beaucoup de familles, ou du moins les survivants, ont émigré vers leur région d'origine ou vers une autre région où ils avaient encore des parents. D'autres ont emmené leur famille vers un endroit où ils pouvaient décrocher un emploi dans le bâtiment. Beaucoup de petits paysans n'ont pas réussi à faire valoir leurs droits fonciers quand les champs et villages disparus ont dû être redistribués. Et s'ils s'étaient quand même vu attribuer un champ, il était devenu impossible de cultiver telle quelle cette terre saumâtre. La plupart des ONG arrivées dans la région après la catastrophe, avec leurs jeeps et leurs bureaux (rien qu'à Banda Aceh, elles étaient 180 !), avaient déjà plié bagage en 2008. Pendant quelques années, elles ont fortement influencé la vie économique et sociale de la région. Les habitants de la région côtière d'Aceh en ont gardé un anglais remarquable, quelques magasins de sports d'aventure, ainsi que l'habitude de demander de l'aide à chaque Occidental qui passe. Pendant la reconstruction, beaucoup de gens ont démarré un commerce qui marchait plutôt bien, mais ils voient maintenant fondre ce marché artificiel comme neige au soleil. Notre chauffeur, par exemple, a acheté un nouveau 4x4 il y a un an et demi, un taxi de luxe pour les visiteurs et le personnel des organisations actives sur le terrain... et il a maintenant toutes les peines du monde à rembourser son prêt.

² Les ojets sont des motos populaires utilisées dans toute l'Indonésie comme taxis informels. Le passager s'assied habituellement à l'arrière, ou la moto est équipée d'un sidecar plus confortable, dans lequel deux personnes peuvent s'asseoir. Dans ce cas, la troisième personne s'assied à l'arrière sur la moto...

Mais les maisons et les routes nouvelles ne sont pas tout ce qui reste du tsunami. Après des dizaines d'années de conflit, voire de loi martiale les dernières années, entre le mouvement pour l'autonomie et l'État indonésien, le GAM (Mouvement pour la Libération d'Aceh) s'est déclaré prêt, au lendemain du tsunami, à négocier un accord pour garantir la reconstruction. Ce que le gouvernement indonésien n'a évidemment pas pu refuser, vu la présence des instances internationales. Dès le mois d'août 2005, les deux parties signaient à Helsinki un Memorandum of Understanding (protocole d'accord), qui jetait les bases du processus de paix et des réformes réalisées un an plus tard. Depuis 2006, Aceh dispose de ses propres administrateurs élus et depuis avril 2010, la région a également son propre parlement, où les partis régionaux ont leur mot à dire. Mais malgré les grandes espérances de paix et de démocratie, la jeune administration est encore fragile. La nouvelle législation régionale est en plein développement, dans tous les domaines permis par la forte autonomie, mais le manque d'expérience ne facilite pas la tâche. De plus, la confusion concernant les revendications politiques joue aussi un rôle. Ainsi, la spécificité culturelle qu'Aceh veut traduire politiquement affiche une forte orientation islamique. Or une stricte application de la sharia, comme le défend une minorité, n'a jamais été une priorité politique et ne peut certainement pas remporter un consensus social.

Au niveau social aussi, la situation a changé, même si le citoyen ordinaire ne le remarque pas toujours. Les conditions de vie objectives, fortement bouleversées pendant les premières années qui ont suivi le désastre, sont de nouveau celles d'antan. Le taux de chômage se situe au même niveau qu'avant le tsunami, environ la moitié de la population vit de l'agriculture de subsistance ou de l'économie informelle. La différence entre riches et pauvres, sous l'influence de l'économie « crony »³, n'a pas changé de façon fondamentale - malgré les nombreux programmes d'aide que les autorités locales veulent maintenir dans une certaine mesure, mais pour lesquels ils ne disposent pas de moyens suffisants.

Les oppositions ethniques persistent, surtout à l'intérieur du pays. La culture islamique, ancrée profondément dans l'histoire, est omniprésente, mais une grande majorité de la population n'est certainement pas religieuse militante et rejette complètement le fondamentalisme. La formalisation de l'autonomie n'a en tout cas pas effacé le conflit : beaucoup reste à faire pour amorcer des pratiques de réconciliation, mettre fin à la violence et voir diminuer les représailles envers la population. Mais la grande différence est que maintenant, tous ces problèmes sont reconnus, on en parle et certains y travaillent déjà activement. Notamment les organisations sociales, un phénomène assez nouveau en Aceh et une indication positive des capacités de la population. Bien entendu, les organisations existantes ont obtenu beaucoup plus de marge de manœuvre depuis la fin du conflit et elles en font également usage. Les grands mouvements d'inspiration religieuse et culturelle relèvent les nouveaux défis. Et les organisations plus petites, qui étaient presque clandestines auparavant et sont surtout ac-

tives dans le domaine des droits de l'homme, ont maintenant une portée beaucoup plus large. Toutes sortes de nouvelles organisations de base ont été créées, le plus souvent à l'initiative de personnes qui partagent les mêmes intérêts concrets et se regroupent pour les défendre ensemble. Elles cherchent encore souvent un soutien externe pour leur cause, surtout auprès des autorités locales. Mais on constate aussi une tendance croissante à l'empowerment et à l'autonomie, à vouloir gérer les choses par soi-même.

Ce contexte d'Aceh après le tsunami constitue la toile de fond de l'évaluation de l'impact, pendant la période de reconstruction, du projet de coopération entre Solidarité Mondiale et le syndicat indonésien KSBSI. Les leçons tirées de ce projet innovant, qui visait à donner un rôle actif à la société civile, y compris dans des situations catastrophiques et instables, peuvent être pertinentes pour la future coopération en Indonésie et éventuellement dans d'autres situations similaires.

DU CHAOS AU RETOUR À LA NORMALE, EN PASSANT PAR L'INVASION

On le sait, le contexte pendant et après une situation de catastrophe est déterminant. Les circonstances dans lesquelles le projet a été réalisé doivent donc être analysées en détail. Or, ces circonstances n'étaient ni faciles, ni claires pour les Acehnais, à cause de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, en raison de la catastrophe elle-même. Au lendemain du tsunami, on comptait plus de cent mille morts et beaucoup de blessés qui pouvaient à peine être hospitalisés. Cette situation a occasionné une grande détresse humaine et détruit les structures familiales, qui sont un des fondements du pays. La perte de logement et de revenus a causé une forte vague de migration interne (et partiellement aussi externe). Les réseaux sociaux existants ne fonctionnaient plus et il a fallu plusieurs mois pour savoir de nouveau plus au moins qui était où, de quoi il/elle avait besoin et ce qu'il/elle pouvait faire. Entretemps, les instances d'aide d'urgence se sont installées et ont pris en charge une partie de l'organisation de la vie quotidienne. Avant le tsunami, Aceh était fermé au tourisme et même les visiteurs issus du reste de l'Indonésie se faisaient contrôler. L'arrivée subite d'autant d'étrangers qui ne connaissaient pas Aceh n'a pas facilité la collaboration. Les Acehnais ont dû découvrir auprès de qui ils pouvaient obtenir telle ou telle chose, ce qui revenait la plupart du temps à rester attentif et demander beaucoup, souvent en concurrence les uns avec les autres.

L'ampleur de l'aide mondiale aux victimes du tsunami a aussi été la cause de pas mal de chaos du côté des acteurs humanitaires, qui arrivaient en grand nombre dans une région inconnue (et de conflits), où la coordination entre les intervenants et avec les ins-

3 Les « cronies » sont les clans qui dominent véritablement la société, mêlant intérêts commerciaux et pouvoir politique, et souvent associés à des pratiques illégales et de corruption.

tances locales était quasi inexistante au début. En mars 2005, l'Aceh Recovery Forum, une coalition d'une centaine d'organisations locales, a organisé un forum commun pour manifester son mécontentement et faire part de la nécessité absolue d'établir un contact entre l'aide étrangère et institutionnelle d'une part, et la population locale d'autre part.

Par la suite, quand on a eu terminé de parer au plus urgent, le climat est peu à peu redevenu plus positif, à travers la reconstruction d'habitations et d'infrastructures sociales, et à travers les programmes de création d'emploi. Les Acehnais ont évidemment l'habitude de vivre plus au jour le jour que nous, mais ils sont aussi plus créatifs et flexibles pour prendre leur vie en mains. Grâce à cet esprit pratique, il régnait même, début 2006, une ambiance optimiste et l'on pensait déjà que, tout compte fait, la tragédie du tsunami offrait aussi une grande opportunité de prospérité.

Mais la relance économique causée par la reconstruction s'avéra bientôt être comme une bulle de savon qui finit par éclater. Avant le tsunami, l'économie d'Aceh n'était déjà pas très florissante, entre autres parce que quelques grandes entreprises liées aux structures clientélistes indonésiennes exploitaient les richesses naturelles d'Aceh et n'investissaient pas spécialement les bénéfices sur place. L'économie de survie de beaucoup de gens de la région côtière, basée sur la pêche et l'agriculture, a été détruite du jour au lendemain. Et les services, principalement assurés par l'économie informelle, ont bien sûr cessé d'être fournis, faute de demande et de moyens.

Pendant la reconstruction, il y avait tout d'un coup du travail en abondance en Aceh, les salaires explosaient, en particulier pour les personnes qualifiées, que les ONG se disputaient. Les prix dans les secteurs de la construction et du transport atteignaient des records et la région connaissait une inflation inouïe. La corruption était omniprésente et les nouvelles constructions, dont les qualités techniques étaient les meilleures, ont rapidement créé un marché de l'immobilier très rémunérateur. Mais sur le plan économique aussi, la situation s'est peu à peu normalisée et elle est revenue à sa structure bancaire d'antan.

La coordination entre les ONG au sein de l'économie de reconstruction était très élémentaire, et beaucoup d'organisations n'en voyaient pas l'utilité – chacun faisait en fait ce qu'il voulait. Les organisations les plus appréciées des gens d'Aceh étaient celles qui travaillaient spécifiquement avec la population locale. Mais une différence était visible là aussi entre ceux qui faisaient appel aux populations locales de manière purement temporaire et pratique, et ceux qui parlaient de manière plus structurelle de ce que les gens, dans leurs réseaux existants, pouvaient et voulaient faire à terme. Une partie des fonds d'aide, plutôt privés, a aussi été investie dans des programmes de formation et d'investissement pour que les gens puissent créer leur propre emploi. Mais l'approche trop individuelle et la trop longue durée de certains de ces programmes ont eu un effet contraire, en créant des relations de dépendance au lieu de construire une capacité autonome. Le manque de coordination stimulait aussi la « concurrence » pour



La briqueterie coopérative de KSBSI à Banda Aceh offre de nouveaux emplois et permet la reconstruction de nombreuses habitations pour les travailleurs et leur famille.

recevoir une aide meilleure et plus importante, concurrence qui suivait souvent les lignes de conflit existantes entre les communautés et les groupes.

Un troisième facteur déterminant, mais positif dans le contexte de la reconstruction, a été le processus de paix qui l'a accompagnée. Le mouvement pour l'autonomie (GAM) a vite compris que le conflit existant ne pouvait avoir qu'un effet négatif sur la reconstruction, ainsi que sur sa propre capacité sociale, bien entendu. La situation dramatique après le tsunami a été mise à profit pour enfin lancer le processus de paix. L'État indonésien a fait d'importantes concessions aux revendications autonomistes d'Aceh, qui a obtenu plus de compétences que n'importe quelle autre région, dans ce pays si étendu et si varié. Le statut autonome a fortement contribué à réduire la présence de l'armée et de la police, même si environ 20.000 personnes y restent stationnées. Lors de l'élection des administrateurs locaux en 2006, le Partai Aceh (composé principalement de partisans du GAM) a obtenu une majorité beaucoup plus importante qu'escompté. Malgré les prévisions, cette majorité a même été maintenue lors des récentes élections législatives, qui ont connu un taux de participation très élevé.

Le dernier facteur contextuel à prendre en compte est l'évolution de la société civile. Pendant longtemps, la diversité culturelle et l'inégalité économique en Aceh n'étaient pas des sujets qu'on abordait facilement, dans une société où la répression et la violence régnaient en maîtres. Le processus de paix a, dans une large mesure, débloqué cette situation et les nouvelles associations et groupes d'intérêt se concentrent largement sur l'amélioration de



On travaille la terre glaise, puis on en fait des briques, qui sont ensuite séchées et cuites.

la situation socioéconomique. Ce qui est évidemment aussi lié à l'explosion de la bulle économique de la reconstruction. Beaucoup d'ONG étrangères, qui opéraient avec ou à travers des partenaires locaux, ont en outre encouragé les Acehnais à créer des associations, mais avec une capacité d'organisation limitée et souvent en fonction de l'obtention d'une aide gouvernementale ou autre. Il est encore un peu tôt pour savoir ce qu'il adviendra de ce nouveau mouvement, si ces associations seront absorbées par de grands groupes sociaux, tels que les organisations traditionnelles d'inspiration religieuse, ou si elles réussiront à acquérir une place structurelle au sein de la société.

Cette tendance à l'auto-organisation voit déjà émerger quelques organisations qui commencent réellement à prendre pied. Les femmes, par exemple, qui jouent un rôle de second plan dans la société islamique d'Aceh, commencent à se faire entendre et à défendre leurs intérêts. Dans les villes se créent des plateformes et des coupes d'associations féminines, et les thèmes liés au genre peuvent maintenant être abordés partout. Cela se fait bien sûr progressivement, et souvent autour de problèmes très élémentaires, mais qui ont leur importance dans la vie quotidienne des femmes, lesquelles portent, au niveau micro, une partie non né-

gligeable de la responsabilité sociale. Un autre exemple de réussite est la création de syndicats libres, qui n'existaient pour ainsi dire pas avant le tsunami. Le syndicat traditionnel SPSI, qui date encore de l'époque du régime de Suharto, était presque le seul officiellement présent dans les grandes entreprises et à quelques exceptions près, il n'y avait pas de véritable activité syndicale. Depuis le tsunami, plus de 20 syndicats ont vu le jour, de toutes les tendances et de toutes les dimensions, mais ils doivent encore trouver leur marge de fonctionnement.

LE MOUVEMENT DES TRAVAILLEURS ET LA RECONSTRUCTION

La collaboration entre Solidarité Mondiale et KSBSI est née une dizaine d'années avant le tsunami, quand KSBSI était encore un mouvement clandestin sous le régime de Suharto, qui n'autorisait pas de syndicats libres en Indonésie. En 10 ans, l'organisation a réussi à devenir le plus grand mouvement syndical autonome de ce pays étendu et varié, et à être reconnu comme partenaire social. Les expériences en organisation des deux partenaires leur ont permis, suite au tsunami, de créer un projet qui visait, à terme, à renforcer le

syndicat en Aceh à travers des initiatives concrètes émanant de la population, et en collaboration avec celle-ci, pour la reconstruction de la région.

L'évaluation de la situation initiale, des moyens disponibles et du contexte de fonctionnement constituait bien entendu une étape essentielle du projet Tsunami de KSBSI et Solidarité Mondiale en Aceh, pour atteindre des résultats réalistes et durables. Aucune des deux organisations n'avait déjà travaillé dans un tel contexte, mais elles étaient convaincues du fait que le travail de reconstruction peut offrir une plus-value s'il est réalisé dans une perspective d'organisation à long terme.

Tel était également l'argument fondamental donné au Consortium Tsunami 12-12 pour qu'une partie des moyens disponibles soit consacrée à de telles initiatives. Une discussion générale sur le lien entre l'aide d'urgence spécifique et une approche plus structurelle des catastrophes est d'ailleurs en cours depuis des années, au départ de la question de l'efficacité de l'aide d'urgence. Cela a évidemment trait au rôle de la population locale et à sa capacité à utiliser l'aide d'urgence, laquelle n'est souvent pas basée sur les besoins endogènes et n'utilise pas toutes les possibilités de rénovation qui peuvent être demandées de manière sous-jacente.

Un des grands avantages de ce projet était le passé de collaboration entre Solidarité Mondiale et KSBSI, lequel avait fait montre d'une grande capacité organisationnelle. On pourrait néanmoins relever quelques facteurs limitatifs : Aceh n'était pas une priorité pour KSBSI, dans son mouvement d'expansion à travers ce pays énorme qu'est l'Indonésie, d'autant plus que la liberté de mouvement y était presque inexistante à cause de la situation de conflit. Quelques noyaux de membres dispersés avaient bien été créés à partir de la province avoisinante du Nord-Sumatra et y déployaient une activité minimale, et depuis 2001, un grand groupe de travailleurs de l'usine à gaz d'Exxon s'étaient affiliés et menaient leur procédure de plaintes contre cette entreprise à travers KSBSI. Mais cette présence limitée était le cas de toutes les organisations sociales, et après le tsunami, on a au moins pu compter sur la présence de plus de 1.000 membres, principalement sur la côte Est d'Aceh, une de régions les plus fortement touchées par le tsunami.

L'évaluation de la situation initiale dépendait donc des dirigeants et des membres locaux avec lesquels existait une relation organisationnelle minimale préalable. A posteriori, la définition des besoins semble s'être faite de manière réaliste : au début, l'apport demandé consistait en des biens de base et une assistance pratique pour surmonter la période initiale avant la reconstruction. À moyen terme, la priorité était donnée à des activités génératrices de revenus, qui pouvaient être gérées en coopératives dans des secteurs pertinents sur le plan socioéconomique par rapport à la reconstruction, et qui pouvaient en même temps renforcer l'organisation. Le projet a été défini sur cette base et était surtout axé sur les activités. Il était très difficile, vu l'ampleur inattendue de l'aide d'urgence, de savoir comment allait évoluer la situation. On s'attendait aux énormes hausses de prix, à la corruption et à la chasse au personnel qualifié, mais pas au niveau qu'elles ont atteint en réalité. C'est la raison pour

laquelle on a opté pour des activités modestes, qu'on espérait pouvoir réaliser de façon autonome. L'organisation au Nord-Sumatra n'avait notamment pas les capacités nécessaires pour donner un appui concret dans l'exécution du projet en Aceh.

Ce qui s'est avéré beaucoup plus difficile à évaluer, c'est la capacité organisationnelle et de gestion sur place. L'initiative du projet venait de l'administration nationale de Jakarta, mais la connaissance (limitée) du terrain se situait en Aceh. Ce terrain était évidemment très difficile, entre autres à cause de la multitude d'acteurs et du manque de transparence de leur fonctionnement. Toute coordination avec les autres en devenait presque impossible pour les gens sur place : il n'y avait pas de capacité organisationnelle pour pouvoir, en plus de gérer les propres activités, encore investir dans la recherche active d'opportunités de collaboration. De telles opportunités étaient saisies lorsqu'elles étaient proposées par des tiers, principalement des organisations partenaires de KSBSI actives sur le terrain. Il n'était pas possible de développer une coordination avec d'autres organisations depuis Jakarta, puisque le centre opérationnel se situait en Aceh, et qu'on n'avait pas eu de contact préalable avec ces organisations. Le niveau de l'aide institutionnelle dépassait clairement les capacités de KSBSI pour pouvoir exercer la moindre influence à ce niveau et il avait donc été décidé de ne pas y investir de temps ni d'efforts. L'aide offerte par d'autres partenaires était canalisée de Jakarta vers Aceh de manière intégrée. Vu la situation, il avait été décidé d'engager la capacité de gestion manquante en externe, et d'opter pour un modèle de gestion avec un expert externe à Jakarta, et une assistante technique, également externe, postée sur place.

Étant donné leur manque de pratique dans des situations d'aide d'urgence et de reconstruction, le projet a été très utile pour KSBSI et Solidarité Mondiale, justement parce qu'il leur a permis d'acquérir une expérience dans ce domaine.

LES POINTS FORTS DE LA MISE EN ŒUVRE...

Le projet comprenait deux volets, qui découlaient de la **stratégie** de faire l'inventaire de l'organisation à travers des initiatives utiles et concrètes, pouvant en même temps lui procurer la crédibilité nécessaire pour développer l'organisation. Cette stratégie, qui formait la base de l'organisation générale de KSBSI, s'est avérée une bonne option, même dans la situation post-tsunami. Les activités visant à répondre aux besoins pratiques immédiats ont été réalisées assez facilement et avec succès. L'importance stratégique du développement de l'organisation n'a pas toujours été estimée à sa juste valeur par les gens sur place, comme certains d'entre eux l'ont reconnu par la suite. Cela s'explique par une trop grande implication à court terme, et le côté écrasant du contexte des programmes et activités de toutes sortes.

La nature des **activités** réalisées répondait aux besoins et a été accueillie favorablement, tant en ce qui concerne l'aide d'urgence immédiate que les initiatives génératrices de revenus déployées par la suite. Après un premier contact avec les membres, l'approche était

très ambitieuse, il était même question de mettre en place des écoles et des centres médicaux. Le budget disponible était d'ailleurs très élevé par rapport à ce dont KSBSI a l'habitude. Mais à la lumière d'un critère de faisabilité, le spectre d'activités du projet s'en retrouvait limité. Ces activités étaient de toute façon similaires à ce que d'autres acteurs avaient déjà promu, à l'exception du cadre coopératif et organisationnel. Ce dernier aspect était surtout contrôlé par Jakarta, parce que la structure organisationnelle élémentaire sur place ne pouvait pas suffisamment contrebalancer les intérêts personnels et le risque de corruption. Les activités demeuraient aussi gérables grâce à leur petite échelle.

Le besoin d'un **suivi scrupuleux** s'est fait sentir dès le début. Le modèle de gestion avait prévu suffisamment de personnel et de moyens à cet effet. Pour garantir le contrôle interne des moyens financiers, on avait d'abord opté pour une participation au projet de tous les segments de l'organisation - ils se contrôlèrent et se renforcèrent alors mutuellement. Vu l'expérience et le fonctionnement interne de KSBSI, cela semblait une solution logique en théorie, mais elle exigeait d'engager beaucoup de personnes à des tâches supplémentaires, ce qui n'était pas réaliste. D'où le choix d'engager des experts externes pour se charger du suivi et de la gestion. La présence sur place de l'assistante du projet (originaire d'Aceh) a certainement contribué à l'efficacité de ce suivi. Cela s'est d'autant plus vérifié au moment où elle a commencé petit à petit à s'intégrer au cadre organisationnel de KSBSI.

Pendant la reconstruction, alors que la situation évoluait très vite, l'organisation a fait preuve de la **faculté d'adaptation** nécessaire. Il a parfois fallu intervenir suite à un changement de la situation du marché ou pour rectifier des erreurs, mais également à cause d'évolutions internes. L'interaction entre les gens au sein d'une organisation croissante, les circonstances personnelles des dirigeants dans un contexte instable, les questions externes qui se posent, sont autant de facteurs qui peuvent modifier la dynamique et le planning d'une organisation. Mais la perspective à long terme dans laquelle on travaillait a rendu ces changements tout relatifs et s'est avérée efficace pour faire progressivement reconnaître, auprès des parties intéressées, l'importance du cadre organisationnel en soi. Avec le temps, on s'est rendu compte que l'organisation était reconnue comme une valeur sûre, ayant aussi un rôle social à jouer.

La **perspective structurelle** du développement organisationnel à long terme a également permis d'introduire petit à petit des activités « ordinaires » qui n'avaient pas de lien direct avec la catastrophe : l'assistance juridique a mis en avant des cas importants dans le domaine social, des formations ont été organisées pour les militants syndicaux, et dans la mesure où les institutions allaient recommencer à fonctionner, KSBSI reprenait son rôle de représentation... La vie des travailleurs continuait après le tsunami, et l'organisation suivait ce rythme.

La **projection de l'organisation** envers ses groupes cibles directs, les partenaires sociaux et les autres organisations apparentées s'est effectuée assez naturellement et a reçu un accueil favorable.

... ET SES POINTS FAIBLES

Toutefois, durant l'exécution et l'évaluation du projet avec les personnes concernées, se sont révélés des points susceptibles d'être améliorés et certaines faiblesses.

Ainsi, la **structure de gestion et de suivi** semblait ne pas répondre aux attentes. En partie parce que ces attentes n'étaient pas réalistes : on ne peut pas attendre du personnel externe sans expérience syndicale qu'il connaisse et maîtrise tous les éléments clés du développement organisationnel et qu'il reprenne les tâches de direction de l'organisation. D'autre part, le gestionnaire externe à Jakarta semblait avoir une approche bien trop statique dans son rapportage à Solidarité Mondiale, il ne considérait pas sa position en fonction de l'organisation. Dans la dernière phase du projet, cette tâche a été reprise par un permanent de KSBSI qui a dû investir beaucoup de temps dans la finalisation des rapports. Il a été nettement plus actif envers l'organisation à Aceh, mais il a dû lutter contre la dynamique « libertaire » qui s'y était installée entretemps. En fait, les difficultés de suivi et de gestion ont été trop peu souvent abordées de façon formelle par les deux partenaires.

Sur le plan organisationnel, KSBSI a admis avoir **appliqué trop d'anciennes recettes à une situation qui était nouvelle**. Ne connaissant pas suffisamment les capacités initiales des dirigeants locaux et des organisateurs, on s'est reposé sur des méthodes éprouvées, généralement appliquées dans des circonstances « normales ». En raison des difficultés de suivi, il était souvent impossible de savoir où se situaient les besoins organisationnels. Au départ, le projet n'avait pas non plus prévu de plan explicite de développement de l'organisation, ni la possibilité d'ajouter en cours de route du capacity building spécifique pour le personnel local. Tout cela fait que l'organisation s'est développée de manière assez disparate, en fonction des capacités et des initiatives des dirigeants locaux. Cette situation est devenue évidente vers la fin du projet, et l'accent a dès lors été mis sur le fondement structurel, aussi bien du syndicat en soi que de la coopérative.

La nécessité de **connaissances professionnelles** pour le développement des projets socioéconomiques est aussi apparue durant l'exécution de ces derniers. Nous nous étions fiés au départ aux connaissances que les personnes sur place prétendaient avoir. Mais le suivi insuffisant n'a pas toujours su détecter et aborder les problèmes à temps en vue de les éviter. Ces problèmes se limitaient à une mauvaise gestion calculée de certaines personnes appartenant au clan du premier coordinateur régional, qui ont été licenciées et remplacées, et dont les erreurs ont été corrigées. La création formelle de la coopérative a accusé beaucoup de retard à cause de facteurs externes : ce n'est que depuis 2007 que la législation d'Aceh prévoit l'existence de telles structures. De plus, à l'époque, ni la connaissance professionnelle, ni la capacité organisationnelle n'étaient disponibles pour transformer le fonctionnement improvisé dans une approche structurée et uniforme pouvant augmenter la force de l'organisation.

De manière générale, le projet aurait pu prévoir plus de **possibilités d'ajustements** et d'interactions dans un contexte instable comme

celui-là. On aurait ainsi bénéficié d'instruments plus adéquats lors de l'exécution, ce qui aurait permis d'éviter une certaine frustration auprès des partenaires. En effet, nous ne disposions que d'une expérience de travail dans des conditions connues et « normales ». Le contexte du processus de paix en Aceh avait évidemment une influence positive, ce qui n'empêche que ce contexte était nouveau et incertain pour tout le monde et qu'aucun point de référence ou modèle fixe ne permettait de prévoir l'évolution sociale, a fortiori au niveau micro.

Le dernier point qui entre en ligne de compte est que le **développement d'une expérience** n'était pas prévu explicitement dans le projet, et a plutôt été considéré comme une conséquence inhérente de celui-ci. Or rien n'empêche que cet exercice se réalise encore, dans le cadre de la collaboration permanente entre KSBSI et Solidarité Mondiale. Une systématisation commune des leçons tirées du projet ne peut que renforcer les capacités des deux organisations et bénéficier au partenariat et à d'éventuelles interventions futures.

RÉSULTATS ATTEINTS

Globalement, les résultats visés au départ par le projet ont été atteints, et souvent même dépassés. Dans l'ordre chronologique de la mise en œuvre :

- au niveau de l'aide d'urgence, différents lots de marchandises ont été distribués efficacement entre les membres touchés de la côte est et nord d'Aceh, en janvier 2005. L'organisation de cette distribution n'a pas été des plus simples, vu le malaise général, les difficultés de transport et la situation encore obscure au niveau des autorités. Les membres locaux se sont organisés pour acheminer les biens vers leur destination concrète et ils ont clairement apprécié la solidarité dont leur organisation a fait preuve.
- dans une deuxième phase, des bourses d'études ont été octroyées à plus de 303 enfants de membres à Lhokseumawe et Lhanga. Toutes les demandes n'ont pas pu être honorées, des listes de priorités ont été établies selon des critères objectifs et gérées par le bureau de Jakarta. Plus tard, grâce à des moyens supplémentaires, 61 bourses de plus ont été distribuées à des membres de Pidie. Les montants n'étaient pas très élevés, mais ils ont tout de même permis aux parents les plus touchés de faire étudier leurs enfants pendant cette première période de perte de revenus. Une aide très concrète qui a aussi été appréciée par le monde enseignant et par les communautés en général. La présence en classe et les résultats scolaires de ces enfants ont fait l'objet d'un suivi.
- la création d'emploi est tout d'abord passée par la mise en place de trois initiatives socioéconomiques devant être gérées sur un mode coopératif : un centre de distribution d'aliments de base, une ligne de transport collectif avec un minibus pour 10 passagers entre Lhokseumawe et la capitale Banda Aceh, ainsi qu'une petite briqueterie. Ces trois initiatives représentent ensemble 21 emplois lorsqu'elles fonctionnent à plein régime, et elles rapportent de l'argent. L'idée du centre de distribution a été abandonnée suite à un détournement de fonds par son dirigeant, à un moment où sa récupération n'avait plus beaucoup de sens en raison de la concurrence qui s'était installée entretemps. La briqueterie a elle aussi dû faire face à une mauvaise gestion, mais a été récupérée par son chef de production et donne encore actuellement du travail à 9 personnes. Sa viabilité devra être analysée à la lumière des nouvelles conditions du marché, maintenant que le marché de la construction s'est fortement réduit. La ligne de transport est quant à elle confrontée à une concurrence plus forte, une trop faible capitalisation et un espace de marché insuffisant, soumis à la permission d'un des gros exploitants de transport.
- au niveau de l'effet sur les opportunités d'emploi, il y a lieu de mentionner également les 9 organisateurs, des militants qui, après le tsunami, ont été dépêchés par KSBSI dans différents districts pour reconstruire et développer l'organisation.
- plus de 2.000 membres ont bénéficié d'une assistance juridique professionnelle. Les affaires contre deux des plus grosses entreprises (Exxon et Pertamina, pour l'exploitation de gaz et de pétrole, respectivement) ont eu un impact social assez important, ainsi que le plaidoyer pour le personnel local de la Croix-Rouge Internationale, dont les droits salariaux n'avaient pas été respectés. En outre, un grand nombre de plaintes individuelles ont été traitées. Indirectement, le tapage autour de ces affaires a apporté beaucoup d'informations sur les droits des travailleurs et leur violation à travers les pratiques habituelles de contrats précaires. La prise en charge de ces problèmes a donné une image positive de KSBSI auprès de la population des travailleurs, et a également fait naître de grandes attentes envers l'organisation. L'expert juridique a aussi donné des formations dans ce domaine à des permanents syndicaux.
- en outre, plusieurs sessions de formation ont été organisées pour les permanents et les nouveaux militants, également en collaboration avec d'autres organisations dont l'offre était pertinente pour KSBSI.
- en plus des permanents, KSBSI bénéficie, comme partout, de l'appui de militants bénévoles pour assurer le fonctionnement au sein des entreprises et des sections. En 2009, quelque 80 syndicats d'entreprises étaient enregistrés, chacun comptant au moins 4 militants actifs dans son administration. À cela s'ajoutent encore les militants (non enregistrés) du secteur informel. Beaucoup de ces militants sont directement impliqués dans des initiatives coopératives locales.
- Le nombre de membres, qui s'élevait à environ 1.800 personnes avant le tsunami, et qui avait diminué de plusieurs centaines après la catastrophe, se situe actuellement aux alentours des 6.000. L'éparpillement sur plusieurs districts, qui demande une structure plus étendue, et la part de membres ressortissant du secteur informel, et dont les revenus sont donc irréguliers, font que les cotisations des membres ne permettent pas encore de financer une structure locale autonome. De plus, les membres

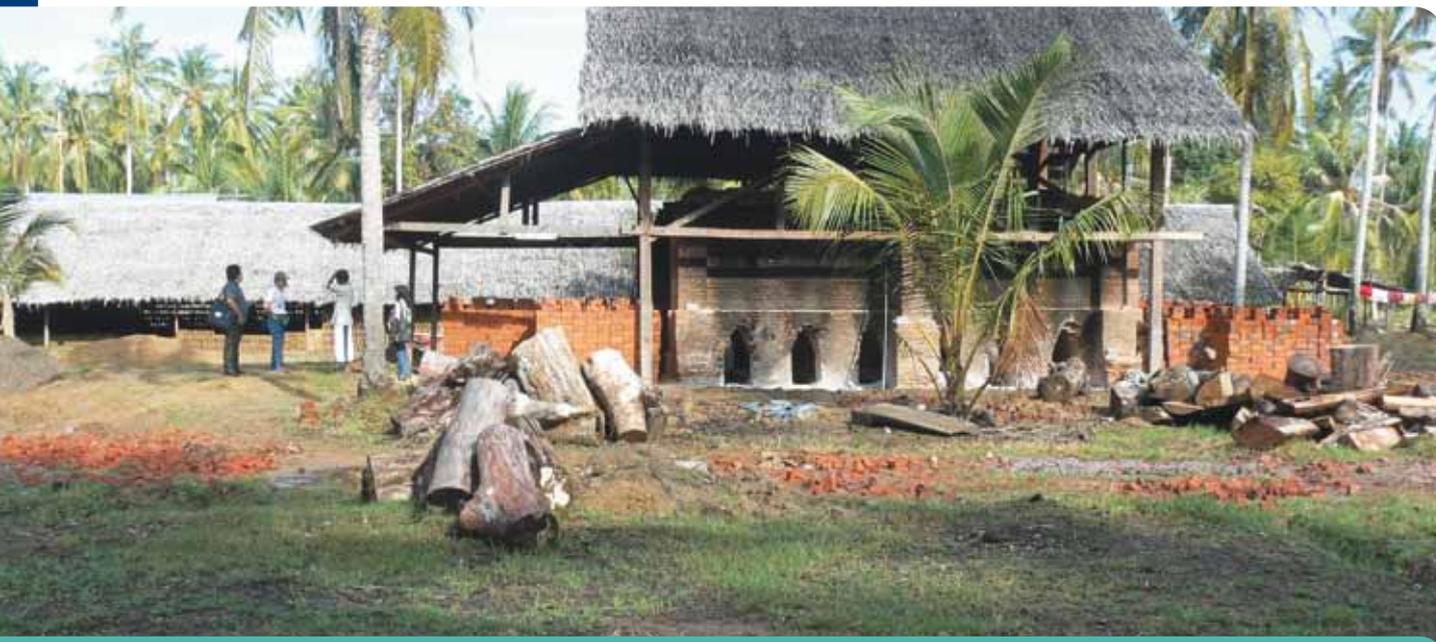
travaillent dans toutes sortes d'activités et de secteurs : mines, sylviculture et plantations, ports, secteur financier, construction, transport,... KSBSI national prend en charge le salaire du coordinateur régional et ses frais de secrétariat, et l'a mandaté pour restructurer les sections en fonction de leur renforcement et de leur autofinancement.

- La mise en réseau avec d'autres organisations s'est développée spontanément pendant l'exécution du projet, malgré la jungle d'acteurs actifs sur le terrain. Durant la première période, une collaboration s'était établie avec des organisations partenaires étrangères et internationales de KSBSI (ITUC-AP, Apheda, ILO, Zenroren, CNV). À mesure que la nouvelle situation politique prenait forme, de plus en plus de contacts ont été noués avec les autorités locales, et dans la mesure où l'organisation se développait, une collaboration s'établissait également avec d'autres organisations locales.
- le fonctionnement coopératif de l'organisation s'est développé de manière plutôt improvisée, puisqu'il n'existait pas de réglementation régionale pour le formaliser, et que les dirigeants locaux préféraient y aller de leur propre initiative. Fin 2007, l'organisation KOPAG a été enregistrée en tant qu'entité régionale. Sa structure uniforme n'est toutefois pas encore en place. En dehors des trois initiatives socioéconomiques réalisées dans le cadre de ce projet, KSBSI a lancé d'autres projets en Aceh, en collaboration avec d'autres partenaires ou de manière autonome. Quelque six groupes de femmes ont ainsi reçu une formation professionnelle pour lancer leur propre affaire. Les fédérations Bupela (ports) et Nikeuba (employés) comptent elles aussi des projets coopératifs menés pour et par leurs membres. Toutes ces initiatives doivent être intégrées dans la structure coopérative.

EFFETS COMPLÉMENTAIRES

En dehors des résultats que nous venons de mentionner, le projet a eu plus d'effets que prévu, surtout sur le plan du renforcement organisationnel :

- KSBSI a obtenu et endossé un rôle représentatif, vu la représentativité et les capacités dont elle a fait preuve. L'organisation est représentée dans toutes les commissions tripartites locales en fonction, ainsi qu'au tribunal du travail qui vient d'être créé. Après le plaidoyer qui s'imposait, l'organisation a en outre récolté un premier succès avec l'obtention de droits de sécurité sociale pour les travailleurs informels, sur la base de l'expérience de l'organisation nationale.
- Lors d'initiatives du gouvernement en vue de préparer des politiques, les autres syndicats ont plusieurs fois demandé à KSBSI d'être leur porte-parole. De même, les autres organisations attribuent un rôle de chef de file à KSBSI lors d'initiatives syndicales communes, telles que les festivités du premier mai.
- En plus de ces tâches syndicales spécifiques liées au dialogue social et au front commun, KSBSI se profile également comme un mouvement social plus large, en collaboration avec d'autres organisations. Un exemple type est l'action pour les femmes : KSBSI est le seul syndicat en Aceh qui travaille activement avec des femmes. Un comité de femmes a été créé, avec une représentation dans toutes les sections et divisions. Ce comité de femmes est également un membre actif du forum du genre, une alliance avec d'autres mouvements de femmes, et entretient de bonnes relations avec la grande organisation de femmes musulmanes.



Fin 2007, l'organisation KOPAG était enregistrée comme entité régionale pour le fonctionnement coopératif de KSBSI à Banda Aceh.

■ Il est évident que KSBSI occupe sa place en Aceh et bénéficie d'une reconnaissance sociale positive, ce qui est confirmé aussi lors d'entretiens avec d'autres organisations locales. Grâce à cette initiative et à la mise en œuvre réussie de ce projet, le prestige global de l'organisation au niveau national a lui aussi été renforcé.

POUR CONCLURE

Défis pour les partenaires

Dans le cadre du nouvel avenir, encore incertain, d'Aceh, l'organisation locale devra évidemment relever certains défis, dont le principal est la consolidation des résultats du projet Tsunami.

Tout d'abord, les résultats des initiatives socioéconomiques, qui démontrent clairement une gestion déficiente. Bien entendu, ce problème peut être résolu à travers une structure coopérative solide, mais cela demande de prendre les décisions nécessaires concernant l'apport de capacités techniques, d'un contrôle démocratique et l'intégration de ceux-ci à la structure générale du mouvement. De grandes attentes ont également été placées dans la coopérative en ce qui concerne l'organisation des membres du secteur informel, et même pour le financement de l'organisation.

Un renforcement qualitatif est nécessaire au niveau du développement organisationnel.

Une partie des leaders « installés » ont été retirés des administrations et de nouveaux dirigeants sont en train de se mettre en place, très motivés et en grande demande de formation et de structure organisationnelle. Il s'agira de renforcer la légitimité de ces dirigeants à partir de la base et de mettre à profit toutes les possibilités de transfert de connaissances pour renforcer leurs capacités et pouvoir ainsi répondre également à la demande externe de contribution sociale. En tant que partenaire de KSBSI, et vu l'intérêt de consolider les résultats du projet, Solidarité Mondiale pourrait entamer une discussion ouverte et commune sur l'approche d'Aceh. Cette discussion devrait être menée le plus efficacement possible, en y intégrant les fédérations qui pourraient éventuellement servir de multiplicateur pour les différentes sections et les différents administrateurs. Dans cette démarche, il faudra tenir compte de la dépendance générale de fonds et d'apports externes, partiellement créée et renforcée par les programmes de reconstruction après le tsunami. Les attentes passives nées de la relance économique passagère doivent peu à peu être remplacées par des initiatives alternatives autonomes, ce qui constituait d'ailleurs l'essence de ce projet.

En tant que principaux partenaires du projet, KSBSI et Solidarité Mondiale doivent relever le défi de systématiser l'expérience accumulée, pour la mettre à profit pour d'autres interventions dans des circonstances similaires. L'expérience de travail très intensif en Aceh va certainement aussi pouvoir apporter des éléments pertinents pour des interventions en dehors de circonstances de catastrophe. Le projet a notamment démontré à quel point il est nécessaire d'établir des partenariats solides, des facteurs clé explicites du processus organisationnel, une méthodologie dynamique dans la réalisation du projet, ainsi que de développer les capacités en interne à travers un apport externe.

Des défis pour Aceh

La structure physique et sociale en Aceh a été renouvelée et partiellement améliorée, ce qui est une bonne chose en soi, mais qui ne change pas beaucoup les choses par rapport à la situation d'avant la catastrophe. Dans la période post-tsunami, Aceh subit aussi les conséquences de la crise économique. L'économie globale suit son propre rythme et ne s'inquiète pas particulièrement des besoins d'investissements et de structure économique en Aceh. La nouvelle administration autonome n'y peut pas grand chose, même avec les 70% de revenus qu'elle peut désormais retenir de l'exploitation des richesses naturelles. Le gouvernement indonésien n'est pas pressé de placer Aceh au rang des priorités du développement économique, et pour les investisseurs étrangers, la région ne deviendra attirante que si elle se montre politiquement stable - et meilleur marché par rapport à d'autres pays.

Les conséquences sociales des décennies de conflit politique et de violence ne s'effacent pas en quelques années, bien que la normalisation dans ce domaine ait démarré. Reste à savoir quelle sera la capacité des nouvelles structures politiques à créer un consensus politique concernant la manière dont les Acehnais veulent développer leur société. Le gouvernement régional est maintenant constitué d'une majorité issue du Partai Aceh, en coalition avec le Partai Demokrat du président indonésien. Malgré la division interne, le fait que les deux partis forts, et pas les plus radicaux, aient glané toutes les voix, est interprété comme un appel à plus de sécurité, à la consolidation du processus de paix sans prendre trop de risques ni tenter d'expériences. Le manque d'expérience des politiciens du PA, la démagogie qui abuse d'une population peu formée et peu intégrée, la corruption largement répandue, y compris en Aceh, et les années de violence et d'intimidations, sont autant de risques pour la jeune démocratie. Les gens en sont conscients, et malgré la fierté qu'ils tirent de leur autonomie récente, ils sont encore prudents lorsqu'ils parlent de politique.

Cette insécurité souligne à la fois l'importance de cette société civile qui se construit, car elle pourrait apporter une contribution fondamentale à la définition des priorités sociales des Acehnais.

CONTRIBUTION ET IMPACT DU PROJET

L'objectif, poursuivi et atteint, de ce projet était d'offrir un cadre pour le développement de cette société civile et de donner un exemple positif de collaboration autonome à partir de la base. Il s'agit évidemment ici d'un objectif ouvert par nature, qui ne peut pas être entièrement réalisé dans le délai limité d'un projet de trois ans. Les résultats sont cependant suffisants pour laisser KSBSI poursuivre dans cette direction.

À ce titre, l'organisation dispose d'un certain nombre d'atouts, pouvant contribuer à la consolidation et l'amplification du résultat obtenu.

■ Il faudra plaider de manière constructive pour les intérêts économiques des travailleurs acehnais. Ceci dit, ils se situent sur la même ligne et dans le même contexte que le reste de l'Indo-



Riswati Okinawa, personne de contact de KSBSI pour le programme Tsunami à Banda Aceh et coordinateur WSM pour le programme Tsunami en Indonésie.

nésie, voire que tout le Sud-Est asiatique. On peut dès lors y suivre la politique générale de KSBSI, dont la portée internationale est soutenue par la Confédération syndicale internationale et trouve un écho auprès des institutions internationales. Il y a certes lieu de rester attentifs aux éventuelles pratiques d'oppression syndicale indirecte, visant à étouffer dans l'œuf le mouvement syndical en Aceh, puisqu'il est encore bien plus récent et plus faible que dans d'autres régions d'Indonésie. Sur ce plan, Solidarité Mondiale pourrait également jouer un rôle à travers sa capacité de dépôt de plaintes et de plaider.

- En Aceh, KSBSI peut stimuler la participation sociale et les initiatives autonomes à travers la résolution de problèmes concrets et pratiques. Non seulement dans le domaine de la défense des droits du travail dans le secteur formel, mais aussi à travers l'amélioration des conditions de travail dans l'économie informelle. La nécessité de doter le mouvement coopératif en Aceh d'un solide fondement, peut en même temps constituer une expérience pilote pour l'amélioration structurelle de la coopérative nationale. Une structure intégrée, sous contrôle démocratique, peut former un contrepoids contre la menace des intérêts personnels de certains groupes ou membres, à travers une gestion fragmentée, éventuellement avec l'appui des autorités locales. Ces risques ne se présentent d'ailleurs pas qu'en Aceh. Si l'on parvient à capitaliser cette expérience pilote pour le mouvement national, cela apportera une économie d'échelle pour tout le monde.
- Les attentes ouvertes des gens d'Aceh offrent de grandes perspectives pour une formation efficace des nouveaux militants, qui ne doivent pas lutter contre des pratiques héritées d'organisations non autonomes. À ce titre, KSBSI peut tirer parti, sans trop d'obstacles, de son expérience de formation et d'organisation, si elle tient compte de la spécificité culturelle de la population locale. L'expérience avec l'assistante technique a démontré l'importance d'engager du personnel local compétent pour remplir ce genre de tâches.

L'impact général du projet en Aceh est positif. On a créé un syndicat autonome relativement fort, capable de prendre en charge toutes les facettes de sa tâche principale. En tant qu'organisation dirigeante, c'est un syndicat reconnu et respecté par les autres acteurs dans son domaine.

En outre, l'organisation s'est clairement inscrite dans l'évolution sociale générale de la société acehnaise. Sa base et son fonctionnement reflètent les attentes et les difficultés des Acehnais. Évoluant selon une croissance endogène logique comme mouvement de travailleurs, elle a des rapports positifs avec d'autres organisations sociales et tire profit des possibilités de synergie existantes. La base étendue de l'organisation nationale offre un solide soutien pour ce qui est de rechercher des solutions créatives et trouver la manière dont les problèmes doivent être abordés.

Comme tous les mouvements de base qui voient le jour dans un contexte d'incertitude sociale, la jeune organisation doit disposer d'un peu de marge de manœuvre pour trouver sa voie définitive. Le manque de culture organisationnelle autonome fait souvent courir un risque de conflit d'intérêts, de prise de décisions non démocratiques et de dépendance par rapport aux aides externes. Tant les gens de la base que les dirigeants doivent avoir le temps et l'opportunité de s'approprier cette culture organisationnelle, à travers leur expérience progressive, moyennant un appui de l'organisation nationale et d'autres partenaires, et compte tenu de leur spécificité culturelle.

Le projet lui-même a démontré que cette consolidation peut effectivement s'apparenter à une quête, un apprentissage sur le tas, qui ne doit ni ne peut pas nécessairement se passer sans faille et selon des lignes cause-effet préétablies.

À cette quête participent également les autres acteurs de la société civile naissante en Aceh. Le cadre organisationnel de KSBSI offre une plus-value, car il permet aux leçons tirées en cours de route d'être traduites en balises pour le reste du chemin à parcourir.

*Lut Vansant, ancienne membre de la direction de l'IIAV Bruxelles.
29 novembre 2009*

3

DANS LE BESOIN, ON RECONNAÎT SES AMIS

Sri Lanka

LENDEMAIN DE NOËL FATAL EN 2004

Le 26 décembre 2004, un tremblement de terre de magnitude 9 sur l'échelle de Richter secoua la côte ouest de Sumatra, la plus grande île d'Indonésie. Ce séisme, qui fut le plus violent depuis plus de quarante ans, eut des conséquences désastreuses. Les ondes de choc provoquèrent des *tsunamis*, un terme que peu d'entre nous connaissons auparavant. Ces raz-de-marée se déplacèrent à une vitesse allant jusqu'à 500 km par heure, menaçant les régions côtières bordant l'Océan Pacifique. Cette catastrophe fit quelque 230.000 victimes, surtout en Indonésie (167.540 morts), au Sri Lanka (35.322), en Inde (16.269) et en Thaïlande (8.212). À plusieurs milliers de km de l'épicentre de la catastrophe, l'Afrique fut elle aussi touchée et quelque 308 personnes perdirent la vie dans les zones côtières. Parmi les victimes, l'on dénombra 2.216 touristes qui passaient leurs vacances en Asie en cette période de vacances. La Suède et l'Allemagne apprirent l'une et l'autre la mort de plus de 500 de leurs ressortissants.

Ce sont les plus faibles qui furent le plus durement touchés. Les femmes furent relativement plus affectées que les hommes, ainsi que les enfants de moins de 15 ans et les personnes âgées de plus de 60 ans, par rapport aux adultes plus jeunes. Selon un des rapports d'évaluation, on compte 40 à 45.000 décès de plus du côté des femmes que du côté des hommes. Si cette estimation est correcte, cela signifierait qu'au total, environ 140.000 petites filles et femmes ont trouvé la mort, contre 95.000 petits garçons ou hommes. Au Sri Lanka, les victimes féminines étaient deux fois plus nombreuses que les victimes masculines. Cette différence s'explique par le fait qu'elles savent moins bien nager que les hommes, voire pas du tout, et qu'elles ont moins de résistance physique. Elles n'ont donc pas pu s'accrocher à des arbres ou d'autres objets pour échapper à la noyade.

Le Sri Lanka est une île, sa zone côtière est donc très étendue. Les deux tiers des 2.000 km de côte ont été plus ou moins gravement touchés, en particulier les côtes du sud et de l'est. Selon les autorités, la catastrophe a fait un total de 35.322 victimes. En outre, entre un demi et un million de survivants ont dû quitter leur logement, qui avait été détérioré ou entièrement détruit, pour une période plus ou moins longue. Ces personnes sont restées quelques semaines aux alentours des églises ou des temples, dans des écoles ou d'autres bâtiments publics qui avaient été moins, voire pas du tout endommagés car ils étaient plus éloignés de la côte. Les gens furent ensuite recueillis dans des camps et les familles logeaient sous tente ou dans des habitations de fortune installées à la hâte. Cette solution ne s'avéra pas si provisoire qu'on l'imaginait, puisque certaines familles y vivaient encore deux ans plus tard.

UNE SOLIDARITÉ MISE À L'ÉPREUVE

Après le tsunami, des actions d'aide furent lancées en masse. Au total, plus de 13 milliards de dollars auraient été consacrés à l'aide d'urgence et la reconstruction des pays touchés. Ce montant est probablement sous-évalué, car d'importantes sommes d'argent ont dû aussi vraisemblablement parvenir aux pays concernés par des canaux officieux, via la famille et les amis des victimes. Sur les 13 milliards arrivés par les canaux officiels, soixante pour cent ont été apportés par des organisations publiques internationales de la famille des Nations Unies, telles que l'UNICEF, le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Mais des organisations non gouvernementales comme la Croix-Rouge, Oxfam et Caritas International sont également intervenues. Plus de 5,5 milliards de dollars ont été mis à disposition via ces canaux. Solidarité Mondiale a également apporté sa pierre à l'édifice.

Ces actions d'aide ont naturellement été évaluées après un certain temps. Deux des évaluations les plus citées sont la *Joint evaluation of the international response to the Indian Ocean tsunami* (Tsunami Evaluation Commission, juillet 2006) et *A ripple in development – Long term perspectives on the response to the Indian Ocean tsunami 2004* (SIDA, Agence suédoise de coopération internationale au développement, 2009). Leur principale conclusion est que l'aide a été efficace pour ce qui est de l'apport des premiers secours (acheminement de nourriture et d'aide médicale, construction ou réparation des maisons, mise à disposition de matériel comme des bateaux pour relancer l'activité économique) mais qu'elle a eu beaucoup moins d'effet sur le développement à long terme. L'on part du principe que, dans des circonstances idéales, l'assistance après une catastrophe devrait bénéficier d'une approche globale et homogène, selon différentes phases étalées dans le temps : la première phase d'aide d'urgence devrait être suivie d'une phase de reconstruction, pour ensuite déboucher sur un développement à long terme.

D'après les évaluateurs, si l'effet sur le développement a été à la traîne, c'est surtout parce que l'aide d'urgence a trop peu soutenu les initiatives locales durables. Dans le jargon de la coopération au développement moderne, cela signifie : trop peu d'attention pour le *capacity building*, c'est-à-dire le développement et le renforcement des capacités locales présentes. Les donateurs manquaient d'expertise dans le domaine du développement à long terme. S'ajoute à cela le fait que, dans certains pays (et notamment au Sri Lanka), les autorités n'avaient pas suffisamment de projets de développement. Selon les évaluateurs, la communauté internationale aurait dû moins se concentrer sur l'aide d'urgence et mettre davantage l'accent sur le soutien des communautés, afin qu'elles puissent se charger elles-mêmes de la reconstruction. Les capacités locales doivent constituer le point de



départ si l'on veut limiter durablement les risques à long terme, ce qui s'avère indispensable, car le changement climatique nous réserve sans doute d'autres catastrophes exceptionnelles comme celle-là, et de nombreux pays y sont actuellement trop peu préparés.

Les donateurs doivent également rendre des comptes aux sinistrés et à leurs gouvernements. Ils doivent transmettre des informations sur leurs activités et les moyens dont ils disposent dans une langue compréhensible. Ils doivent encourager l'intervention d'organisations locales et la réalisation d'audits publics pour surveiller et contrôler leurs actions.

Afin de soutenir les capacités locales, il y a lieu de commencer par faire l'inventaire des moyens locaux potentiels dont on dispose sur place. Les donateurs doivent adapter leurs méthodes : ils doivent mettre des dons à disposition sur une période beaucoup plus longue et autoriser plus de flexibilité dans le rapportage. Ils doivent aussi veiller à ce que l'aide soit octroyée en priorité aux personnes qui ont les plus bas revenus, et éviter que cette aide n'aggrave les inégalités au sein des communautés locales. L'aide ne sera efficace que si elle repose sur une approche élargie, une *approche multisectorielle*, comme on l'appelle dans le jargon du secteur : bien informer la population au sujet de ce qu'on va faire, offrir une aide psychosociale aux sinistrés, reconstruire les infrastructures et les moyens économiques qui permettront de se procurer un revenu, être attentifs à la position des femmes et des groupes marginalisés et soutenir les initiatives et les structures locales.

LES RAPPORTS D'ÉVALUATION SUR LE SRI LANKA

Au Sri Lanka, les dégâts économiques du tsunami sont restés limités. Les dégâts aux maisons, aux routes et aux bâtiments publics ont été estimés équivalents à 7% de la production économique sur un an (Produit national brut) mais ces dégâts ont été en grande partie réparés grâce aux fonds venus de l'étranger. Les routes et les

voies ferrées qui mènent de Colombo au sud de l'île sont désormais en meilleur état qu'avant le tsunami. La pêche a essuyé de grandes pertes mais les conséquences pour l'économie nationale ont été limitées : beaucoup de pêcheurs vivent de l'économie informelle ou de survie et ne comptent donc pas pour beaucoup dans l'économie nationale. Le tourisme était déjà en recul depuis plusieurs années au moment du tsunami, en raison du contexte de guerre civile latente. Les dommages enregistrés dans ces secteurs ont été compensés par l'aide qui a fait suite au tsunami : l'activité de l'industrie et surtout de la construction ont connu une croissance rapide et c'est l'aide internationale qui a financé ce boom. Le Sri Lanka a également eu pas mal de chance : dans les années qui ont suivi le raz-de-marée, et surtout dès 2007, les prix des matières premières ont augmenté, ce qui a entraîné une hausse des revenus issus des plantations de thé, de caoutchouc et de noix de coco.

La reconstruction a souffert du fait que la coordination nationale ne s'est pas déroulée dans les meilleures conditions. La première structure, la TAFREN ou *Task Force for Rebuilding the Nation*, rassemblait plus d'une centaine d'organismes publics et non gouvernementaux. Étant donné que les organisations privées subissaient des pressions pour que les fonds étrangers soient canalisés via la TAFREN, il fut rapidement mis un terme à cette structure. Les autorités créèrent alors une nouvelle structure, la RADA ou *Reconstruction and Development Agency*, qui ne regroupait que les organisations publiques. Les évaluations déplorent le fait que cette seconde structure a elle aussi été supprimée. De ce fait, une grande partie de la « mémoire institutionnelle » en matière de lutte contre les catastrophes a été perdue ; autrement dit, si une nouvelle catastrophe se produit, le Sri Lanka devra tout recommencer de zéro. La disparition de la RADA a également eu pour conséquence que le gouvernement a dû rendre moins de comptes à la population.

Il s'est écoulé pas mal de temps entre la catastrophe et le moment où la reconstruction a commencé à tourner à plein régime. Cette lenteur était entre autres due à l'incertitude quant à certaines dispositions légales et à la faiblesse des standards dans la construction des maisons. Peu de temps après le tsunami, le gouvernement avait annoncé qu'il interdirait toute construction jusqu'à 200 m du littoral. Mais des exceptions furent rapidement octroyées, entre autres pour le secteur touristique. Sous la pression de la population, les mesures furent assouplies et il fut d'abord permis de construire jusqu'à 100 m, et ensuite jusqu'à 50 m de la côte, voire moins. Les retards n'étaient bien entendu pas uniquement imputables au Sri Lanka. L'incertitude quant à l'ampleur du flux de l'aide et la lenteur avec laquelle l'argent arrivait, ont également joué un rôle.

Les évaluations soulignent le fait qu'au Sri Lanka, la société civile est peu développée. Par société civile, il faut entendre les organisations créées et gérées par la population et qui la représentent et défendent ses intérêts face aux autorités. « Le gouvernement ne considérerait pas les *community based organisations* (CBO) et les organisations non gouvernementales (ONG) comme un pan important des structures institutionnelles du pays », stipule clairement un des rapports d'évaluation. Et ce, alors qu'il ressort de différentes enquêtes que les organisations qui étaient déjà actives avant le tsunami

jouissaient d'un grand crédit auprès de la population. Les éven- tuelles critiques visaient surtout les ONG étrangères qui n'avaient pas pris d'engagement à long terme vis-à-vis du pays et de sa po- pulation.

Le conflit qui opposait depuis des années la majorité cingalaise à la minorité tamoule a eu un effet considérable sur l'aide apportée. En raison de la guerre civile, le gouvernement avait tendance à étouffer les voix critiques qui s'élevaient. Les organisations non gouver- nementales qui critiquaient l'aide furent accusées de sympathiser avec les insurgés des Tigres tamouls. Ce fut particulièrement le cas pour les ONG étrangères, qui ne pouvaient pas vraiment apporter leur aide au nord et à l'est du pays. La reprise, dès 2006, des opéra- tions militaires à grande échelle dans le nord et l'est du pays a ac- centué les inégalités qui existaient déjà avant le tsunami et qui avaient été renforcées par la catastrophe.

Une dernière remarque critique a trait à la position des femmes. Au départ, on s'est trop peu préoccupé de la protection des jeunes filles et des femmes dans les camps. Les droits de propriété des veuves ou des femmes seules n'étaient pas bien définis et les femmes étaient en général trop peu prises en considération au sein des programmes qui visaient la reprise des activités économiques. Le problème était connu mais la pression pour dépenser rapide- ment l'argent était telle qu'on opta pour des affectations 'faciles'. Par exemple, la distribution en masse de nouveaux bateaux aux pê- cheurs (hommes) : trop de petits bateaux ont été donnés pour la pêche dans les zones côtières, ce qui a encore accéléré l'épui- sement des réserves de poissons dans ces eaux. Aucun effort compa- rable n'a été fourni pour fournir un apport économique à l'inten- tion des femmes qui avaient perdu leurs moyens de subsistance.

RÉPARATION ET RECONSTRUCTION PAR LE NATIONAL WORKERS CONGRESS

Le *National Workers Congress* ou NWC fait partie des partenaires de Solidarité Mondiale depuis de nombreuses années. Le Sri Lanka compte des dizaines de syndicats enregistrés. Nombre de ces orga- nisations sont liées à un parti politique, ce qui constitue un avan- tage lorsque ce parti est au pouvoir, mais qui est en revanche un sérieux inconvénient lorsque la conjoncture politique change. Le NWC suit quant à lui un cap politique indépendant.

Le NWC compte environ 80.000 membres et est surtout présent dans les entreprises du textile établies dans les zones franches du Sri Lanka, dans les plantations de thé et de caoutchouc et auprès des pêcheurs. Le NWC s'inquiète aussi de la situation du personnel domestique (*domestic workers*) et des migrants (*migrant workers*). Plus d'un million de Sri Lankais vivent à l'étranger. Beaucoup de di- plômés sont partis ces dernières décennies aux États-Unis, au Ca- nada, en Australie ou en Grande-Bretagne. La guerre civile, qui frappe le nord et l'est du pays, a poussé de nombreux Tamouls à fuir le pays pour demander le statut de réfugiés politiques. Mais la majorité des Sri Lankais qui vivent en dehors de leur pays sont des migrants partis pour deux ans ou plus à la recherche d'un travail au Moyen-Orient ou dans les États du Golfe pour y obtenir un emploi

non qualifié. La plupart sont des femmes. Le NWC englobe 27 asso- ciations locales de travailleurs migrants (*Migrant Workers Associa- tions*) qui s'appêtent à partir ou qui rentrent au Sri Lanka. De plus, l'organisation compte encore 14 associations locales destinées aux travailleurs domestiques (*Domestic Workers Associations*) employés dans des familles nanties au Sri Lanka.

La collaboration avec le NWC a commencé dans les années 1970. Avec le soutien de Solidarité Mondiale, le NWC a pu créer des centres de formation dans cinq villes du Sri Lanka. Le travail syndi- cal est coordonné depuis ces centres, mais ils organisent aussi des activités avant et après l'école pour les enfants des membres du NWC et sont utilisés pour des formations professionnelles qu'orga- nise le NWC pour ses membres. Un de ces centres est associé à un home pour des jeunes femmes qui travaillent dans la zone franche à proximité de la capitale Colombo. Solidarité Mondiale a aussi sou- tenu le travail réalisé par le NWC sur le respect des normes de travail internationales et les prestations de services aux Sri Lankais qui par- tent travailler comme migrants à l'étranger ou qui en sont revenus.

Il était donc évident que Solidarité Mondiale réponde immédiate- ment présent lorsque le NWC lui a demandé son aide pour les membres affectés par le tsunami. La proposition prévoyait des ini- tiatives à différents niveaux :

- Le logement, avec une aide à la location dans une première phase et ensuite la réfection des habitations endommagées et la construction de nouveaux logements
- La restauration du potentiel économique et des opportunités génératrices de revenus pour les familles, via un soutien à la création de micro-entreprises (*income generating activities*) et des formations professionnelles (*vocational training*)
- Le développement des capacités locales via la formation de res- ponsables du NWC dans la formulation des besoins et la gestion de projets, et via la formation et l'action pour éviter l'abus des enfants et des femmes (*Preventing trafficking*)

Le tsunami a touché presque toutes les côtes du Sri Lanka mais il a surtout frappé dans le sud, l'est et le nord de l'île. Le NWC a proposé d'intervenir dans quatre districts (au Sri Lanka, un district corres- pond plus ou moins à une province belge) : à Kalutara-Beruwela, le district le plus au sud de la province de l'Ouest, et dans les districts de Galle, Matara et Hambantota, dans la province du Sud. À Be- ruwela, le NWC dispose d'un centre de formation (Fisheries Com- munity Development Centre) et il est très actif auprès des familles de pêcheurs. Dans la province du Sud, le NWC dispose d'un centre de formation à Kogalla, où ont été affectés des ouvriers et ouvrières de la zone franche et, ici aussi, des pêcheurs.

BONNE GOUVERNANCE – IDENTIFIER LES BESOINS, FIXER LES PRIORITÉS ET GÉRER LES PROJETS

Le programme que le NWC a fait financer par Solidarité Mondiale a été géré comme suit. Un groupe de travail national, la *Task Force*, avait la responsabilité finale du planning, de l'organisation, de la coordina- tion et du suivi de toutes les activités. Il se réunissait tous les mois et



Un pêcheur et sa famille posent devant ce qui reste de leur maison après le passage du tsunami.

était composé des neuf membres de la direction nationale, de représentants des quatre districts où des initiatives concrètes étaient prévues et de quelques experts. Deux groupes de travail techniques, le premier pour le logement et l'aménagement du territoire et le second pour la formation professionnelle, le micro-crédit et la promotion des micro-entreprises, devaient conseiller la *Task Force*.

La *Task Force* a nommé un coordinateur pour la mise en œuvre du programme et Solidarité Mondiale a aussi désigné un coordinateur, en concertation avec le NWC. Les deux coordinateurs allaient régulièrement sur le terrain pour entretenir les contacts avec les districts et assurer également le suivi d'un certain nombre d'activités (petits séminaires et formations professionnelles de plus longue durée).

Dans les districts, les *District Committees* remplissaient un rôle important dans la mise en œuvre du programme. Ils étaient composés de dirigeants (secrétaires rémunérés) et de militants du syndicat des pêcheurs, des entreprises de la zone franche, de représentants des associations pour les migrants et des commissions de femmes et de jeunes. À Kogalla et à Beruwela, des comités locaux furent également créés. Outre des représentants du NWC, ils étaient constitués d'experts externes, comme un représentant de la Protection de la jeunesse (*Child Welfare Officer*) et des autorités locales (*Divisional Secretariat*). Dans un premier temps, les travailleurs rétribués du NWC (*district officers*) se basèrent sur des visites de terrain pour établir une liste des membres affectés et de leurs besoins, et s'assurer du bien-fondé des demandes de soutien. Les priorités furent ensuite fixées : les femmes seules avec enfants à charge étaient en première place, suivies des autres membres et du personnel du NWC. Les comités de districts surveillaient la mise en œuvre des interventions au niveau local (voir plus bas : construction ou réparation d'un logement, inscription à une formation, paiement d'un don pour le lancement d'une micro-entreprise).

Les membres de la *Task Force* et des *District Committees* (15 hommes et 17 femmes au total) ont suivi une formation de deux jours, sur les thèmes suivants : l'identification des besoins et la rédaction de rapports, la mobilisation des opportunités existantes au sein d'une communauté locale, la bonne gouvernance et la transparence dans l'aide et la reconstruction, l'égalité entre les hommes et les femmes, l'apport d'une aide psychosociale, et l'importance des formations professionnelles et du soutien des initiatives économiques des membres affectés. Les formateurs étaient issus du ministère des Affaires sociales, de la branche sri lankaise de Transparency International et de quelques ONG. Au cours du programme se sont tenues des plus petites réunions avec les responsables de district du NWC et des bénéficiaires, afin d'évaluer l'impact des interventions.

Logement

Il va de soi que c'est surtout au cours des premiers mois qui ont suivi la catastrophe que le logement avait été considéré comme la priorité numéro un. Après l'inventaire des besoins, trois interventions ont été proposées : aide à la location pour 50 familles, réparation de 50 logements et construction de 25 nouveaux logements. La priorité a été donnée aux membres du NWC qui appartenaient à l'une des catégories suivantes : familles qui vivaient dans des camps, familles dont un des parents était décédé, et surtout, familles dont le chef était une femme, et ensuite les familles avec des enfants ou des personnes âgées à charge.

Une aide à la location a été proposée à 50 familles, mais elle a finalement été accordée à 58 familles : 24 familles dont le chef était un homme et 34 dont le chef était une femme ont obtenu de quoi

Pradeep Udayakumara a maintenant 25 ans. Il travaille chez Polytex dans la zone franche de Kogalla et il est membre du NWC depuis 2001. Il habite dans la maison de la photo, avec son père, sa mère et ses quatre sœurs. La maison se situe tout au plus à 50 m de la mer, à peine protégée par un mur de terre d'environ 1,5 m de hauteur.

En 2004, après le premier (plus petit) raz-de-marée, toute la famille s'est réfugiée plus à l'intérieur des terres. Dans la panique, sa sœur Nirosha, qui avait alors 19 ans, est tombée et s'est noyée. Pendant quelques jours, toute la famille s'est installée sur le terrain d'un temple bouddhiste, puis dans un campement géré par le Croissant Rouge du Koweït (la Croix-Rouge des pays musulmans).

Après un an, ils ont été autorisés à reconstruire leur maison. La décision du gouvernement à ce sujet s'est fait attendre longtemps puisque dans un premier temps, le gouvernement avait interdit de construire à moins de 200 m de la côte. Avec le soutien du NWC, ils ont reconstruit leur maison et avec leurs économies, ils y ont ajouté un étage. C'est là qu'ils dorment maintenant, de peur d'un nouveau tsunami. Le bateau avec lequel le père partait pêcher a été emporté par les eaux. Il a été retrouvé à cent mètres de la côte. Le bateau lui-même était détruit, mais le moteur a pu être récupéré. Il a été réparé grâce à un don de 25.000 roupies du NWC. SOS Malta a fourni un nouveau bateau.

Shani Dhammika a maintenant 24 ans. Elle travaille chez Kogalla Star Garments dans la zone franche de Kogalla et elle est une membre active du NWC. Son père est en incapacité de travail depuis des années pour une raison mystérieuse - on croit qu'il a été empoisonné dans sa jeunesse par un oncle jaloux.

En 2004, ils vivaient dans une maison qui a été fortement endommagée par le tsunami. Ils ont campé pendant six mois dans une tente sur le terrain d'un temple, puis (provisoirement) dans leur ancienne maison. Avec le soutien du NWC, ils ont construit une nouvelle maison simple.

payer leur loyer pendant six mois en moyenne. L'aide à la location était importante pour permettre à des familles de quitter les campements temporaires le plus rapidement possible. Dans ces camps, l'hygiène laissait à désirer (aucune intimité, eau peu fiable, trop peu de toilettes, etc.) et des cas d'abus d'enfants et de femmes furent rapidement rapportés.

L'aide à la location était nécessaire car de trop nombreuses familles avaient perdu leurs moyens de subsistance et n'avaient plus les moyens de payer un loyer. Grâce à l'aide à la location, ces familles ont pu quitter les camps et se focaliser sur la recherche d'un travail ou suivre une formation professionnelle.

Le NWC prévoyait également la **réparation** de 50 habitations et la **construction** de 25 logements. Finalement, seules 15 habitations ont été réparées et 12 nouveaux logements ont été construits. Cela s'explique comme suit :

- L'augmentation des prix des matériaux de construction et des salaires des professionnels de la construction suite à l'inflation généralisée - au Sri Lanka, les prix augmentaient annuellement de 15 à 20 pour cent, et récemment, ils ont même augmenté de 25 pour cent. Une autre cause de cette augmentation des prix réside dans la suppression par le gouvernement des subventions pour le ciment. Par conséquent, le coût d'une habitation modeste, qui était de 4 à 500.000 roupies en 2005, atteignait les 900.000 roupies en 2008 (environ 5.000 euros). Le planning a donc dû être revu à la baisse.
- Les comités de districts ont rapidement signalé qu'il y avait aussi d'autres besoins au niveau de la restauration des moyens de subsistance des familles. Si tous les moyens avaient été utilisés pour le logement, il n'aurait été possible d'aider que cinquante à soixante familles. Avec une autre répartition des moyens, on pouvait peut-être avoir plus d'effet et par conséquent, la décision a été prise de consacrer moins d'argent au logement : les membres qui n'ont pas reçu d'aide à la réparation ou à la construction d'un logement, ont bénéficié d'un autre type d'intervention.

Les moyens disponibles ont donc été redistribués : entre avril 2005 et décembre 2005, 64 pour cent ont été consacrés au logement (dans les premiers mois, surtout des aides à la location), mais sur toute la durée du programme (jusqu'en septembre 2008), seuls 39% ont servi au logement, et presque autant (38 pour cent) ont été utilisés pour appuyer des activités économiques et des formations professionnelles.

Ramesh Pushakumari a 34 ans. Il travaille chez Damar Garments dans la zone franche de Kogalla et il est membre du NWC.

Quand le tsunami a ravagé la côte du Sri Lanka, il habitait avec sa femme – alors enceinte de sept mois de leur premier enfant – et sa mère dans une maison près de la mer. La maison a été entièrement détruite et la famille a passé vingt mois dans un camp. Ils ont souscrit un prêt pour l'achat d'un terrain à 1 km de la mer à Dadalla, une commune de Kogalla. Avec l'argent du NWC, ils y ont construit une maison simple. Depuis, Ramesh et sa femme ont un deuxième enfant.

Alexander Cooray a maintenant 54 ans et il est gardien de nuit dans le centre de formation (*Fisheries Community Development Centre*) du NWC à Beruwela.

Avant le tsunami, il habitait chez son frère et sa famille à Katakurundi, une commune côtière à 12 km de Beruwela. Après le tsunami, il a reçu un terrain de sa nièce et avec le soutien du NWC, une maison y a été construite. La maison a une surface habitable d'environ 30 m², plus petite donc que les maisons standards de 40 à 45 m², mais assez grande pour un homme seul. Il reçoit la visite de sa nièce de temps à autre.



Avec l'aide d'experts, la Task Force a réalisé une maquette des nouvelles habitations unifamiliales à construire.

Ryanthika et Dickman habitaient auparavant dans une maison près de la mer, avec leurs quatre enfants et les parents de Ryanthika. Dickman était pêcheur et membre de l'équipage d'un des bateaux gérés par le NWC. Au moment du tsunami, il était en mer.

La famille a vécu dans un camp pendant deux ans. Puis, leurs économies leur ont permis d'acheter un petit terrain (environ 120 m²). Avec le soutien du NWC, ils y ont construit une maison. Ils y habitent maintenant à huit : le couple, la mère de Ryanthika, le fils aîné, qui s'est marié entretemps, sa femme et encore trois autres enfants.

En raison de problèmes cardiaques, Dickman ne peut plus partir en mer. Les bateaux restent en mer pendant 25 à 30 jours et l'équipage y travaille 18 heures par jour, souvent par mer très agitée. Ce régime est devenu trop dur pour Dickman, avec son problème cardiaque. Désormais, la famille vit des petits boulots des deuxième et troisième enfants : ils travaillent comme vendeurs de poisson dans une échoppe sur la Galle Road, la route principale de Colombo vers le sud. Le fils cadet a obtenu une bourse d'études et suit actuellement une formation technique à Colombo. Ils espèrent que dans quelques mois, il trouvera un bon emploi comme mécanicien, ce qui augmentera de façon substantielle les revenus de la famille. Mais tant que ce n'est pas le cas, par solidarité familiale, le fils aîné et sa femme ne peuvent pas quitter la maison paternelle.

Ils sont contents de leur nouvelle maison, mais comme ils n'avaient pas beaucoup d'économies, ils n'ont pu acheter qu'un terrain bon marché, situé dans un endroit assez isolé. La conduite d'eau se trouve à 60 m de la maison mais la société ne veut pas faire l'investissement nécessaire pour y raccorder la maison de Dickman et Ryanthika. La famille est donc obligée d'aller chercher de l'eau chez les voisins. De plus, dans le petit jardin, il y a toujours une grande flaque d'eau, un vrai nid à moustiques. Ils ont besoin de 15.000 roupies (environ 100 euros, au taux de change de novembre 2011) mais la famille ne dispose plus d'économies pour faire réaliser ces travaux.

La réparation et la construction des maisons ont démarré avec beaucoup de retard, autant du côté des ONG que des autorités. En décembre 2005, le premier rapport du gouvernement mentionnait que seules 2.164 habitations, sur un total de 49.233 habitations endommagées et/ou détruites, étaient de nouveau habitables, et qu'à peine 930 d'entre elles étaient habitées. Les fonds d'aide d'urgence ne sont arrivés que plusieurs mois après la catastrophe, mais les principales raisons étaient le manque de clarté quant au droit de propriété et aux règles d'urbanisme du gouvernement. Un grand nombre de familles avaient perdu tous leurs papiers dans le raz-de-marée et pouvaient difficilement prouver le droit de propriété qu'ils avaient sur leur terre et leur maison. Ils avaient besoin d'un conseil juridique pour faire enregistrer leurs droits et, en tout cas, la réparation ou la reconstruction ne commençait que quand le droit de propriété avait été établi de manière incontestable. De plus, il y a eu pendant des mois une grande confusion sur les règles d'urbanisme.

Juste après la catastrophe, le gouvernement avait annoncé qu'il était interdit de construire à moins de 200 m de la côte, mais cette réglementation a été assouplie par la suite.

L'incertitude quant au droit de propriété a surtout affecté les familles dont le chef était une femme. La plupart des terrains destinés aux nouvelles constructions étaient la propriété de l'État. Or, la législation au Sri Lanka est discriminatoire vis-à-vis des femmes, car elle considère que c'est toujours l'homme le chef de famille. Dans certains cas, les femmes étaient chassées de leur terre parce qu'elles ne pouvaient pas prouver leur droit de propriété. Faut de ces preuves, les femmes avaient aussi plus de difficultés à utiliser leur bien comme garantie pour obtenir un prêt à la banque.

Les familles étaient impliquées dans la réparation ou la construction et apportaient aussi leur contribution. Dans certains cas, leurs économies leur permettaient d'acheter un terrain, ou ils recevaient de l'argent de leur famille pour le faire. Dans presque tous les cas, ils donnaient de leur personne, par exemple pour enlever les débris ou préparer le terrain avant les travaux. Pour les nouvelles constructions, le NWC se basait sur une habitation type, mais les familles pouvaient, avec leurs moyens propres, négocier des modifications ou des améliorations avec l'entrepreneur.

Les nouveaux logements sont simples mais de bonne finition. Une maison unifamiliale standard a une surface de 45 à 50 m², avec un séjour de 25 à 30 m² et deux (petites) chambres à coucher. L'espace cuisine se situe parfois à l'intérieur, parfois dehors sous un toit. Selon les standards sri lankais, la qualité des habitations est bonne et certainement comparable à celle d'autres projets. Il existe ainsi des projets de construction où après quelques années, un quart des habitations a déjà besoin de réparations, parce que les entrepreneurs ont travaillé trop vite ou avec des matériaux de moindre qualité.

Soutien aux micro-entreprises et formations professionnelles

Après le tsunami, il s'est vite avéré qu'il fallait faire quelque chose pour aider les gens à retrouver du travail et gagner leur vie. Les comités de districts insistaient pour qu'une aide soit apportée à des membres du NWC qui avaient perdu leur matériel ou leurs outils, ainsi que pour organiser des formations professionnelles, un domaine dans lequel le NWC disposait d'une expérience. Deux interventions ont été planifiées :

- L'octroi de micro-crédits ou de dons pour permettre à des membres de recommencer à travailler ou de lancer une nouvelle micro-entreprise, et

- L'organisation de formations professionnelles.

Il avait été prévu d'octroyer un **micro-crédit** ou un **don** à 100 familles. Finalement, 19 micro-crédits ont été accordés et 62 familles ont reçu une allocation pour le lancement d'une micro-entreprise. De ces 81 bénéficiaires, il y avait 49 hommes et 32 femmes ; ils ont reçu en moyenne 20.000 roupies chacun. La sélection a été réalisée par le groupe de travail technique sur les micro-entreprises et les formations professionnelles, constitué par la *Task Force*. Des candidats ont été présentés par les comités de districts. Très rapidement,

Wasantha a maintenant 36 ans. Sa sœur travaille chez Polytex, dans la zone franche de Kogalla. C'est grâce à elle qu'il a connu le NWC. Jusqu'il y a deux ans, il travaillait comme journalier, quand il trouvait du travail. Une fois sur deux, cela ne marchait pas, et il était la plupart du temps sans emploi. En 2005, il a suivi une formation de deux jours pour lancer lui-même une petite entreprise. Après cette formation, il a commencé à mouliner et emballer des épices. Il fournit maintenant les magasins de Matara et même plus loin, vers Colombo, jusqu'à Galle. Les paquets de curries moulus sont très soignés, mais ceux qui connaissent la cuisine épicée du Sri Lanka savent qu'il vaut mieux les utiliser avec parcimonie.

Ravi a 23 ans. Avant le tsunami, il travaillait de temps en temps comme pêcheur ou comme manoeuvre au déchargement des bateaux de pêche. Mais par peur de la mer et d'un nouveau tsunami, il a préféré changer de travail. En 2006, il a suivi une formation professionnelle de trois mois et il a ensuite trouvé du travail comme technicien de maintenance chez Unicellar (technique frigorifique) dans la zone franche. Il gagne maintenant 25.000 roupies par mois (plus ou moins 150 euros), ce qui est un revenu au-dessus de la moyenne au Sri Lanka.

Le NWC a réalisé que travailler avec des micro-crédits exigeait une expertise particulière dont il ne disposait pas. En outre, force était de constater que les emprunteurs gagnaient trop peu pour rembourser le crédit. La décision a dès lors été prise de ne pas demander le remboursement des crédits déjà octroyés, de transformer les prêts en dons et de ne travailler dorénavant qu'avec des dons.

Les bénéficiaires ont suivi une formation d'un ou deux jours, un *Awareness Programme on Small Business Development*. Dix formations ont été organisées pour un total de 64 participants (39 femmes et 25 hommes). Ces formations étaient surtout axées sur les aptitudes élémentaires liées à la gestion d'une micro-entreprise, sur la connaissance minimale du marché potentiel ainsi que sur les attitudes à adopter. Les micro-entreprises sont principalement actives dans les secteurs suivants : séchage du poisson (sept femmes) et réparation des filets et autre matériel de pêche (quinze hommes, mais aussi six femmes), vente ambulante de poisson à vélo (seize hommes) et petits ateliers de couture (quinze femmes).

Les **formations professionnelles** (*Skills Development*) ont eu beaucoup de succès. Dans la première période (avril 2005 à décembre 2006), on avait prévu 200 élèves, mais en fin de compte, il y avait 269 participants. Sur toute la durée du programme (jusqu'en juillet 2008 inclus), 773 personnes ont suivi une formation professionnelle. Soixante pour cent des participants étaient des femmes. Un cours durait quatre à six mois et les participants recevaient un certificat, à condition de réussir l'épreuve finale. Les cours organisés étaient axés sur l'utilisation d'un ordinateur (surtout des femmes), la réparation de bateaux et de moteurs hors-bord (uniquement des

Tusitha a 27 ans et est pêcheur. Sa femme travaille chez Kogalla Star Garments, dans la zone franche de Kogalla. Son père est veuf et vit avec sa famille. Tusitha a reçu 25.000 roupies (environ 150 euros) du NWC. Avec cet argent, il a acheté un terrain d'un demi-hectare et y a planté du thé. Désormais, son père cueille le thé et le vend. De cette façon, il a un revenu et il contribue au ménage.

Kapilla a 40 ans et est vendeur de poisson. Sa femme travaille chez Polytex, dans la zone franche de Kogalla et elle est membre du NWC. Quant à lui, il vendait du poisson dans une petite échoppe sur la route Galle-Matara. Cette échoppe a été emportée par le tsunami. La famille a reçu 25.000 roupies du NWC et les a investis dans un nouveau petit commerce de poisson. Ils ont acheté un réservoir pour conserver le poisson et un moteur pour faire circuler l'eau dans le réservoir et donner de l'oxygène aux poissons capturés, pour qu'ils vivent plus longtemps et se vendent plus frais. Kapilla en reçoit dès lors un meilleur prix. Et il voit encore des opportunités d'expansion. Avec un prêt de 50.000 roupies, il pourrait acheter un stock de poisson plus important, une meilleure balance et une série de couteaux spécialisés. Mais il ne voit pas où il trouvera cet argent, car les banques ne prêtent pas aux gens qui ne peuvent pas donner de garanties et elles demandent des taux d'intérêts élevés, de 25% et plus.

Pryanthi habite à Wadduwa, un petit village côtier entre Kalutara et Beruwela. Il a reçu 10.000 roupies du NWC, assez pour remplacer sa bicyclette qui avait disparu dans le tsunami. Il peut maintenant vendre son poisson à de plus grandes distances, jusque dans les petits villages situés à quelques kilomètres de la côte. Le tsunami avait entièrement détruit sa maison, mais pour la reconstruction, il n'a pas dû faire appel au NWC. À Wadduwa, beaucoup d'habitations ont été réparées ou reconstruites par l'ONG américaine World Vision et elle a aidé Pryanthi aussi.

Dareshani est un homme de 54 ans. Avant le tsunami déjà, il travaillait avec un three Wheeler (tricycle) de location. Mais comme beaucoup de Sri Lankais essaient de gagner leur vie de cette façon, il est difficile d'en tirer un revenu convenable. C'est pourquoi il a suivi une formation professionnelle en techniques de construction et il est devenu maçon. Il a travaillé pendant quelques années comme sous-traitant indépendant pour des ONG qui construisaient ou réparaient des maisons après le tsunami. Avec ce qu'il a gagné, il s'est acheté un three Wheeler : moyen de transport populaire et relativement bon marché au Sri Lanka, le tricycle est en fait un scooter avec un moteur de 150 cc qui peut accueillir deux à trois personnes. Dareshani travaille maintenant en alternance comme maçon (journalier pour des petits entrepreneurs) et comme chauffeur, quand il ne trouve pas de travail dans la construction.

Premalatha Silva est une femme de 51 ans. Son mari était pêcheur et il s'est noyé pendant le tsunami. Elle a six enfants : les cinq filles se sont mariées entretemps et Premalatha vit maintenant avec son unique fils. Elle a suivi une formation de cuisine dans le centre de formation du NWC à Beruwela. Elle prépare des repas sur le feu de bois de sa maison et elle les vend en porte à porte. Elle a encore des projets : si elle pouvait obtenir un petit prêt de 30.000 roupies, elle pourrait s'acheter une cuisinière à gaz et des petites boîtes en plastique pour emballer les repas. Elle pense que ces emballages pourraient avoir beaucoup de succès. Maintenant, ses repas sont emballés dans de vieux journaux, et les employés de bureau qui s'achètent un *rice and curries* sur le chemin du travail ont les doigts gras, et cela salit les dossiers importants qu'ils ont dans leur serviette. Elle pense pouvoir attirer beaucoup plus de clients en vendant ses repas dans des petites boîtes.



Lors des travaux de reconstruction, les victimes et leur famille mettent aussi la main à la pâte.

hommes), la fabrication de vêtements (uniquement des femmes et principalement dans l'optique de trouver un emploi dans la zone franche de Kogalla), les petites réparations d'installations électriques, la maçonnerie, la plomberie, les petites réparations de voitures, la réparation de climatisations, de vélos et de vélomoteurs et la préparation de tartes et de gâteaux. Les formateurs étaient des techniciens expérimentés ou des instructeurs détachés par les autorités.

Avant d'organiser un cours, on a demandé aux entreprises du district quels étaient leurs besoins en matière de main d'œuvre. Une formation était ensuite organisée, en trois parties. Dans les centres de formation du NWC à Beruwela ou Kogalla, on dispensait une introduction théorique, suivie d'une introduction à la pratique ; si nécessaire, des machines étaient amenées dans les centres. Pour finir, le candidat effectuait un stage dans une entreprise (un *on the job training* en tant que *trainee*) – payé au salaire minimum d'environ 6.000 roupies par mois, auquel s'ajoutaient en général les repas et parfois le logement. Après leur stage, la plupart des trainees ont pu continuer à travailler dans l'entreprise et après six à douze mois, toucher un salaire normal. Malheureusement, cela n'a pas toujours été le cas. Au Sri Lanka aussi, il arrive que les employeurs renvoient les jeunes après leur stage, quand ils commencent à avoir droit au salaire minimum sectoriel, négocié entre les syndicats et les employeurs au sein des conseils des salaires (*wage boards*).

En organisant ces formations, le NWC poursuivait un double objectif. Bien entendu, le NWC voulait organiser des formations offrant une réelle possibilité d'embauche. Cela a assez bien réussi, puisque 60 à 70 pour cent des personnes formées ont trouvé du travail, souvent à un meilleur salaire qu'avant le tsunami. La méthode adoptée, d'abord sonder les besoins auprès des employeurs avant d'organiser les formations, y a certainement contribué. En outre, l'enseignement technique et professionnel au Sri Lanka est fortement sous-développé et souvent, les hommes et les femmes qualifiés partent pour les États du Golfe dans l'espoir d'y gagner mieux leur vie. Les jeunes ayant un minimum de formation professionnelle trouvent donc facilement du travail. Deuxièmement, le NWC espérait mettre un pied dans les entreprises qui embaucheraient les élèves après leur formation. Là aussi, le NWC a connu un certain succès : le résultat complémentaire des formations professionnelles serait que le syndicat a gagné quelque 3.000 membres et qu'il a pu déployer ses activités dans 14 nouvelles entreprises, où il est reconnu par la direction.

Le programme de *Skills Development* se poursuit. Actuellement, une dizaine de formations sont organisées tous les ans, le plus souvent dans les plantations de thé et de caoutchouc, à l'intention de jeunes qui ont quitté l'école prématurément et n'ont pas d'emploi.

Prévention des abus d'enfants et de femmes

Durant les premiers mois qui ont suivi le tsunami, beaucoup de familles vivaient dans des camps ou dans des logements temporaires. Les enfants et les jeunes filles y étaient particulièrement exposés aux abus (*Trafficking of Women and Children*). Les trafiquants leur faisaient miroiter des emplois bien rémunérés dans les zones franches ou dans les villes, ou prétendaient figurer comme intermédiaires pour des employeurs du Moyen-Orient. Parfois aussi, des familles

étaient logées dans des camps à une certaine distance de leur domicile et, par conséquent, les enfants n'allaient pas à l'école. Et bien entendu, des cas d'abus sexuel ont été relevés.

Les interventions du NWC étaient surtout axées sur l'information et la sensibilisation. À l'occasion de la Journée internationale de l'Enfance en octobre 2005, un concours de dessin a été organisé pour les enfants et plus de mille dessins ont été exposés dans le centre de Dehiwela. Neuf réunions ont été organisées dans les camps, avec à chaque fois 40 à 50 participants. Les habitants des camps étaient mobilisés avec du théâtre de rue et des tracts. Pendant ces réunions, les participants ont reçu de l'information sur le trafic d'êtres humains et la création d'un comité de vigilance ou « watch group » y a été proposée. Ces groupes existent toujours et sont dirigés par un fonctionnaire des autorités locales, en collaboration avec des fonctionnaires des départements sociaux et des ONG.

La campagne contre les abus d'enfants et de femmes se poursuit. Le problème du travail des enfants et des enfants mendiants persiste, plus tellement à cause du tsunami mais bien à cause du grand nombre de sans-emploi et de la crise du tourisme et de la pêche. C'est dans les plantations de thé et de caoutchouc qu'on retrouve le plus d'enfants qui ont quitté l'école prématurément. Ils sont envoyés à Colombo et dans d'autres grandes villes pour y faire du travail domestique. Le NWC mène une campagne, avec de nombreuses autres organisations, pour instaurer l'obligation scolaire jusqu'à 16 ans et, par la même occasion, faire construire plus d'écoles pour accueillir le flux de nouveaux élèves.

CONCLUSION – FORCES ET FAIBLESSES DU PROJET ET IMPACT SUR LE NATIONAL WORKERS CONGRESS

Nous entamerons cette dernière partie en nous référant aux conclusions des rapports d'évaluation évoqués dans la première partie de cette brochure. L'aide a obtenu la qualification « suffisant » ou « distinction » si elle reposait sur :

- Des initiatives ancrées localement et bénéficiant de la confiance de la population affectée
- Une approche intégrée, c'est-à-dire que les différents aspects de la situation des familles sinistrées ont été pris en compte
- Des critères objectifs pour identifier les personnes les plus nécessiteuses
- Le renforcement de la position des femmes
- Une prise en compte des standards locaux et des moyens disponibles
- Des formations ou des initiatives économiques tournées vers l'avenir.

Le programme tsunami du NWC était un mini-projet, certainement en comparaison avec les moyens et l'échelle de travail des organisations internationales telles que le PNUD ou l'UNICEF et des ONG internationales telles que Caritas ou Oxfam. De plus, le NWC n'était pas vraiment préparé à intervenir dans une situation d'urgence et les besoins, même en se limitant aux propres membres, dépassaient large-

ment les moyens disponibles. Or si nous évaluons les résultats du NWC sur la base des critères cités au paragraphe précédent, nous pouvons conclure que le programme a été assez bien mis en œuvre. Ça n'a pas été parfait, mais la perfection n'est pas de ce monde.

L'approche de Solidarité Mondiale et du NWC répondait en tout cas au critère d'évaluation principal : un bon projet doit, y compris dans la phase d'aide d'urgence, se baser le plus possible sur les connaissances et les capacités locales et il doit permettre aux groupes locaux de reprendre au plus vite une vie normale. Le NWC avait l'avantage d'être une organisation bien ancrée dans les districts où les actions d'aide ont eu lieu et de bénéficier de la confiance de ses membres. L'action d'aide s'intégrait donc dans une initiative locale durable.

La stratégie de travailler avec deux coordinateurs sur place a également contribué au succès du projet. Malgré qu'on ait pu craindre que cela occasionne des retards dans la prise de décision, tel n'a pas été le cas. Le coordinateur du NWC a contribué à un bon flux d'information dans les deux sens (du groupe de pilotage vers les comités dans les districts et vice versa) ainsi qu'à la recherche de la collaboration nécessaire avec les autorités locales. Le coordinateur de WSM a apporté une expertise externe et a également joué un rôle dans le processus de formation des membres du groupe de pilotage et des comités de districts en matière de méthodologie (PME ou approche planning-monitoring-évaluation), ainsi que dans l'évaluation des actions. Le coordinateur externe a également été sollicité par le NWC, après la fin du projet tsunami, pour des missions de conseil et de consultation. On peut donc dire que cette stratégie de travailler avec une double coordination a été une réussite, à condition que les deux coordinateurs reçoivent assez de latitude pour apporter leur contribution au projet et que des accords clairs aient été conclus entre eux.

On peut dire ensuite qu'une approche intégrée a été suivie, avec des interventions pour pallier aux premiers besoins (aide à la location), des interventions dans le cadre de la reconstruction (réparation de logements et nouvelles constructions), ainsi que des interventions axées sur le développement à long terme (soutien aux micro-entreprises et formations professionnelles). Les moyens disponibles ont été repartis entre les diverses interventions pour atteindre un grand nombre de familles : 85 familles ont reçu une aide à la location ou un soutien financier pour la réparation de leur habitation ou la construction d'un nouveau logement, environ 850 familles ont reçu une aide pour la création d'une micro-entreprise ou le renforcement de leurs connaissances professionnelles, et quelques centaines de familles ont été touchées à travers les initiatives de prévention des abus de femmes et d'enfants. À supposer que, par famille, 3 à 4 personnes tirent des bénéfices d'une intervention, mais qu'en même temps, il y a un certain chevauchement (par exemple, une personne a suivi une formation, et sa famille a reçu une aide à la location), nous arrivons à un total d'au moins 3.000 à 3.500 personnes qui ont reçu l'une ou l'autre forme d'aide.

Les familles pour lesquelles une aide au logement n'était pas disponible, étaient prioritaires pour recevoir une aide aux initiatives économiques ou une formation professionnelle. On a tenu compte de la position des femmes et fait usage des moyens dis-

ponibles localement, par exemple lors de la réparation ou de la construction de logements. Au moment d'établir les priorités, les propositions des comités de districts étaient prépondérantes ; ces comités étaient entre autres composés de responsables des sections syndicales locales, de militants des entreprises et de membres des conseils de jeunes et de femmes.

Lors de l'octroi d'un soutien aux micro-entreprises et de l'organisation de formations professionnelles, on a essayé de tenir compte des chances de survie de la micro-entreprise ou des opportunités d'emploi offertes par la formation. Les propositions de création de micro-entreprises ont été évaluées par des experts externes et les entrepreneurs ont été encouragés à suivre une petite formation (« business training »). Le point faible à ce niveau est que même après l'intervention du NWC, beaucoup de ces micro-entreprises ne fournissent qu'un complément aux revenus de la famille, qui est souvent insuffisant pour constituer un revenu à part entière. Certaines de ces entreprises ont bien un potentiel d'expansion, et les initiateurs ont souvent de très bonnes idées, mais il leur est impossible de recevoir le crédit bancaire dont ils ont besoin pour s'agrandir.

Avant que soient organisées les formations professionnelles, une petite étude de marché a été menée auprès des employeurs de la région. Le taux de réussite de ces formations, le pourcentage d'élèves qui ont ensuite trouvé un emploi, est assez élevé. Le NWC a bénéficié à ce titre de la rotation importante de travailleurs plus ou moins qualifiés dans les entreprises formelles, ainsi que du fait que le NWC organise des formations professionnelles de courte durée depuis des années. Le NWC a donc pu s'appuyer sur son

expérience et son savoir-faire, ainsi que sur la demande constante de travailleurs disposant d'une formation de base aux métiers traditionnels de la pêche et de l'industrie du vêtement. Mais si le NWC poursuit ces formations, l'organisation devra rester attentive aux changements dans la demande de travailleurs et à l'apparition de nouvelles activités. Les cours d'anglais et d'informatique, notamment, doivent être d'un niveau assez élevé pour offrir une chance aux candidats sur le marché du travail.

Le NWC a augmenté sa crédibilité auprès de ses membres et gagné des nouveaux membres. Cet effet n'est pas spectaculaire, ni réparti de manière égale à travers toute l'île, mais tout de même perceptible dans la province du Sud. Au niveau local et régional, des contacts durables ont été développés avec les instances gouvernementales, surtout en ce qui concerne la formation professionnelle et la protection des femmes et des enfants. Dans la province du Sud, principalement dans la zone franche de Kogalla, le NWC a gagné des membres et l'organisation est maintenant présente dans davantage d'entreprises qu'avant le tsunami. Un point faible est que cet effet se limite jusqu'ici à cette région et ne s'étend pas au niveau national ou à d'autres secteurs économiques. Mais le NWC a en tout cas su se profiler comme une organisation capable de réaliser efficacement des petits projets pour l'amélioration de la situation sociale et économique de ses membres.

Emiel Vervliet

Ancien chargé de cours à la Sociale Hogeschool de Heverlee

14 décembre 2009



Le mouvement local des femmes a décidé de se serrer les coudes: il offre un logement et des premiers soins et négocie des initiatives en faveur des familles les plus affectées.

13 recommandations sur la base de l'expérience Tsunami

Même si nous ne sommes pas une organisation humanitaire, nous devons tout de même mobiliser de l'aide d'urgence dans certains cas. On ne laisse pas tomber ses amis quand la situation devient difficile. La condition est toujours que les partenaires locaux puissent être opérationnels et faire quelque chose pour leurs membres ou pour la société. Généralement, nos partenaires s'occupent surtout de la reconstruction, mais ils ne peuvent bien sûr pas manquer de soutenir aussi les membres de l'organisation et leur famille pendant la première phase d'aide directe. L'histoire de CWM-I en est un bon exemple.

Aide d'urgence et reconstruction : dans un cas comme dans l'autre se manifeste la nécessité de donner un rôle aux acteurs de la société civile locale. Leur connaissance du terrain, de la langue et de la société fait que leur intervention d'ordinaire réduite offre aux victimes une contribution réellement durable et substantielle.

1. Les **mouvements sociaux locaux** peuvent certainement jouer un rôle important dans le processus d'aide d'urgence et de reconstruction après une catastrophe. Il a été démontré qu'ils offrent une importante plus-value, tant sur le plan de la qualité des interventions que de leur durabilité. Ils veillent à ce que les sinistrés aient la possibilité de prendre leur propre sort en mains et de reconstruire leur avenir.
2. L'aide d'urgence (aide alimentaire, soins médicaux, logements temporaires) demande **une expertise spécifique et des ressources matérielles** qui ne sont généralement pas disponibles auprès de nos partenaires. Nos partenaires peuvent être impliqués dans la distribution de l'aide d'urgence auprès de leur propre base, mais leur principale contribution à ce moment de l'aide réside quand même dans la défense des intérêts et le soutien des organisations spécialisées en aide d'urgence.
3. Nos partenaires doivent aussi contribuer à **veiller à ce que l'aide d'urgence aboutisse effectivement chez les gens qui en ont besoin** et qu'elle soit distribuée de manière correcte et équitable. Leur propre expertise en matière de médiation, de défense des droits, de prestation de services et d'action sociale et politique peut être pleinement mise à profit à ce niveau. Nos partenaires facilitent la distribution de l'aide aux personnes qui risquent d'en être exclues. Ils dirigent le développement d'une réglementation adéquate dans le pays/ la région en question et veillent à son application.
4. Par nature, tant Solidarité Mondiale que ses partenaires – des mouvements sociaux locaux – sont **les plus qualifiés pour ce qui est de la reconstruction**.
5. Lorsqu'il est question de sélectionner les bénéficiaires de l'aide d'urgence et les initiatives de reconstruction, il est important **d'établir une liste de critères et de priorités**. Cela doit se faire en collaboration avec les personnes concernées. Pendant la mise en œuvre, notre partenaire doit respecter rigoureusement ces critères et priorités. Un monitoring poussé doit permettre d'aider également les bénéficiaires sélectionnés par le biais d'autres programmes (du gouvernement ou d'autres ONG) pour pouvoir les rayer de notre propre liste.
6. Le mieux est que les partenaires locaux **établissent eux-mêmes un programme global d'aide d'urgence et de reconstruction**, sur la base de leurs propres besoins et capacités. Ce n'est qu'après qu'ils vérifient quel donateur aborder pour quelle partie de ce programme. De cette façon, le partenaire garde le contrôle sur l'approche globale de l'organisation en ce qui concerne l'aide d'urgence et la reconstruction.
7. Lors de l'établissement d'un programme de reconstruction, il vaut mieux **prévoir une certaine flexibilité**. Le contexte, les besoins et les possibilités peuvent parfois changer rapidement au cours du programme de reconstruction. Une planification trop stricte des activités et initiatives, à trop long terme, devient alors un carcan qui ne répond pas suffisamment aux besoins réels.
8. En ce qui concerne la reconstruction, les partenaires font mieux de **se concentrer sur des activités proches de leur « core business »** : formation et sensibilisation, défense des droits, projets d'économie sociale, initiatives autour de la protection sociale, prestation de services, formation technique et formation professionnelle. Le développement et le renforcement organisationnel en font également partie. Une autre possibilité est l'organisation et la protection des groupes les plus vulnérables (veuves, orphelins, personnes âgées, etc.)

9. Il est souhaitable de prévoir également **un soutien post-traumatique pour les membres affectés de l'organisation**, en collaboration avec d'autres organisations et services spécialisés.
10. Lors du développement d'une approche pour l'aide d'urgence et la reconstruction, il faut décider si l'on va travailler au départ de l'offre ou au départ de la demande. Vu la nature des organisations sociales, **l'approche orientée sur la demande est conseillée**. Cette approche prend comme point de départ les demandes des intéressés eux-mêmes (ou une meilleure description !). L'effet s'avère beaucoup plus durable, tant pour l'organisation que pour le projet. Lors de l'établissement du projet ainsi que lors de son exécution et évaluation, une concertation intense avec les victimes (et les organisations concernées telles les centrales professionnelles) est de la plus grande importance.
11. Une « Task Force » est créée pour planifier, suivre et évaluer les projets et/ou programmes spécifiques d'aide d'urgence et de reconstruction. **Cette Task Force est constituée de façon représentative et sera de préférence renforcée par une expertise externe** dans les domaines qui ne font pas partie du champ d'action normal de l'organisation (exemple : ça a été le cas au Sri Lanka pour l'expertise liée à la réglementation spécifique en matière de construction et d'urbanisme). Le contrôle mutuel et la responsabilité partagée ont une importance cruciale et doivent être intégrés dans les structures et modes de fonctionnement habituels de l'organisation.
12. Les projets de reconstruction de longue durée doivent être **conçus de manière assez flexible dès le début**. Le contexte local pendant et après la catastrophe change tellement vite qu'il faut pouvoir ajuster les résultats escomptés à tout moment. Il n'est donc pas souhaitable d'avoir un projet trop détaillé. Il vaut mieux travailler avec des plans opérationnels revus régulièrement (par exemple tous les six mois) dans le cadre d'objectifs bien décrits et fixés au préalable.
13. La **mise en réseau des partenaires de WSM** (et avec d'autres organisations) est conseillée et peut être renforcée de manière durable.

*Jef Van Hecken
29 mars 2010*



