

Systeme de Planification, Apprentissage et Devoir de Rendre Compte.

La vision d'ActionAid est un monde exempt de pauvreté dans lequel chaque être humain peut jouir du droit à une vie de dignité.

La mission d'ActionAid est de travailler avec les pauvres et les marginalisés afin d'éradiquer la pauvreté en supprimant l'injustice et l'inégalité qui en sont les causes.

ActionAid respecte les valeurs suivantes :

Respect mutuel : reconnaître la dignité innée et la valeur de tous les peuples ainsi que la valeur de la diversité.

Équité et justice : nous exigent de travailler pour nous assurer que chaque personne, sans considération du sexe, de l'âge, de la race, de la couleur, de classe sociale et de religion, possède une opportunité égale pour s'exprimer et utiliser ses potentialités.

Honnêteté et transparence : nous exigent de rendre compte de l'efficacité de nos actions et d'être ouverts dans nos jugements et communications avec les autres.

Solidarité avec les pauvres et les marginalisés : de telle sorte que notre seule penchant sera un engagement à l'égard des intérêts des pauvres et des sans pouvoirs.

Courage et conviction : nous exigent d'être créatifs et radicaux, sans peur de l'échec dans la poursuite du plus grand impact possible sur les causes de la pauvreté.

Humilité : reconnaître que nous faisons partie d'une plus grande alliance contre la pauvreté et exiger que notre présentation et notre comportement soient modestes.

Pourquoi Alps ?

Une préoccupation croissante exprimée par le personnel et les partenaires locaux, aux cours des dernières années, a été la quantité disproportionnée du temps et des efforts consacrés à répondre aux exigences de planification et de présentation de rapports d'ActionAid. Si ce n'était qu'une question de mauvaises priorités, le problème pourrait aisément être corrigé par un réaménagement du temps. Le plus grand risque est la dissémination d'une culture de bureaucratisme et d'affaiblissement de la capacité du personnel, des partenaires et, en dernier ressort, des pauvres avec lesquels nous travaillons.

Alps vise à libérer le personnel et les partenaires de la tyrannie de remplir, sans fin, des formulaires et de rédiger de longs plans et rapports merveilleusement présentés, mais qui, la plupart du temps, dorment dans les armoires ou les archives. *Alps* est essentiel pour rendre opérationnel *Combattre ensemble la pauvreté* :

- En encourageant la promotion d'une culture dans laquelle le personnel et les partenaires ne disposent du confort de se reposer sur les règlements et les procédures mais doivent recourir à leur propre initiative pour réaliser notre mission commune ;
- En améliorant d'une manière significative la qualité et la quantité des interactions avec les pauvres et les autres partenaires ;
- En augmentant l'accent mis sur la réflexion, l'analyse et l'apprentissage qui peuvent être convertis en un programme amélioré et en action de plaidoyer ;
- En s'assurant que les décisions sont prises le plus opportunément là où leurs conséquences seront perçues ; et
- En amenant les préoccupations et les aspirations des pauvres au centre de notre prise de décision.

Le travail de l'équipe qui a déployé ACAS – la première mouture sur la révision du vieux système – était crucial en nous aidant à arriver au stade actuel et je voudrais les remercier pour leurs efforts. Un grand « merci » à l'équipe qui a finalement créé **ALPS** – Ephraïm Dhlembeu, Ros David, Nigel Saxby-Soffe et Lubwa Ehsan. Ce fût l'idée géniale de Colin William et sa foi dans les principes qui sous-tendent **Alps** qui nous ont en définitive aidé à amener le processus qui s'étirait longtemps à sa fin.

Beaucoup de remerciements à Robert Chambers, au Conseil d'administration (trustee) et aux amis d'ActionAid qui non seulement nous ont constamment lancé un défi pour que nous pensions différemment mais nous a consacré beaucoup de son temps pour arriver à une alternative faisable. Merci également à notre Conseil d'administration qui a, à l'unanimité, approuvé *Alps* le mois passé et démontré ainsi son engagement envers la nouvelle ActionAid dans laquelle le devoir de rendre compte est accompli en s'assurant que les vraies valeurs, les personnes et les normes sont en place.

Le document d'*Alps* se veut aussi vivant que dynamique dans ce qu'il propage – le format de feuille libre nous aidera à changer le système tout en apprenant de notre expérience. Et nous avons besoin que chacun de vous l'analyse constamment et d'une manière critique et propose des améliorations.

Nous pouvons maintenant dire, avec une certaine certitude, que nous disposons d'un système de planification et d'analyse qui est aussi pathétique que rigoureux à l'instar de *Combattre ensemble la pauvreté*. Nous sommes tous conscients qu'il est beaucoup plus facile de changer le système plutôt que de changer de comportements et de pratique – Veuillez vous assurer que le personnel et les partenaires à tous les niveaux lisent et comprennent ceci dans la langue où ils se sentent à l'aise, et que la nouvelle approche aille au-delà de la rhétorique dans la réalité des faits, dans le délai le plus bref possible, même si à certains moments ceci puisse être inconfortable.

Soleil Shetty,

Directeur Général.

24 juin 2000.

TABLE DES MATIERES

Partie I **Alps** : créer un environnement d'apprentissage

Partie II Principes

Partie III Attitudes et comportements

Partie IV Devoir de rendre compte aux pauvres et à nos partenaires

Partie V Autres éléments essentiels d'**Alps**

Evaluation

Stratégies

Révisions

Plans Triennaux

Rapports Annuels

Révisions et Réflexions annuelles participatives.

Partie VI Systèmes d'appui

Partie VII Annexe

Directives pour le contenu dans les soumissions d'Alps.

Alps : créer un environnement d'apprentissage.

ActionAid se tourne dans une nouvelle et inspiratrice direction dans la poursuite du but commun exprimé dans *Combattre ensemble la pauvreté* – Ceci nous exige de libérer et de concentrer notre énergie et créativité sur la réalisation de nos objectifs communs. Elle demande que dans toutes nos relations, nous mettions en pratique la confiance, nous vivions et partageons les valeurs, et nous soyons responsables de nos actions à tous les niveaux – mais surtout et avant tout envers les femmes, les hommes, les jeunes filles et les garçons pauvres. Elle requiert également un engagement créatif, un apprentissage continu et rigoureux, et une transformation personnelle.

En réduisant la pénible confection de rapports écrits, **Alps** devrait créer un environnement pour plus d'interactions du personnel avec nos partenaires et les pauvres. Et en introduisant les processus d'analyse et de réflexion critique, il est destiné à aider les pauvres, nos partenaires et nous-mêmes, à apprendre de nos expériences et de celles des autres afin d'améliorer continuellement la qualité de notre travail.

Alps remplace le système de planification et de rapports annuels en vigueur depuis 1998 par un certain nombre de changements. Ce système mettait beaucoup d'accent sur la planification et les rapports standardisés.

Alps comprend des sections sur les comportements et les attitudes pour insister sur le fait que la façon dont nos gens se réfèrent l'un à l'autre et aux autres est plus importante que les documents que nous produisons.

Alps exige que les questions relatives aux ressources humaines et au développement de l'organisation, telle que la gestion de la performance soient intégrées dans tous les processus de planification et d'analyse.

Alps agit comme un point de référence pour tout le personnel d'ActionAid qui devrait s'y référer durant tout processus de planification, d'analyse ou de préparation de rapports. Il s'agit également d'un document de base pour aider dans l'induction du nouveau personnel et profiter aux personnes externes intéressées.

Alps reconnaît les besoins des donateurs et des partenaires dans le financement qui pourront avoir besoin de compléter les exigences de base. Tous les efforts seront consentis, au cours de la période à venir, pour harmoniser ces besoins avec l'esprit d'Alps.

Alps encourage la créativité et l'innovation, tout en répondant à nos besoins du devoir de rendre compte d'une manière interne. Lorsque des directives sont données, elles sont destinées à fournir une orientation – elles ne sont pas normatives. Et pour la garder pertinente, nous réviserons **Alps** au fur à mesure que notre expérience grandira.

Le dépositaire général d'**Alps** est le directeur général qui demandera l'approbation du Conseil d'administration pour tous changements substantiels apportés au système.

Principes

Alps renforce le principal devoir de rendre compte aux femmes, aux hommes, aux jeunes filles et aux garçons pauvres et marginalisés ainsi qu'aux partenaires avec lesquels nous travaillons ou qui travaillent avec nous.

Alps renforce l'engagement d'ActionAid pour l'égalité du genre.

Alps s'applique à l'ensemble de l'organisation à tous les niveaux et couvre les relations horizontales et verticales. L'information d'**Alps** doit être pertinente et utile pour les personnes qui la produisent, la reçoivent et ont besoin de prendre des décisions. Elle devrait être écrite dans la langue parlée par la majorité des utilisateurs et traduite, habituellement sous forme de résumé, là où c'est nécessaire. Elle doit être approuvée dans la plupart des cas, uniquement à l'échelon hiérarchique immédiat.

Alps exige que l'informateur reçoive un feedback. Les approbations devraient être données d'une manière non bureaucratique.

Alps vise à mieux utiliser le temps du personnel en réduisant la quantité d'informations écrites nécessaires. Il encourage également l'apprentissage qui, à son tour, améliore les compétences et la qualité du programme.

Alps reconnaît le besoin d'établir une liaison entre les dépenses financière et la qualité du programme.

Alps encourage la réflexion critique qui nous permet d'apprendre non seulement de nos succès mais également de nos échecs. Les procédures sont importantes mais telle est aussi la discrétion exercée avec sensibilité, et communiquée d'une façon appropriée et ouvertement.

Attitudes et comportements

Alps peut seulement être efficace si notre personnel adopte des attitudes et se comporte de façons correspondantes à notre vision, mission et valeurs. Celles-ci comprennent la nécessité de:

- Se comporter d'une façon qui n'exerce pas la domination ou le patronage mais qui partage réellement le pouvoir avec les autres plutôt que de le garder pour soi.

- Se comporter de façon à laisser de la place à ceux qui sont exclus pour qu'ils participent.
- Adopter une attitude qui reflète le besoin de combattre l'inégalité basée sur le genre, la caste, l'identité ethnique ou la religion, dans tout notre travail.
- Reconnaître qu'aider les personnes pertinentes se fait à tous les stades et niveaux et est fondamental dans notre travail. En cela, nous notons que «la consultation » n'assure pas nécessairement la participation.
- Adopter une attitude qui reflète la mesure dans laquelle nous pouvons apprendre des autres qui poursuivent des objectifs similaires par des méthodes différentes. Ce faisant, nous sommes conscients que nous cherchons, encore une solution durable à la pauvreté.
- Se comporter avec bonne humeur et un sens d'équilibre, tout en appréciant le courage et l'ingéniosité des pauvres et des marginalisés. Après tout, nous travaillons avec des personnes qui -même dans la pauvreté abjecte, - présentent des visages réellement heureux.
- Ecouter de façon à comprendre les caractéristiques culturelles, linguistiques et de communication des autres.
- Comprendre que la plupart des membres du personnel ne se rencontrent pas, face à face, les uns avec les autres sur une base quotidienne. Ceci signifie que nous devons tous consentir un plus grand effort pour établir une communication effective à distance (pendant qu'en même temps nous utilisons prudemment le courrier électronique).

Ces attitudes et comportements sont considérés comme des préalables pour réaliser **Alps** avec succès. Il est par conséquent essentiel pour tout le personnel d'ActionAid d'apprécier et d'exhiber ces attitudes et comportements dans leur travail journalier. Et ActionAid doit fournir l'appui organisationnel indispensable pour que le personnel réalise cela.

Devoir de rendre compte aux pauvres & à nos partenaires.

Notre engagement à l'égard des pauvres et des marginalisés nous intime le devoir de leur rendre compte de la qualité de notre travail, et de celle de nos partenaires.

Au sein ActionAid, nous avons de multiples comptes à rendre – aux bailleurs de fonds, aux autres membres du personnel, aux partenaires, aux gouvernements, aux communautés, ainsi qu'aux pauvres et aux marginalisés. Toutefois, le devoir de rendre compte – aux pauvres, spécialement les femmes et les jeunes filles – est au centre de l'esprit de *Combattre ensemble la pauvreté*.

Alps cherche à mettre en pratique cet esprit. Ceci signifie que les priorités et les perspectives des pauvres doivent inspirer les décisions que nous prenons à tous les niveaux au sein d'ActionAid, de même que les décisions prises par nos partenaires. Ceci veut dire que nous devons être transparents en partageant, avec les partenaires, les communautés et les pauvres, toutes les informations relatives aux résultats des réunions, aux plans, budgets, et dépenses.

Il s'agit d'un réel défi alors que nous attendons de plus en plus que le personnel et les partenaires s'assurent que :

- Les groupes de pauvres et de marginalisés, spécialement les femmes et les jeunes filles prennent part au programme de planification par niveau. Ceci implique que de tels groupes développent leurs propres indicateurs du progrès.
- Ils invitent les pauvres et les marginalisés au sein de la communauté pour qu'ils s'impliquent en particulier dans le suivi, l'analyse critique et l'évaluation des progrès accomplis dans les programmes.
- Partout où cela est possible, les pauvres et les membres marginalisés de la communauté, les partenaires sont directement impliqués dans le recrutement et l'évaluation des membres du personnel se trouvant en première ligne sur le front, à la fois pour les partenaires que pour ActionAid.

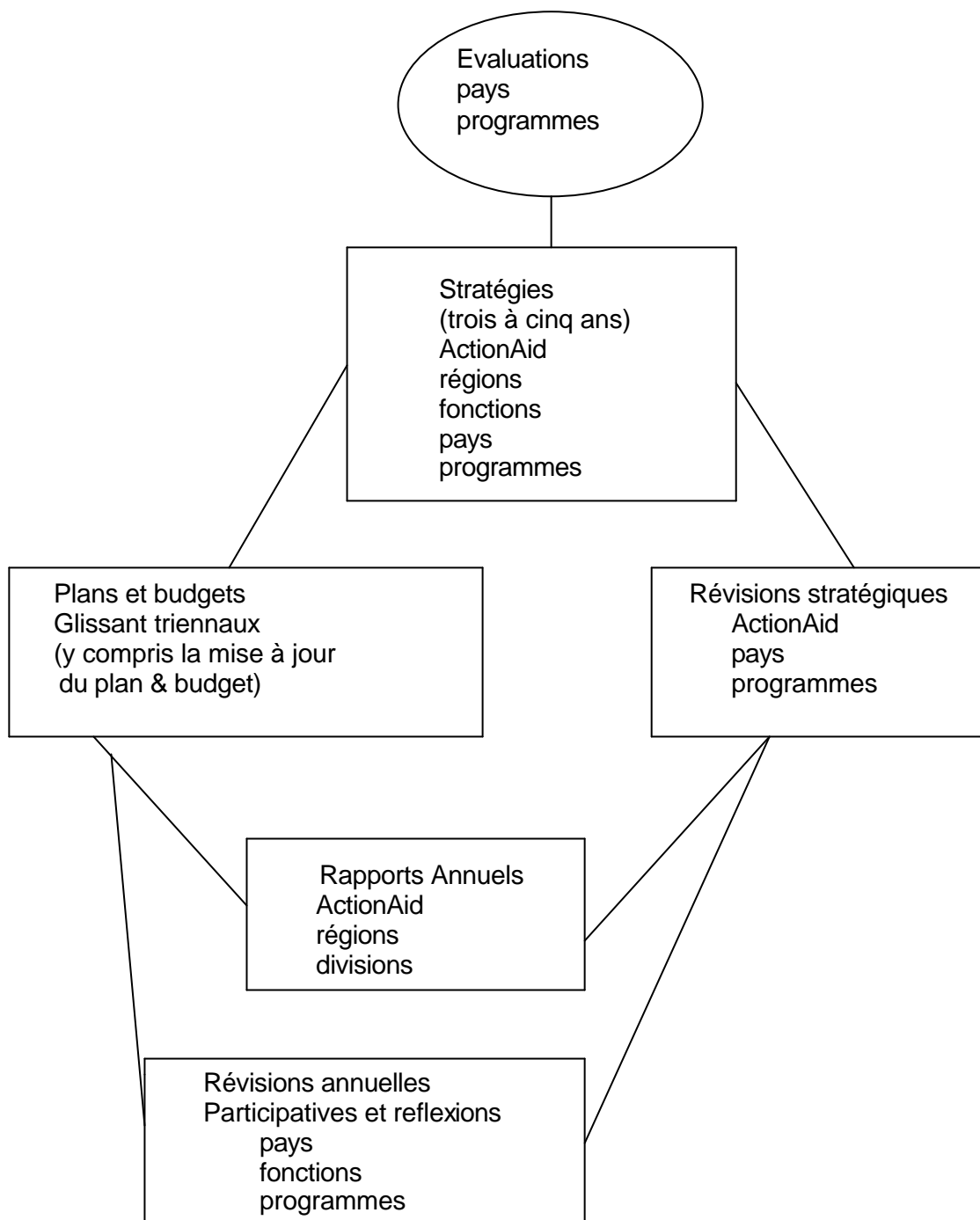
Les visions, les priorités et les autres leçons tirées de ce processus :

- Deviennent une part fondamentale de la planification, de la prise des décisions et de la confection des rapports, à tous les niveaux, et sont transmises fidèlement aux échelons supérieurs, à travers les médias et les forums.
- L'information transmise aux échelons supérieurs relative aux évaluations, stratégies, plans, budgets, financements, dépenses et révisions est fournie aux pauvres et aux membres marginalisés de la communauté pour analyse. Ceci devrait se faire dans une langue et sous une forme accessibles pour eux.
- Nous attendons de nos partenaires l'engagement envers ces façons de travailler à l'instar de ce que nous faisons nous-même.

Les autres principaux éléments d'Alps.

Le tableau qui suit montre les liens qui existent entre les parties clés du système. Il définit les besoins essentiels du devoir de rendre compte d'ActionAid. Une période de temps et un délai sont également donnés pour chaque document dans Alps et ceci doit être respecté. Il est absolument essentiel que tout document de plus de 10 pages ait un résumé synthétique

bien rédigé et n'excédant pas trois à cinq pages. La personne autorisée à approuver le document, en consultation avec son chef hiérarchique, signera toutes les exceptions telles que avancer ou retarder les stratégies ou les révisions/rapports. Quelques directives sont fournies en Annexe, et un document séparé relatif aux directives sur la meilleure pratique sera également disponible pour appuyer le personnel.



Régions (Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes).

Fonctions : (Plaidoyer, Communications, Urgences, Finances, Mobilisation des Fonds, Genre, TI et Développement de l'Organisation).

Programmes (Zones de développement, initiatives de développement, projets, campagnes).

Evaluations.

Toutes les initiatives d'ActionAid pour se lancer dans un nouveau pays ou programme devraient passer par un processus d'évaluation afin de vérifier la faisabilité de contribuer aux buts et objectifs d'ActionAid à différents niveaux. Toutes les évaluations d'un nouveau pays seront conformes aux stratégies régionales, et les stratégies du programme seront conformes aux stratégies par pays. Le contenu et les détails de chaque évaluation varieront et nous encourageons la discrétion et la flexibilité en décidant des détails.

L'évaluation justifiera la raison qui pousse ActionAid à commencer à travailler dans le pays ou programme et les actions qui seront entreprises au cours de la première à la deuxième année, avant la finalisation de la stratégie.

Lorsque ActionAid travaille avec des organisations partenaires dans une zone géographique déterminée, les détails qui figurent dans l'évaluation dépendront de la longueur de la durée de l'expérience du partenaire dans la zone et de la nature des processus participatifs déjà entrepris.

Dans la plupart des cas, là où un financement officiel est accordé, le processus d'évaluation fera partie intégrale du document de stratégie du programme qui est finalisé avant le début du programme.

But : déterminer la faisabilité d'un nouveau programme ou pays.

Processus : les groupes de partenaires internes clés (tels que les membres de l'Alliance d'ActionAid et le personnel des autres équipes), et les partenaires externes (tels que les bailleurs de fonds, les partenaires et les pauvres et les membres marginalisés de la communauté) devraient être impliqués. L'évaluation devrait être réalisée par une équipe équilibrée quant au genre (y compris une personne spécifiquement chargée de s'occuper du genre) et d'experts de la zone géographique ou du sujet.

Durée : environ un mois.

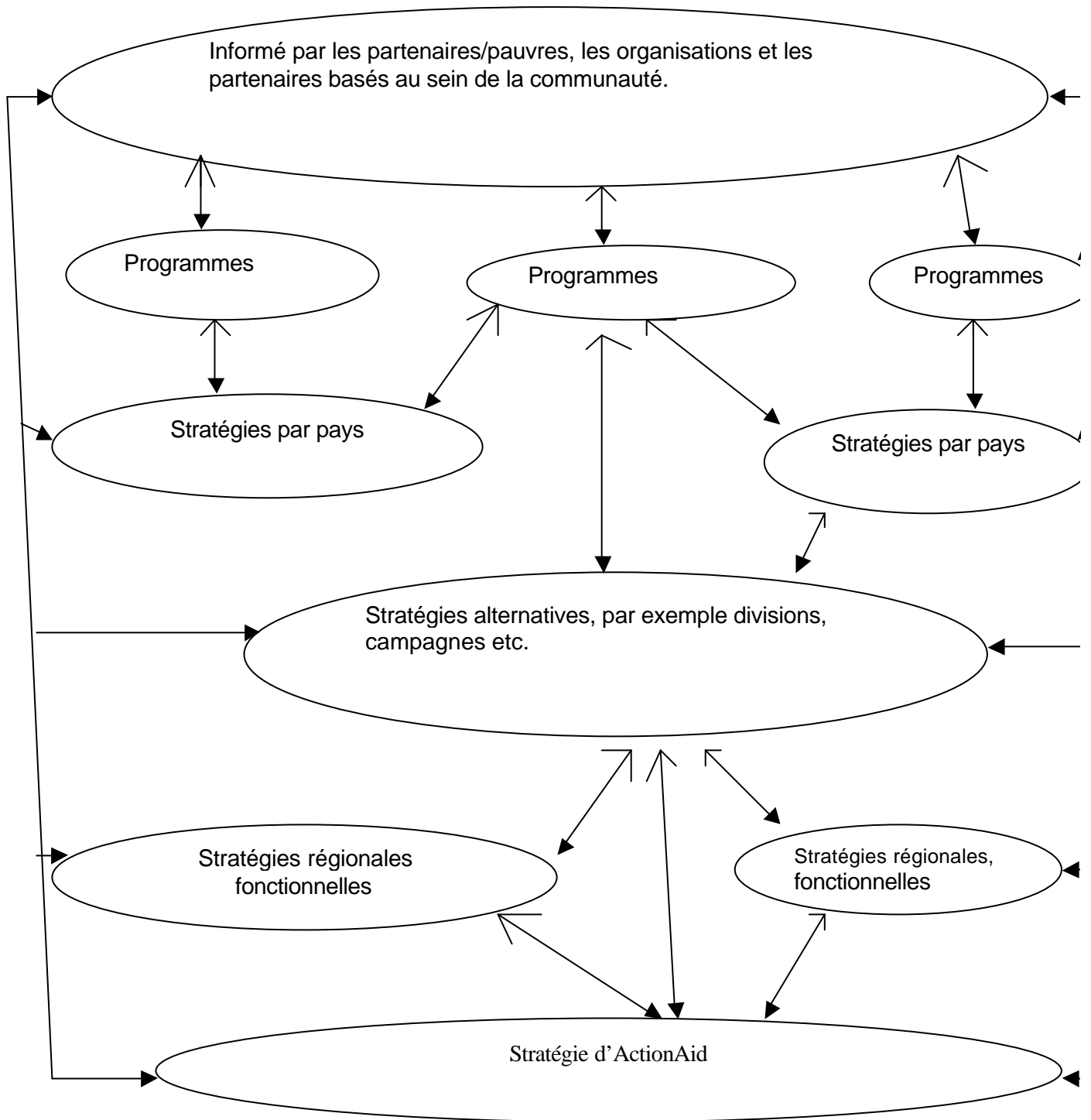
Taille : environ 20 pages

Approbation : les évaluations du programme par le directeur pour le pays en consultation avec les partenaires du financement, les évaluations sur un pays par le Conseil d'administration.

Stratégies

Le tableau qui suit montrent comment les stratégies à moyen et long terme vont ensemble. Il ne suggère pas des strates de priorités ou que les stratégies suivront une seule séquence. Le système est dynamique, chaque stratégie étant préparée selon son propre calendrier et les deux puisant de et alimentant les autres stratégies dans le système.

Les premières stratégies sont celles au niveau d'un pays et d'ActionAid. Ceci est dû au fait que les mettre par écrit est aussi valable que les documents eux-mêmes et ils ont une grande influence sur le fonctionnement de l'organisation. Les stratégies des autres niveaux (par exemple au niveau des divisions) mettront en œuvre les principales stratégies – mais *Alps* n'exige pas cela. Nos partenaires enrichissent toutes les stratégies d'ActionAid. Ceci est particulièrement vrai pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles pauvres et les marginalisés avec lesquels nous travaillons, les groupes au sein de la communauté ainsi que nos partenaires.



Stratégies Fondamentales

Alps a besoin de stratégies fondamental aux niveaux suivants :

- **ActionAid**
- **Régional** (Afrique, Asie, Amérique Latine et Caraïbes).

- **Fonctions** (Plaidoyer, Communications, Urgences, Finances, Mobilisations des Fonds, Genre, TI et Développement de l'Organisation).
- **Pays**
- **Programme** (DA1, projets, campagnes).

La méthode de rédaction de la stratégie variera selon les personnes et les endroits. Toutefois, l'équipe dirigeante pour toute stratégie devrait comprendre au moins une personne outillée pour se concentrer sur les questions relatives au genre.

Stratégie d'ActionAid.

But : définir l'orientation stratégique de l'organisation comprenant la vision, la mission, les valeurs, les buts et les objectifs et stratégies au niveau élevé.

Processus : le directeur général dirige le processus en consultation avec le personnel et le Conseil d'administration.

Durée : environ trois mois.

Taille : environ 20 pages

Fréquence : tous les cinq ans.

Approbation : par le Conseil d'administration.

Stratégies régionales

But : interpréter et rendre opérationnelle la stratégie d'ActionAid au niveau régional pour guider les stratégies par pays et articuler les initiatives régionales à valeur ajoutée.

Processus : les directeurs régionaux dirigeront le processus en consultation avec les programmes par pays, les partenaires de l'Alliance, l'équipe internationale de direction et les autres partenaires pertinents. L'implication d'un membre indiqué du Conseil d'administration est essentielle.

Durée : environ deux mois

Taille : environ 20 pages. La structure et le contenu pourraient varier selon la force des stratégies pour le pays dans la région.

Fréquence : au moins une fois tous les cinq ans.

Approbation : par le directeur général.

Stratégies fonctionnelles

But : montrer comment chaque fonction contribue aux buts et aux objectifs d'ActionAid au cours d'une période quinquennale. Ces stratégies recoupent les frontières des divisions et des régions et devraient être en rapport l'une avec l'autre.

Procédure : le directeur international ayant la responsabilité la plus directe dirigera le processus avec l'implication d'un membre approprié du Conseil d'administration, l'équipe internationale de direction et les autres partenaires pertinents.

Durée : environ deux mois.

Taille : environ 20 pages

Fréquence : au moins une fois les cinq ans.

Approbation : par le directeur général.

Stratégies du pays.

But : dégager des objectifs et des stratégies claires qui sont pertinents pour le pays dans la réalisation des stratégies globales et régionales d'ActionAid.

Processus : les directeurs pour le pays conduiront le processus en consultation avec le personnel du pays, les partenaires de l'Alliance et les autres bailleurs de fonds, et tous les autres partenaires appropriés. Des liens doivent être assurés avec les stratégies d'ActionAid, de la région et des fonctions pertinentes. Partout où cela est possible un membre du Conseil d'administration prendra part au processus.

Durée : environ trois mois.

Longueur : environ 20 pages

Fréquence : au moins une fois tous les cinq ans.

Approbation : par le directeur régional.

Stratégies du programme.

But : montrer comment chaque programme (DA, groupe de travail horizontal, campagne etc.) atteindra ses propres buts et contribuera aux stratégies pertinentes par pays, fonction et région.

Processus : le directeur du programme est responsable de l'élaboration de la stratégie qui devrait être aussi participative que possible ** et refléter les points de vue des partenaires. Les éléments clés seront la transparence à tous les niveaux en ce qui concerne les fonds potentiels, les arrangements de parrainage, et les décisions relatives aux dépenses. L'équipe (qui doit comprendre une personne chargée de s'occuper du genre) devrait travailler avec tous les groupes de partenaires, particulièrement les pauvres et les marginalisés membres de la communauté et les principaux partenaires du financement. Dans le cas de programmes à long terme comme les DAs, une stratégie claire de durabilité et de désengagement devrait être incluse.

Durée : environ deux mois.

Longueur : environ 20 pages

Fréquence : au moins une fois tous les cinq ans.

Approbaton : par le directeur dans les pays, en consultation avec les partenaires du financement. Par les chefs hiérarchiques dans les divisions. Les campagnes internationales de plaidoyer par les membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration approuve également les programmes ou projets d'appui comme la TI ou RH/OD qui ont un coût total supérieur à 500.000 £.

Les programmes (DA, projets, initiatives transfrontalières, etc.) exigeant des stratégies un cycle de vie supérieure à deux ans ou des dépenses annuelles budgétaires excédant 100.000 £. L'autre catégorie qui exige une stratégie du programme intervient lorsqu'une initiative est considérée comme étant à haut risque à cause de sa visibilité publique et de sa sensibilité politique (normalement les campagnes de plaidoyer).

* Les stratégies du projet au niveau de la communauté seront souvent le fruit de plusieurs mois de labeur, si pas d'années. Ils devraient clairement montrer les perceptions des pauvres et la nature de la pauvreté et comment ActionAid (ou nos partenaires) soutiendront les pauvres dans la prise en charge et le contrôle de leur propre développement

Les Révues.

Au moins une revue stratégique indépendante devrait être menée avant la fin de chaque période de stratégie.*

Les revues stratégiques sont nécessaires pour :

- ActionAid
- Les pays
- Les programmes qui durent trois ans et plus.

De telles analyses critiques ne sont pas essentielles pour les fonctions régionales ou trans-organisationnelles, car elles seront évaluées dans le cadre de l'analyse pour toute l'organisation.

Des analyses intérimaires pourraient être menées selon les besoins.

Les Revues Stratégiques d'ActionAid.

But : évaluer les performances et les résultats par rapport à la stratégie quinquennale d'ActionAid et au delà, et utiliser les leçons apprises pour améliorer le futur travail.

Processus : le directeur général conduit le processus. L'analyse critique devrait être effectuée au cours de la dernière année de vie de la stratégie. Des évaluateurs externes sont essentiels dans ce processus qui devrait également inclure le personnel. Au moins un des évaluateurs externes devrait être un spécialiste du genre. L'analyse sera documentée par les autres évaluations menées au niveau régional et fonctionnel.

Durée : environ deux mois.

Longueur : à préciser dans les termes de référence.

Calendrier : au cours de la dernière année de la période de la stratégie.

Approbation : le Conseil d'administration doit approuver les termes de référence et le rapport final.

Les Revues Strategique du pays.

But : évaluer les performances et les résultats par rapport à la stratégie du pays et au delà, et utiliser les leçons apprises pour améliorer le futur travail. L'analyse devrait :

- évaluer l'impact sur les femmes, hommes, filles et garçons pauvres et marginalisés.
- Juger de l'efficacité des processus du devoir de rendre compte aux pauvres et à nos partenaires ;
- Evaluer les coûts encourus en travaillant sur les objectifs stratégiques et en soutenant le pays d'une manière plus générale ;
- Dégager les principales leçons apprises et les inclure dans la prochaine stratégie pour le pays.

Processus : Le directeur pour le pays est responsable de la conduite du processus. L'analyse devrait être faite au cours de la dernière année de vie de la stratégie. Les évaluateurs externes sont indispensables et au moins un des membres de l'équipe devrait spécifiquement couvrir les problèmes du genre. L'équipe devrait s'assurer que :

- une large consultation est organisée avec les partenaires externes et internes ;
- le processus appuie notre engagement envers la transparence ;
- nos premiers partenaires, en particulier les groupes des pauvres et des marginalisés, participent entièrement.

Délai : environ deux mois

Longueur : à spécifier dans les termes de référence.

Calendrier : au cours de la dernière année de la période de stratégie.

Approbaton : le directeur général approuvera les termes de référence, la composition de l'équipe d'analyse et le rapport final.

Les Revues Strategique du Programme

But : évaluer les performances et les résultats par rapport à la stratégie du pays et au delà, et utiliser les leçons apprises pour améliorer le travail futur. L'analyse devrait :

- évaluer l'impact sur les femmes, hommes, filles et garçons pauvres et marginalisés.
- Juger de l'efficacité des processus du devoir de rendre compte aux pauvres et à nos partenaires ;
- Evaluer les coûts encourus en travaillant sur les objectifs stratégiques et en soutenant le pays d'une manière plus générale ;
- Dégager les principales leçons apprises et les inclure dans la prochaine stratégie pour le pays.

Approbation : le directeur pour le pays pilote le processus. Les évaluateurs externes sont indispensables et au moins un des membres de l'équipe devrait spécifiquement couvrir les problèmes du genre. L'équipe devrait s'assurer que :

- une large consultation est organisée avec les partenaires externes et internes ;
- le processus appuie notre engagement envers la transparence ;
- nos premiers partenaires, en particulier les groupes des pauvres et des marginalisés, participent entièrement.

Délai : environ deux mois

Longueur : à spécifier dans les termes de référence.

Calendrier : au cours de la dernière année de la période de stratégie.

Approbation : le directeur pour le pays ou le chef hiérarchique direct approprié.

Les plans triennaux sont exigés pour :

- les régions
- les pays
- les programmes
- les divisions.

But : développer des objectifs et des actions spécifiques planifiées au cours des trois prochaines années pour donner à toutes les parties d'ActionAid la confiance que les fonds appropriés sont disponibles pour la réalisation des objectifs à moyen terme et fournir une base d'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

Calendrier : de septembre à novembre

Contenus : les plans sont en même temps le programme et les documents financiers.

Approbation : le plan d'ensemble de l'organisation doit être approuvé par le Conseil/d'administration et les autres par voie hiérarchique.

Les budgets annuels simplifiés seront également requis mais le contenu et le processus seront basés sur l'expérience 2000.

Rapports annuels.

Les rapports annuels sont exigés de :

- ActionAid
- Divisions
- Régions
- Pays (uniquement financiers).

Rapport financier annuel par pays.

But : aider chaque programme par pays à évaluer ses performances financières par rapport à l'année précédente et le budget de l'exercice actuel. Tirer les leçons en vue de performances ultérieures et permettre une image consolidée des performances financières à préparer au niveau de l'organisation.

Calendrier : de mars à avril.

Contenu : le service financier donnera des directives annuelles.

Approbation : le chef hiérarchique.

Rapports annuels de région, division et d'ActionAid.

But : assurer le suivi par rapport à la stratégie pertinente et au plan triennal.

Processus : les directeurs internationaux sont responsables. Partout où cela est indiqué, nous devrions promouvoir l'apprentissage organisationnel en faisant de cela plus qu'un simple exercice de documentation pour qu'il mette l'accent sur notre transparence et devoir de rendre compte vis-à-vis des partenaires. Les rapports annuels des divisions devraient chercher à refléter l'état d'avancement de l'organisation, dans son ensemble, dans leurs domaines spécifiques fonctionnels.

Longueur : environ 20 pages

Calendrier : de février à mars

Approbation : par le Conseil d'administration pour ActionAid et par le directeur général pour les autres.

Réflexions et revues stratégique participatives annuelles.

Alps n'a pas besoin d'un rapport annuel provenant des pays, des programmes ou fonctions. A la place, dans l'esprit d'accroître le devoir de rendre compte aux pauvres et à nos partenaires, le système demande à chacune de ces entités de mener une série de réflexions et revues stratégique participatives avec les groupes de partenaires.

But : apprendre et partager les leçons apprises (réalisations et échecs) pour que nous puissions améliorer notre capacité de répondre ainsi que la qualité du travail en cours. Accroître notre sens de responsabilité à l'égard des groupes partenaires ainsi que la transparence des décisions et du potentiel financiers/de financement. Aider les pauvres et les groupes marginalisés à assurer le contrôle et la conduite de leur propre développement.

Processus : à fixer par le chef hiérarchique, le directeur pour le pays ou le directeur international approprié avec leurs équipes de cadres supérieurs et les organisations partenaires. En tant que partie clé de l'analyse actuelle de l'état d'avancement par rapport aux stratégies, elle devrait être totalement transparente et participative (plutôt que consultative). Elle devrait inclure autant de groupes partenaires que possible (y compris les femmes, les hommes, les filles et les garçons pauvres et marginalisés, les partenaires et les bailleurs de fonds si cela est opportun) et leur fournir un environnement pour exprimer leurs idées, présenter leurs priorités et leurs

préoccupations. Aucun rapport n'est exigé sur ce processus. Toutefois, dans l'esprit de l'apprentissage organisationnel, nous demandons que des notes brutes, y compris les résultats, telles que les matrices, les photos, les tableaux soient envoyés et discutés à tous les niveaux, et partagés sur l'Internet d'ActionAid. Le processus de partager les leçons clés apprises (en particulier de notre interaction avec les pauvres) parmi le personnel, les membres du Conseil d'administration et les bailleurs de fonds est considéré comme une partie vitale du processus.

Fréquence et calendrier : au moins une fois par an, à la discrétion des directeurs appropriés et de leurs équipes en consultation avec les partenaires, les groupes de la communauté avec lesquels ils travaillent.

Approbation : chaque directeur discutera avec son chef hiérarchique sur la façon dont le processus est entrain de dessiner les plans futurs, et si (et comment) les changements dans **Alps** ont réduit le pourcentage du temps consacré à la collecte des données, à la confection des rapports (ou à répondre au courrier électronique) par opposition à travailler face-à-face avec les partenaires et les pauvres.

Calendrier des processus Alps & soumissions.

Le chronogramme annuel des rapports et des processus d'**Alps** sera finalisé après l'expérience de l'an 2000. Ce sera la première année des plans et budgets triennaux pluriannuel (révisible chaque année) et des revues et réflexions participatives. Jusqu'à ce que le chronogramme soit élaboré, les principes suivants guideront les processus d'établissement du calendrier d'**Alps** :

- Revues et réflexions participatives : ceci devrait subvenir au moment où cela produirait le processus les résultats les plus efficaces.
- Rapport annuel d'organisation, de divisions and du region : février à mars
- Rapport financier annuel du pays : mars à avril.
- Processus de conciliation des dépenses et des revenus : avril à mai.
- Plans et budgets triennaux pluriannuel: septembre à novembre.

Systèmes d'Appui.

Il existe plusieurs autres processus au sein d'ActionAid qui contribuent à notre devoir interne et externe de rendre compte. Tout en n'étant pas inclus dans ce document, ils font partie intégrante d'Alps. Les systèmes les plus importants et leurs liens avec Alps figurent ci-après :

(i) Comptes statutaires.

Ce système est présenté dans le *manuel international des politiques et procédures financières* (MIPPF). Leur dépositaire est le directeur financier. Les comptes statutaires nous aident à accomplir notre devoir de rendre compte à nos contrôleurs officiels et sont utilisés pour fournir aux bailleurs de fonds et autres une information financière sur l'organisation. L'information qui figure dans le *rapport du Conseil d'administration* qui fait partie des comptes statutaires, peut être dégagée des analyses et rapports annuels qui font partie d'*Alps*.

(ii) Rapport de gestion, contrôle financier et audit.

Ces systèmes sont détaillés dans le MIPPF, et leur dépositaire est le directeur financier. Leur but est de faciliter et protéger l'intégrité de l'organisation et de fournir aux gestionnaires l'information financière actualisée. Ils comprennent des règles qui régissent les dépassements des dépenses par rapport aux plans et budgets approuvés. Les fonctions d'audit dans les pays et au siège évalueront, de temps en temps, les résultats d'*Alps* en tant que partie intégrante de leur plus large travail d'audit. Les rapports de gestion seront inclus dans les rapports financiers annuels.

(iii) Systèmes de ressources humaines

Au sein d'ActionAid, les systèmes de ressources humaines relèvent du directeur du développement organisationnel (DO). Leur but est d'optimiser l'utilisation des ressources humaines. Les processus d'évaluation des performances nous aident à nous acquitter de notre responsabilité interne et externe. De même, nos systèmes des RH devraient offrir des mécanismes d'encouragement pour que le personnel donne satisfaction à *Alps* et assure la promotion et la récompense, l'apprentissage, la créativité et l'innovation. Les fonctions de RH aident les dirigeants à développer les compétences de leur personnel afin qu'ils puissent apporter une contribution pertinente au succès d'*Alps*.

(iv) Gestion des connaissances

Le système évolue actuellement sous la responsabilité du directeur du DO. Son but sera de promouvoir l'apprentissage et l'échange d'information au sein d'ActionAid. Il sera, par conséquent, étroitement lié aux processus d'apprentissage et d'échanges prévus dans *Alps*.

(v) Evaluation de l'impact, suivi et évaluation

Alps offre un cadre pour l'ensemble des systèmes de suivi et évaluation d'ActionAid. Les principaux documents, tels que les rapports régionaux et fonctionnels annuels, fourniront un état d'avancement actualisé par rapport à la stratégie d'ActionAid. De même, les revues et les évaluations menées au niveau d'un projet, du pays et de l'organisation devraient aider ActionAid à comprendre la qualité et la valeur de son travail en faveur des groupes de pauvres et de marginalisés. Alors qu'*Alps* offre un cadre, chaque partie de l'organisation (fonctions, pays, régions, départements) doit avoir des systèmes de contrôle interne simples mais efficaces. Le chef hiérarchique direct est responsable de la mise en œuvre de ces systèmes. Un rapport d'évaluation de l'impact thématique est préparé annuellement avec la facilitation de l'Unité

d'Evaluation de l'Impact et présenté au conseil d'administration vers le mois de septembre. Certains pays produisent également des rapports annuels comme exigence statutaire ou pour accroître la responsabilité envers le public.

(vi) Systèmes de rapports aux bailleurs de fonds

Le parrainage et les autres produits liés

Le *manuel parrainage* donne les détails des processus de gestion et d'administration du parrainage en faveur des enfants et de la communauté, ainsi que les exigences que le travail financé par ses sources de revenus doit accomplir. Le dépositaire du système est le directeur du marketing qui travaille par le biais du forum du parrainage (groupe d'action des produits internationaux liés). Comme tous les autres produits liés sont développés en GB, le manuel de parrainage sera étendu pour les couvrir.

Les partenaires de financement

Les membres de l'Alliance d'ActionAid qui financent différents aspects de notre travail, en particulier Ayuda en Accion et Azione Aiuto, ont des exigences spécifiques en ce qui concerne les rapports. Les autres bailleurs de fonds, y compris les bailleurs de fonds publics, ont leur propre planification et exigences en ce qui concerne le rapport, exigences auxquelles les programmes par pays et les autres parties d'ActionAid doivent se soumettre. Toutefois, ActionAid cherche à influencer les systèmes des bailleurs de fonds plus proches d'*Alps* lorsqu'il s'engage avec eux.

Annexe : Directives relatives au contenu dans les soumissions d'*A/ps*

A/ps encourage la créativité et l'innovation tout en répondant à notre devoir interne de rendre compte. Lorsque les directives sont données, elles servent de guide – elles ne sont pas normatives. Et pour les garder à la page, nous ferons la révision d'*A/ps* au fur et à mesure que notre expérience s'enrichira. Un supplément additionnel suggérant la meilleure pratique sera bientôt disponible.

Evaluations

Résumé : chaque document devrait avoir un résumé de trois à cinq pages définissant :

- Le type d'initiative ;
- Les principaux critères du choix de ce domaine de travail ;
- La valeur ajoutée que l'on estime que le travail contribuera ;
- La distribution de l'information aux femmes, hommes, filles et garçons pauvres et marginalisés ;
- Les besoins globaux en ressources.

Le document principal pourrait répondre aux questions suivantes :

- Quel est le but du projet ?
- Dans quelle mesure le projet est-il en rapport avec les stratégies pertinentes au niveau de la fonction, du pays, de la région et de l'organisation ?
- Qui sera responsable de la gestion (ActionAid, un partenaire, une coalition, etc.) ?
- Où sera exécuté le travail ? (Inclure une carte s'il s'agit d'une zone géographique fixe).
- S'il s'agit d'une zone géographique fixe, quelles sont les caractéristiques de cette zone. (Inclure des informations sur la démographie, la géographie, les conditions sociales, le genre, l'économie, la politique, les systèmes d'administration, l'infrastructure et les services, etc.).
- Quelle est l'étendue et quelles sont les causes de la pauvreté ?
- Comment la pauvreté affecte-t-elle les femmes et les enfants ?
- Quelles sont les causes contre lesquelles veut s'attaquer le travail ?

- Avec qui/qui sont les partenaires avec lesquels nous envisageons de travailler ? (Donner un chiffre approximatif et le groupe, par exemple par genre, âge, conditions sociales et institutions).
- Quels sont les acteurs clés et que font-ils ? (Décrivez ceux qui font un travail similaire, y compris les ONGs et les gouvernements, et les potentialités de coopération).
- Sur quels critères vous-êtes vous basés pour choisir cette initiative ? (Décrivez le poids assigné à chaque critère dans votre appréciation finale). Les critères pourraient comprendre :
 - (a) la pertinence par rapport au document de stratégie appropriée ;
 - (b) l'étendue de la pauvreté et les potentialités d'un impact sur les vies des femmes, des hommes, des filles et des garçons ;
 - (c) la contribution potentielle à la compréhension par ActionAid de la pauvreté dans le pays ou la région ;
 - (d) les opportunités de recherche, d'influence et de plaidoyer, etc..
- Quelles sont les activités planifiées pour les deux premières années avant que vous n'élaboriez une stratégie de projet ?
- Qui prendra part et bénéficiera de ces activités et quel est leur impact sur les femmes, les hommes, les filles et les garçons ?
- Comment sera organisé ce travail ? (Si ActionAid travaille avec des partenaires, veuillez discuter de leur expérience et comment ils s'intègrent dans la vision d'ActionAid, ses valeurs et son sens de responsabilité).
- Quel est le calendrier général de l'implication d'ActionAid dans la zone ?
- Quels sont les besoins financiers de l'initiative ?
- Quels sont les risques ou les menaces possibles (y compris les conflits et l'instabilité) et comment les éviter ou les gérer ?
- Quelle est la source de financement la mieux indiquée ? (Par exemple le parrainage, le non parrainage, puiser dans les réserves)
- Si l'on a besoin du parrainage enfant, veuillez décrire :
 - (a) la stabilité de la population ;
 - (b) le nombre d'enfants dans la véritable limite d'âge ;
 - (c) toutes les autres ONGs financées par la voie du parrainage dans la zone ;

- (d) si la culture de la population locale permettra les mécanismes de parrainage ;
- (e) l'accord de l'autorité locale ou du gouvernement central pour la réalisation du projet ;
- (f) toutes les institutions locales par le biais desquelles peut se faire le parrainage ;
- (g) la nature des peuplements de population ;
- (h) le degré d'accès dans et autour des zones d'opération ;
- (i) le calendrier pour la collecte des histoires de cas ;
- (j) le nombre de parrainage ;
- (k) comment sera géré le projet ;
- (l) la source du parrainage (soit GB, Espagne, Italie, Irlande, Grèce ou autre).

Stratégie de region et du Pays d'ActionAid.

Résumé : chaque document devrait comprendre un résumé de trois à cinq pages indiquant la raison d'être de la stratégie et ses rapports avec les autres documents croisés au sein de l'organisation.

Le document principal devrait répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la mission, la vision et les valeurs qui guideront le travail de l'organisation au cours de la prochaine période stratégique ?
- Quels seront les principaux problèmes, dans le contexte international, au cours de la prochaine période stratégique ?
- Quelle est la compréhension par ActionAid de la pauvreté qui affecte les femmes, les hommes, les filles et les garçons pauvres et marginalisés à ce niveau, en mettant un accent particulier sur les questions relatives au genre, la structure du pouvoir et les différents documents qui indiquent comment la pauvreté et la marginalisation ainsi que les facteurs micros et macros sont liés ? Qui sont les acteurs principaux à ce niveau et que font-ils ? Quelles sont les questions relatives au rôle du gouvernement ?
- Quel est l'avantage compétitif d'ActionAid et, étant donné le contexte central et les acteurs majeurs, quels sont les stratégies et les objectifs à mettre en œuvre pour accomplir la mission d'ActionAid au cours de la prochaine période stratégique ? (Veuillez vous assurer que le lien entre contexte externe et stratégie est clair)

- Comment ces stratégies utilisent-elles les leçons tirées des analyses antérieures ?
- Quels seront les besoins en matière de ressources financières ? (Il s'agit des projections des ressources globales qui seront liées aux estimations plus précises des revenus et des dépenses à étaler sur le plan triennal glissant.
- Possédons-nous, nous et nos partenaires, un leadership et les capacités humaines nécessaires et comment les bâtir et les renforcer ?
- Comment créer nos systèmes de contrôle et d'évaluation tout en reconnaissant la primauté du devoir de rendre compte aux pauvres et à nos partenaires, ainsi que la transparence à l'égard de la communauté locale ?

Stratégie du programme

Résumé : chaque document devrait comprendre un résumé de trois à cinq pages pour expliquer :

- La raison d'être de la stratégie ;
- Ses liens avec la stratégie par pays ;
- Les objectifs à atteindre au cours de la durée de vie de la stratégie.

Le document principal pourrait chercher à répondre aux questions suivantes :

- Comment est-ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons pauvres et marginalisés perçoivent leurs problèmes ? Qu'est-ce qu'ils considèrent comme leurs principales causes et comment peuvent-ils trouver des solutions, à ces causes ? (Inclure des schémas, des matrices ainsi que les perspectives des groupes partenaires –et comment différent-elles).
- Quelles sont les caractéristiques (géographiques, physiques, économiques et sociales) de la zone d'opération du projet ?
- Comment sont distribuées les principales ressources (en particulier en relation avec le genre et les problèmes ethniques) ?
- Quelles sont les autres institutions et organisations importantes qui existent dans la zone ? (Inclure leur expérience et leur façon d'influer sur les relations sociales et celles relatives au genre).
- Quelle est l'étendue et quelles sont les causes de la pauvreté ? Quelle est la compréhension par ActionAid de la pauvreté qui affecte les femmes, les hommes, les filles et les garçons à ce niveau, avec un accent particulier sur les questions relatives au genre, à la structure du pouvoir et les différents éléments relatifs au lien entre la pauvreté et la marginalisation d'un côté et les

facteurs micros et macros de l'autre ? Le rapport devrait séparer par catégorie les données concernant les femmes, les hommes, les filles et les garçons pauvres et marginalisés.

- Quelles sont les stratégies à appliquer et les objectifs à atteindre au cours de la période couvrant la stratégie ?
- Comment les groupes pauvres et marginalisés (femmes, hommes, filles et garçons) vont-ils prendre part au modelage et au changement du travail en cours ?
- Quelles sont les mesures de succès à utiliser dans l'évaluation des progrès réalisés ?
- Quels sont les indicateurs de succès qui proviennent des femmes, hommes, filles et garçons pauvres e marginalisés ?
- Comment contrôler l'état d'avancement ?
- Comment est-ce que les groupes de partenaires participeront au suivi de l'état d'avancement ?
- Quels sont les mécanismes de coordination et/ou les accords mis en place pour rendre efficace le travail avec les autorités locales et le gouvernement central, les bailleurs de fonds, les ONGs et les organisations basées au sein de la communauté ?
- Quelles sont les ressources financières nécessaires au cours de la période qui couvre la stratégie ? (Veuillez fournir les estimations des revenus et des dépenses, de préférence pour une période de trois à cinq ans, les réviser et les ajuster chaque année).
- Comment bâtissons-nous nos systèmes de contrôle et d'évaluation tout en reconnaissant la primauté de notre devoir de rendre compte aux pauvres et à nos partenaires, ainsi que la transparence à l'égard des pauvres et des marginalisés, membres de la communauté ?
- Quelle est la forme de financement la plus adéquate –le parrainage, prélever sur les réserves ou le non-parrainage ?
- Pour les projets de parrainage, quels sont vos besoins ? (Veuillez inclure une prévision du niveau de parrainage pour une période allant de trois à cinq ans en tenant compte de l'expansion, du remplacement du parrain et des abandons par les enfants, du retrait ou des transferts vers (ou en provenance) d'autres zones).
- Pendant combien de temps envisagez-vous de travailler dans la zone ? Quelles sont les stratégies de désengagement ?

Revue stratégique

Résumé : chaque document devrait comporter un résumé de trois à cinq pages des principales conclusion et recommandations.

Les rapports d'analyse pourraient, entre autres choses, répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure ActionAid ou ses partenaires ont réussi dans la réalisation de leurs stratégies et la poursuite de ses objectifs ?
- Quelles étaient les contraintes et comment ont-elles été surmontées ?
- Quels étaient les principaux problèmes externes ?
- Quelle était la pertinence des stratégies et des objectifs détaillés dans le document ?
- En ce qui concerne chaque objectif, quels étaient les effets, les résultats ou impacts du travail d'ActionAid ? (Veuillez inclure et expliquer les points de vue des différents partenaires (en particulier ceux des femmes, hommes, filles et garçons pauvres et marginalisés), montrer les changements positifs et négatifs, expliquer les conflits d'intérêts et enregistrer fidèlement les voix, les schémas et les priorités de la population).
- Quelle a été l'efficacité des systèmes de suivi et d'évaluation en aidant l'équipe ? Qu'ont-ils dit, quels étaient les points de vue de la communauté avec laquelle nous avons travaillé ? (Veuillez décrire les changements majeurs à effectuer sur ces systèmes).
- Quelles étaient les principales tendances des revenus et des dépenses ? (Veuillez inclure une analyse des dépenses par rapport à chaque objectif)
- Quelles sont les principales leçons, conclusions et recommandations que vous pouvez tirer de cette analyse ? Quels changements devrions-nous introduire dans les futurs documents de stratégie ?

Rapports annuels de la région, de la division et de l'organisation

Résumé : chaque document devrait comporter un résumé de trois à cinq pages contenant les principales conclusion et recommandations. Les rapports pourraient entre autre :

- Expliquer brièvement le travail accompli pour chaque but ou objectif stratégique de l'organisation, avec une estimation brute des dépenses ;
- Partager brièvement les réalisations et les échecs au cours de la période (en donnant si possible une information quantitative) ;
- Donner un aperçu général des leçons tirées et des innovations qui ont eu lieu ;
- Evaluer le pourcentage du temps que le personnel a consacré à la rédaction des rapports (et à la réponse au courrier électronique) par rapport au travail créatif accompli, face à face, avec les partenaires, les pauvres et les marginalisés membres de la communauté ;
- Indiquer l'objectif stratégique qui a le mieux et le moins bien réussi. (Expliquer ou montrer la preuve de cet état de fait)
- Souligner les changements à apporter aux stratégies (s'ils sont appropriés) ainsi que les changements qui seront opérés aux plans de travail au cours de la prochaine année.
- Partout où cela est indiqué, ce rapport devrait être vérifié ou partagé avec les principaux groupes partenaires dans un format pouvant être évalué ;
- Les stratégies du projet au niveau de la communauté seront souvent le fruit de plusieurs mois 'si pas années de labeur'. Elles devraient clairement montrer les perceptions de la population sur, et la nature de la pauvreté, et comment ActionAid (ou nos partenaires) appuieront les gens à prendre en mains leur propre développement.
- Aucune orientation n'est donnée ici pour les stratégies fonctionnelles car elles sont, de part leur nature même, hautement diversifiées.

Alps

Systeme de planification apprentissage et devoir de rendre compte

ActionAid s'oreinte dans une nouvelle et direction inspiratrice commes nous poursuivons notre but commun exprimé dans *Combattre ensemble la pauvreté* – Ceci nous exige de libérer et de concentrer notre énergie et créativité sur la réalisation de nos objectifs communs. Ceci demande que dans toutes nos relations, nous mettions en pratique la confiance, nous vivions et partagions les valeurs, et nous soyons responsables de nos actions à tous les niveaux – mais surtout avant tout envers les femmes, les hommes, les jeunes filles et les garçons pauvres. Ceci demand également un engagement créatif, un apprentissage continu et rigoureux, et une transformation personnelle.

Siège Social d'ActionAid

Hamlyn House Macdonald Road, Archway, London N19 5PG
Tél. international : 44 020 7561 75 61
Fax international : 44 020 7272 0899
Email : mail@actionaid.org.uk
Web site : www.actionaid.org
ActionAid est une association caritative agréée nà. 274467

Bureau de l'Alliance ActionAid

70-72 rue du Commerce, B-1040 Bruxelles, Belgique
Email : info@actionaidalliance.org
Mailà : info@actionaidalliance.org
Tél. international : 32 02 503 2422
Fax international : 32 02 502 6203

Bureaux Régionaux

Bureau régional pour l'Afrique

PO BOX 2451, Causeway; 6 Natal Road, Belgravia, Harare, Zimbabwe
Tél. : 00 263 4 704 005
Fax : 00 263 4 704 004
Email : happinessg@aafrica.zw

Bureau régional pour l'Asie

13th Floor, Regent House Building, 183 Rajdamri Road, Lumpini, Patwumwan Bangkok, Thailand
Tel : 00 662 651 9066/7
Fax : 00 662 651 9070

Bureau régional pour l'Amérique Latine

5a Avenida, 8-58b, Zona 10, Guatemala, Guatemala CA
Tel : OO 502 331 1883
Fax : 00 502 334 1792
Email : actiona@guate.net