



## **Plan Stratégique 2007-2010**

**Nairobi, Décembre 2006**

## 1. CONTEXTE

### 1.1. Historique d'ACORD

L'Association de Coopération et de Recherche pour le Développement (ACORD) a été créée en 1976. Elle était à l'époque un consortium d'organisations non gouvernementales (ONG) internationales dont le but était de rechercher ensemble des solutions aux situations d'urgence dans certaines des régions les plus pauvres, les plus vulnérables aux crises et les plus marginalisées d'Afrique. Au fil des ans, les activités d'ACORD se sont élargies à l'aide humanitaire, à la réhabilitation, à la recherche pour la programmation à long terme et au renforcement des capacités.

Sur base de l'analyse de ses activités au cours de ces trois dernières décennies, des paradigmes sans cesse changeants du développement, du processus de mondialisation et de l'environnement en pleine mutation des institutions et de la société civile en Afrique, ACORD a initié un processus de transformation qui a beaucoup influencé sa vision organisationnelle et son rôle, de même que son cadre de programmation et sa stratégie d'intervention. Ce changement était destiné à renforcer l'appropriation africaine et le positionnement de l'organisation pour lui permettre de renforcer un impact durable dans le domaine de la justice sociale en Afrique.

Au cours de la période stratégique écoulée (2002-2006), ACORD a connu une importante évolution, passant de son statut de consortium d'ONG du Nord pour devenir une alliance internationale impulsée par l'agenda africain qui œuvre en commune cause avec les personnes démunies et celles privées de leurs droits, pour comprendre, remettre en cause et changer les conditions qui sont à la base de la pauvreté et de l'exclusion. 45 projets qui avaient pour but d'apporter une réponse aux conséquences de la pauvreté, ont été transformés en 12 programmes nationaux et régionaux décentralisés autour de quatre axes thématiques que sont les moyens d'existence, les conflits, le VIH/SIDA et le genre, avec pour but de s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté, à travers une combinaison d'actions pratiques, de travaux de recherche et de plaidoyer. Le Secrétariat a été transféré de Londres à Nairobi et une équipe de gestion à majorité africaine a été recrutée. En juin 2005, ACORD a signé un accord de siège avec le gouvernement de la République du Kenya et, au mois de novembre de la même année, trois Africains ont intégré le Conseil d'Administration d'ACORD.

ACORD a une présence sur tout le continent et collabore avec un vaste réseau d'organisations communautaires en Afrique australe (Angola et Mozambique), en Afrique de l'Est et dans la Corne de l'Afrique (Ethiopie, Erythrée – le programme est en phase de clôture –, Soudan, Ouganda, Tanzanie et Kenya), en Afrique centrale (République démocratique du Congo, Rwanda et Burundi) et en Afrique de l'Ouest (Mali, Mauritanie, Burkina Faso et Guinée – pour le Sahel I – et Tchad, Cameroun et Nigeria – pour le Sahel II). ACORD a mis en place un programme bien connu de prévention et d'appui dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA (HASAP) qui apporte un appui dans le renforcement des capacités des parties prenantes internes et externes ainsi celui des programmes thématiques sur le conflit et le genre. En 2006, ACORD a lancé un programme panafricain sur la souveraineté alimentaire.

ACORD a maintenu son statut d'organisation caritative et possède toujours un bureau de liaison au Royaume-Uni de même que son statut juridique, tel que défini dans son Mémoire et ses Statuts. Les ONG fondatrices du Nord restent membres et bailleurs de fonds principaux d'ACORD.

### 1.2. Vision, Mission et Valeurs d'ACORD

#### 1.2.1. Vision

La vision d'ACORD est « une société dans laquelle tous les citoyens peuvent équitablement jouir de leurs droits et s'acquitter de leurs responsabilités ».

### **1.2.2. Mission**

ACORD fait cause commune avec les personnes pauvres et les personnes déniées de leurs droits dans la promotion de la justice sociale et du développement en prenant part aux mouvements citoyens locaux

### **1.2.3. Valeurs Fondamentales**

- Nous sommes convaincus que les populations sont les principaux acteurs de leur propre survie et de leur propre développement ;
- Nous œuvrons pour la justice sociale et l'égalité, en particulier pour les pauvres et les marginalisés ;
- Pour réaliser notre vision, nous travaillons en partenariat avec les communautés et établissons des alliances avec d'autres organisations ;
- Nous contribuerons à la résolution des conflits qui affectent les communautés avec lesquelles nous travaillons, convaincus que la justice sociale et l'égalité constituent la base de toute paix véritable.
- Pour promouvoir ces valeurs, ACORD s'acquittera de sa mission avec intégrité et courage.
- Nous respectons et célébrons la diversité, tant au sein des communautés avec lesquelles nous travaillons qu'au sein même de notre organisation.
- Nous visons l'excellence dans tout ce que nous entreprenons.

### 1.3. Principes et Approches de Travail

La réponse d'ACORD face aux défis de l'Afrique est sous-tendue par la conviction que les populations elles-mêmes sont les agents du changement et les acteurs de leur propre développement. La capacité des populations à combattre les causes de la pauvreté constitue le point de départ de la transformation de l'avenir de l'Afrique. Cette conviction sous-tend les activités pratiques d'ACORD au niveau communautaire, ses méthodologies de recherche et son plaidoyer au niveau politique.

ACORD œuvre pour la responsabilisation des communautés les plus vulnérables dans le but de relever les défis liés à la marginalisation, l'injustice sociale, les inégalités, la violation des droits, la pauvreté, l'exclusion et l'impuissance renforcées par les dynamiques de la mondialisation.

L'analyse de l'exclusion sociale est un outil utilisé pour tisser les liens entre les communautés et les organisations/acteurs. C'est un outil d'analyse conjointe des causes de la pauvreté et de l'exclusion, et d'identification des actions sociales requises pour influencer les politiques et les pratiques. Ainsi, les pauvres et les exclus peuvent déterminer leurs propres priorités et s'engager dans des processus qui les affectent directement. A terme, ce processus constitue la fondation d'un mouvement social plus représentatif, avec une forte base populaire.

*Schéma 1. Rôle et approches d'ACORD*

|                             | Thèmes stratégiques   |         |  | Thèmes stratégiques |             |   |
|-----------------------------|---|---------|--|---------------------|-------------|---|
| <b>Rôle d'ACORD</b>         | Moyens d'existence<br>(Priorité à la sécurité alimentaire)  | Conflit | <b>Action sociale</b><br>Vers la justice sociale et la souveraineté alimentaire en Afrique | Genre               | VIH et SIDA | <b>Partenaires externes</b>   |
| Plaidoyer stratégique       |   |         | Actions adoptées (niveaux local/ national/ Panafricain/international)                      |                     |             | Org. Panafricaines, Alliés internationaux, ONG internationales, réseaux régionaux |
| Facilitation et partenariat |   |         | Capitalisation (Diffusion)   |                     |             | Gouvernements nationaux, Réseaux des ONG, Bailleurs de fonds, milieux académiques |
| Renforcement. Des capacités |   |         | Recherche et apprentissage axés sur les populations  |                     |             | Organisations communautaires/ Municipalités                                       |
| Action Pratique             |   |         |  |                     |             |   |
|                             | <b>AES</b> (Analyse de l'exclusion sociale ou économique)<br>Analyse conjointe des problèmes dans une aire géographique donnée avec les pauvres, les communautés et personnes marginalisées |         |  |                     |             |   |

Le schéma ci-dessus donne un aperçu du rôle et de la structure d'ACORD. Il illustre le fait que l'action sociale sous-tendue par une analyse de l'exclusion sociale effectuée conjointement avec les communautés pauvres et exclues se situe au cœur de toutes les actions menées par ACORD. Bien que l'exécution des projets constitue un point d'entrée pour le travail avec les communautés, l'action sociale/plaidoyer contribue au renforcement des capacités des organisations communautaires et promeut la responsabilisation des populations à engager des actions avec d'autres. ACORD axera son action sur diverses approches allant des interventions pratiques d'exécution de projets au renforcement des capacités des institutions locales, la facilitation de la collaboration en réseau et partenariats et la création d'un espace de plaidoyer stratégique à différents niveaux.

A travers toutes ces priorités, ACORD travaillera en partenariat et en alliance avec d'autres acteurs. ACORD est engagée à permettre aux populations à la base de formuler leurs propres préoccupations et d'assurer la mise en œuvre de leurs priorités, et à investir dans la sensibilisation locale et dans l'alphabétisation sur les politiques. Grâce à ses fortes relations au niveau communautaire, ACORD

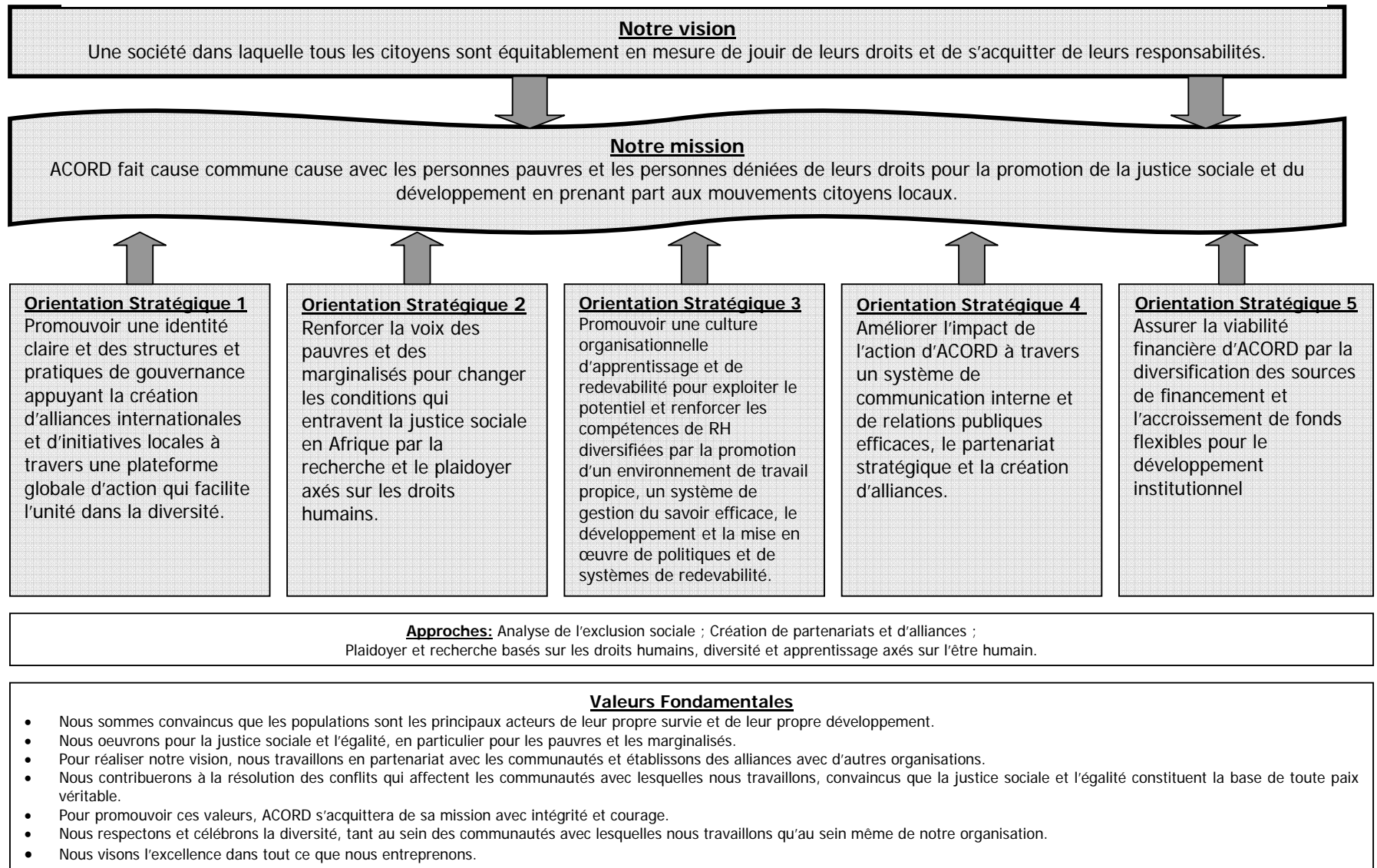
engage son action au niveau panafricain et international en capitalisant sur son système d'apprentissage ascendant et l'expertise de son personnel, certaines d'activistes à travers l'Afrique. En tant qu'alliance internationale (Sud Nord), ACORD travaille aussi à travers son réseau du Nord pour promouvoir le changement. Grâce à son expérience dans la recherche, elle travaille avec les institutions académiques et de recherche pour développer des approches alternatives qui reflètent les besoins des populations pauvres et marginalisées.

Le Plan stratégique d'ACORD pour la période 2007-2010 réaffirme la vision de l'organisation de promouvoir la justice sociale en Afrique et son engagement à œuvrer en alliance avec les populations privées de leurs droits. Sur base d'une analyse actualisée et d'une compréhension de l'environnement externe, d'une revue des forces et faiblesses de l'organisation, le Plan stratégique définit les orientations stratégiques globales pour les quatre années à venir.

Le sommaire du cadre de planification stratégique est présenté à la section 2. La section 3 comprend une description de priorités pour chaque direction stratégique. La section 4 présente les points de repères relatifs aux priorités annuelles dans le format de cadre logique. La section 5 portes sur les mécanismes de mise en œuvre de revue et le budget est présenté à la section 6.



## 2. CADRE DU PLAN STRATEGIQUE



### 3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

En vue de sous-tendre ses activités programmatiques et promouvoir la réalisation de sa vision de justice sociale en Afrique, ACORD a identifié cinq principales orientations stratégiques pour la période 2007-2010: i) Gouvernance et Identité ; ii) Programmation ; iii) Gestion des Ressources Humaines et Apprentissage Organisationnel ; iv) Communication et Relations Publiques; et v) Financement et Gestion Financière.

Ces cinq principaux thèmes sont étroitement liés et interdépendants. Pour une réalisation effective de son programme en Afrique et l'accomplissement de sa mission, il est impératif que l'organisation fonctionne adéquatement en matière de gouvernance et de programmation stratégique. ACORD doit également assurer la gestion stratégique de son capital humain, de ses systèmes organisationnels, de ses partenariats et de ses ressources financières.

#### 3.1. Gouvernance et Identité

Les priorités en matière de gouvernance et d'identité consistent à i) statuer sur les questions liées à la composition du membership et du Conseil d'Administration afin de doter l'organisation d'une gouvernance interne qui reflète au mieux l'identité et le leadership africains d'ACORD; ii) définir plus clairement les rôles et responsabilités du Secrétariat et des bureaux nationaux; iii) institutionnaliser les structures de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, plus particulièrement les partenaires au niveau des communautés; et iv) doter l'organisation d'un système global de Suivi- Evaluation sous-tendant le principe de redevabilité à différents niveaux .

#### 3.2. Programmation

En matière de programmation, les priorités opérationnelles seront les suivantes: i) assurer l'alignement thématique des activités de programmation; ii) mettre au point une stratégie claire et échanger les meilleures pratiques dans les domaines de la mobilisation communautaire et de l'action sociale; iii) développer davantage la recherche et le plaidoyer axés sur les droits humains; et iv) institutionnaliser la documentation des meilleures pratiques et l'apprentissage mutuel pour développer les approches globales de ACORD. L'objectif primordial de programmation en matière de plaidoyer au niveau panafricain sera la souveraineté alimentaire, tandis qu'ACORD développera davantage ses activités sur les thèmes, conflit, genre, lutte contre le VIH/SIDA et moyens d'existence pendant la nouvelle période stratégique. Les objectifs programmatiques sont davantage détaillés dans le Programme Panafricain, les documents thématiques et les stratégies des aires de programmes.

#### 3.3. Gestion des Ressources Humaines et Apprentissage Organisationnel

L'orientation stratégique sur la gestion des ressources humaines et l'apprentissage organisationnel identifie le personnel comme ressource capitale et met en exergue l'importance d'institutionnaliser la gestion du savoir notamment par i) le renforcement des standards de gestion du personnel et la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines à travers l'organisation; ii) l'institutionnalisation de la gestion de performances et du développement du personnel; iii) la promotion d'une culture organisationnelle d'apprentissage; et iv) la conception d'un système organisationnel de gestion du savoir.

#### 3.4. Communication et Relations Publiques

La communication et les partenariats, et plus spécifiquement: i) le développement d'une stratégie élaborée sur la communication et les relations publiques; ii) le réseautage stratégique et l'établissement de partenariats et d'alliances; iii) la capitalisation des travaux de recherche et des publications pour le positionnement stratégique de l'organisation ; et iv) la mise en place d'un système Intranet pour la communication interne et l'échange d'informations sont les domaines prioritaires.

### **3.5. Financement et Gestion Financière**

Enfin, le renforcement des stratégies et systèmes de financement et de gestion financière constituera une priorité majeure au cours de la prochaine période stratégique, avec des composantes telles que:

- i) l'adaptation de la stratégie de recherche de financements aux objectifs stratégiques d'ACORD;
- ii) la mobilisation de fonds flexibles pour le développement institutionnel;
- iv) l'extension et la diversification de la base de financement afin de réduire la dépendance vis-à-vis de quelques bailleurs de fonds ;
- le renforcement des capacités de ACORD en matière de recherche de financements au niveau national;
- v) la conclusion d'accords-cadres stratégiques pluriannuels avec les principaux bailleurs de fonds et;
- vi) une gestion effective des contrats de financement.



#### 4. Priorités Annuelles et Principaux Repères

| ORIENTATIONS STRATEGIQUES   | REPERES ANNUELS   |   |   |  | INDICATEURS   | INCIDENCE FINANCIERE |
|---|---|---|---|--|---|----------------------|
|   | 2007  | 2008  | 2009  | 2010   |   | Budget               |
| <b>1. Gouvernance et Identité</b><br><br>Les mécanismes de gouvernance et de redevabilité mutuelle sont clarifiés <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identité africaine est confirmée</li> <li>• Les rôles du personnel et du Conseil d'Administration sont définis</li> <li>• Des mécanismes de redevabilité sont mis en place entre les programmes nationaux et régionaux et le Secrétariat, à travers des évaluations par les pairs et des réunions annuelles</li> </ul> | Promouvoir une base de membres légitimes africains et mettre en place un système clair de redevabilité vis-à-vis des communautés <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des politiques et mécanismes communautaires de redevabilité sont mis au point</li> </ul>      | Réviser les structures du conseil d'Administration et du Membership sur base de nouvelles alliances en Afrique et au-delà <ul style="list-style-type: none"> <li>• La responsabilité juridique d'ACORD est ancrée en Afrique</li> </ul> | ACORD est établie comme organisation panafricaine implantée en Afrique et ouverte sur le monde  | Pourcentage des membres africains et des membres internationaux<br><br>Effectif et niveau de représentation des organisations africaines de la société civile et des réseaux associés dans la base des membres d'ACORD<br><br>Disponibilité de Statuts mis à jour qui reflètent l'identité panafricaine et la structure de gouvernance | Participation africaine plus élargie aux réunions du Conseil et de l'Assemblée générale ;<br><br>Réunions annuelles organisationnelle |                      |
| <b>2. Programmation</b><br><br>L'action programmatique est adaptée au choix thématiques du Programme panafricain <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nouvelles stratégies des aires de programme sont adaptées aux choix thématiques</li> <li>• Des points focaux thématiques sont</li> </ul>  | Une masse critique bien informée, engagée et reliée aux mouvements sociaux est mobilisée à travers les programmes d'ACORD pour réaliser la souveraineté alimentaire <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités du personnel et des organisations</li> </ul> | Un plaidoyer sur les thématiques est continuellement mené au niveau national et panafricain sur la base des activités communautaires. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser</li> </ul>                                     | La combinaison des actions pratiques avec les activités de recherche et de plaidoyer a un impact sur les domaines prioritaires géographiques et thématiques (souveraineté alimentaire et domaines | Niveau d'adaptation des stratégies thématiques<br><br>Participation véritable aux mouvements sociaux en Afrique et facilitation de leurs activités<br><br>Niveau de mise en œuvre des campagnes de plaidoyer   | Renforcement des capacités du personnel et des partenaires sur les thèmes, la mobilisation sociale et le plaidoyer                    |                      |

|   |   |  |  |   |   |  |
|---|---|--|--|---|---|--|
|   | <p>désignés au niveau des programmes nationaux et régionaux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les profils de poste des gestionnaires de programme sont révisés conformément aux stratégies thématiques.</li> </ul>   | <p>partenaires sont renforcées en mobilisation communautaire et en plaidoyer</p>   | <p>l'inclusion des mouvements sociaux pour influencer les décisions au niveau mondial</p>  | <p>transversaux) en Afrique</p>   |   |  |
| <p><b>3. Gestion des Ressources Humaines et Apprentissage Organisationnel</b></p> | <p>Un système global de S&amp;E est opérationnel aux niveaux national, régional et panafricain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'une base de données actualisée des informations et travaux de recherche existants</li> <li>Des données de référence sont disponibles sur les principaux indicateurs thématiques de S&amp;E</li> </ul> | <p>Les capacités du personnel sont adaptées aux besoins stratégiques et aux mécanismes internes d'apprentissage mutuel, et le développement organisationnel est opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le système de gestion des performances est pleinement opérationnel</li> <li>Une évaluation des besoins en développement du personnel a été effectuée</li> <li>Des détachements de personnel sont effectués</li> <li>Des évaluations par les pairs sont organisées</li> </ul> | <p>Les approches, méthodologies et les meilleures pratiques d'ACORD ont été documentées et disséminées pour chaque thème</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les approches programmatiques et pratiques organisationnelles ont été définies et documentées</li> <li>Des études de cas sur les meilleures pratiques sont disponibles pour chacune des priorités programmatiques d'ACORD</li> </ul> | <p>ACORD est désormais reconnue comme organisation de référence dans les domaines thématiques de la souveraineté alimentaire, du genre, des conflits et du VIH/SIDA</p> | <p>Nombre de détachements de personnel et de visites d'échange effectués</p> <p>Nombre de meilleures pratiques et de travaux de recherche documentés</p> <p>Pourcentage des propositions de nouvelle stratégie et de programme qui s'inspirent activement des enseignements et des évaluations documentés</p> | <p>Consultations en S&amp;E</p> <p>Existence d'une facilité interne permettant les visites d'échanges et les détachements de personnel</p> <p>Recherche et documentation des meilleures pratiques</p> <p>Publications et diffusion</p> <p>Événements et forums annuels d'apprentissage</p> |
| <p><b>4. Communication et Relations Publiques</b></p>                             | <p>Des alliances sont conclues avec les organisations panafricaines particulièrement en matière de</p>  | <p>Le niveau de visibilité d'ACORD est accru dans les domaines thématiques à travers la collaboration avec les médias en Afrique</p>   | <p>L'Intranet d'ACORD basé sur le site web est fonctionnel au niveau national</p>  | <p>Les activités d'ACORD sont bien connues des principaux acteurs en Afrique, et ces</p>  | <p>Nombre de rencontres panafricaines et internationales où ACORD est invitée à faire des contributions sur les problèmes de l'Afrique</p>  | <p>Missions de réseautage pour participer à des rencontres panafricaines</p> <p>Création de postes de conseillers de presse et de conseillers en matière de</p>  |



|  |  |  |   |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|---|
|  | <p><b>souveraineté alimentaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Guide des partenariats d'ACORD est disponible</li> <li>Des accords de partenariat sont signés avec les principales organisations panafricaines dans le cadre du Programme Panafricain</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Guide de la collaboration avec les médias est disponible</li> <li>La messagerie d'ACORD est développée à tous les niveaux et pour tous les thèmes</li> <li>Le LOGO ACORD est développé sur la base d'une identité précise</li> <li>Des contacts sont établis avec des agences de presse africaines et mondiales</li> </ul> |   | <p>derniers sont intéressés à établir ou à renforcer les relations de travail avec ACORD</p>            | <p>Nombre d'accords de partenariat conclus et d'accréditations ou de statut d'observateur obtenus</p> <p>Nombre de publications conjointes produites avec les organisations partenaires</p> <p>Nombre de dossiers de presse réalisés sur ACORD</p>  | <p>changements de politiques au niveau du Secrétariat (à occuper probablement par des volontaires internationaux)</p> <p>Des consultants en technologie de l'information forment le personnel, et les équipements et la connectivité à Internet sont modernisés</p> <p>Coûts de communication : TIC, téléphone, Fax, poste</p> <p>Les fournitures de bureau sont imprimées avec le logo d'ACORD</p>                                       |
| <p><b>5. Financement et Gestion Financière</b></p> | <p>Accroissement des financements institutionnels et recouvrement intégral des coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'identification de nouvelles sources de financement potentiel est initiée</li> </ul> <p>Une proposition sur le développement institutionnel est promue ;</p> <p>Une approche de recouvrement intégral des coûts est mise en œuvre</p> <p>Les procédures de gestion des contrats sont rationalisées et systématiquement suivies de près par le Secrétariat à travers le système d'Intranet</p> | <p>Une approche de mobilisation de fonds du public est testée dans certains pays d'Afrique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le seuil de rentabilité est atteint dans trois pays</li> </ul>   | <p>Des fonctions de mobilisation de ressources décentralisées sont créées dans les programmes nationaux et régionaux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des chargés de mobilisation de ressources sont recrutés/nommés au niveau national</li> <li>Un personnel bien formé en matière de mobilisation de ressources et de gestion financière est disponible au niveau national</li> </ul> | <p>Des accords-cadres stratégiques à long terme sont conclus avec les principaux bailleurs de fonds</p> | <p>Pourcentage des fonds flexibles et des financements institutionnels obtenus</p> <p>Réduction des cas de frais non provisionnés et des dépassements budgétaires enregistrés</p> <p>Pourcentage des rapports financiers soumis avant ou au plus tard une semaine après l'expiration des délais</p> <p>Montant des fonds mobilisés au niveau de l'Afrique</p> <p>Pourcentage des fonds de programme national ou régional mobilisés au plan local</p> <p>Pourcentage des financements sur plusieurs années</p> | <p>Visites de promotion aux membres d'ACORD et aux principaux bailleurs de fonds en Europe et au Canada</p> <p>Investissement dans la mobilisation de fonds publics : courrier direct, télémarketing, supports publicitaires et de campagne et implication du personnel</p> <p>Initiation des points focaux chargés de la mobilisation de fonds et des finances à l'utilisation de la méthodologie du recouvrement intégral des fonds</p> |

## **5. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ET MECANISMES D'ÉVALUATION**

L'Equipe de gestion (SMT) sous le Leadership du Directeur Exécutif et avec la participation des gestionnaires de programme, sera chargée de veiller à la mise en œuvre du Plan stratégique 2007-2010 à travers l'organisation.

Les plans opérationnels annuels de l'organisation et des différents départements comporteront des actions à mettre en œuvre en conformité du Plan Stratégique et le budget requis pour la mise en œuvre. Des actions stratégiques seront également intégrées dans les plans opérationnels des départements et dans les plans individuels d'opération qui constituent la base du système d'évaluation annuelle des performances d'ACORD ainsi que des évaluations à mi-parcours.

Les membres de l'Equipe de gestion (SMT) seront chargés du suivi et de la soumission de rapports sur les progrès réalisés dans le cadre de leurs responsabilités et de leurs contributions spécifiques lors des réunions bimensuelles du SMT. Le Directeur Exécutif se chargera de faire le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan Stratégique au Conseil d'administration deux fois par an et à l'Assemblée annuelle d'ACORD.

Les progrès réalisés dans la mise en œuvre et les difficultés rencontrées seront analysées et discutées lors d'évaluations par les pairs à organiser chaque année. Le plan opérationnel de l'année suivante sera revu et ajusté sur la base des enseignements et des recommandations issues des évaluations par les pairs. Le personnel d'ACORD, les membres du Conseil et les différents partenaires seront invités à participer aux évaluations par les pairs.

En ce qui concerne la soumission de rapports, le rapport général annuel d'ACORD devra contenir un résumé du rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan Stratégique. Une évaluation à mi-parcours aura lieu à la fin de l'année 2008 et une évaluation finale vers la fin de l'année 2010.

## 6. PROPOSITION DE BUDGET INTEGRE 2007-2010

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>ORIENTATION STRATEGIQUE 1</b>   |
| 1.1      | <b>AJUSTEMENT DE LA GOUVERNANCE INTERNE A L'IDENTITE</b>                               |
| 1.1.1    | Analyse et recommandations sur la gouvernance interne, la légitimité et le financement |
| 1.1.2    | Réseautage et Apprentissage, Conseil d'Administration/Assemblée des membres            |
| 1.1.3    | Nouveaux membres et/ou recrutement des membres du conseil d'administration             |
| 1.1.4    | Assemblée et Réunions du Conseil d'Administration                                      |
| 1.1.5    | Réunion Globale sur l'identité, les politiques et les mécanismes de redevabilité       |
| 1.2      | <b>RENFORCER LES MECANISMES DE REDEVABILITE INTERNE</b>                                |
| 1.2.1    | Lancement et familiarisation sur les politiques globales et standards organisationnels |
| 1.2.2    | Traduction et dissémination des politiques et standards                                |
| 1.2.3    | Réunions des gestionnaires-Secrétariat et Programmes                                   |
| 1.2.4    | Mise en place de l'Association Globale du Personnel                                    |
| 1.2.5    | Revue par les pairs (entre Programmes, Aires de Programmes-Secrétariat)                |
| 1.3      | <b>STRUCTURES DE REDEVABILITE DES PARTIES PRENANTES</b>                                |
|          | Développement des politiques et mécanismes de redevabilité vis-à-vis des communautés   |
| 1.3.1    | communautés  |
| 1.3.2    | Développement des conventions de partenariat avec les partenaires locaux               |
| 1.4      | <b>SYSTEMES ORGANISATIONNELS DE SUIVI-EVALUATION</b>                                   |
| 1.4.1    | Révision des cadres de gestion et d'évaluation globaux                                 |
| 1.4.2.   | Renforcement des capacités en Suivi-Evaluation   |
| <b>2</b> | <b>ORIENTATION STRATEGIQUE 2</b>   |
| 2.1      | <b>PROGRAMME PANAFRICAIN</b>   |
| 2.1.1    | Moyens d'existence et Souveraineté Alimentaire   |
| 2.1.2    | VIH/SIDA   |
| 2.1.3    | Conflit  |
| 2.1.4    | Genre  |

| 2007             | 2008             | 2009             | 2010             |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| UK£              | UK£              | UK£              | UK£              |
| <b>179,000</b>   | <b>142,000</b>   | <b>125,000</b>   | <b>106,020</b>   |
| <b>70,000</b>    | <b>66,000</b>    | <b>104,000</b>   | <b>65,020</b>    |
| 20,000           |                  |                  |                  |
|                  | 10,000           | 5,000            | 5,000            |
|                  | 5,000            | 8,000            | 8,000            |
| 50,000           | 51,000           | 51,000           | 52,020           |
|                  |                  | 40,000           |                  |
| <b>70,000</b>    | <b>63,000</b>    | <b>18,000</b>    | <b>38,000</b>    |
| 30,000           | 25,000           |                  |                  |
| 5,000            | 3,000            | 3,000            | 3,000            |
| -                | 20,000           | -                | 20,000           |
| 20,000           |                  |                  |                  |
| 15,000           | 15,000           | 15,000           | 15,000           |
| <b>13,000</b>    | <b>3,000</b>     | <b>3,000</b>     | <b>3,000</b>     |
| 10,000           |                  |                  |                  |
| 3,000            | 3,000            | 3,000            | 3,000            |
| <b>26,000</b>    | <b>10,000</b>    | <b>-</b>         | <b>-</b>         |
| 2,000            |                  |                  |                  |
| 24,000           | 10,000           |                  |                  |
| <b>6,589,986</b> | <b>6,421,830</b> | <b>6,537,000</b> | <b>7,233,341</b> |
| <b>967,986</b>   | <b>1,025,830</b> | <b>1,161,000</b> | <b>1,242,341</b> |
| 459,986          | 442,330          | 566,000          | 606,790          |
| 368,000          | 383,000          | 355,000          | 355,551          |
| 70,000           | 100,500          | 120,000          | 140,000          |
| 70,000           | 100,000          | 120,000          | 140,000          |

|  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>2.2 AIRES DE PROGRAMMES</b>   | <b>5,355,000</b> | <b>5,155,000</b> | <b>5,155,000</b> | <b>5,755,000</b> |
| <b>2.3 AMELIORER LA QUALITE DES PROGRAMMES</b>   | <b>267,000</b>   | <b>241,000</b>   | <b>221,000</b>   | <b>236,000</b>   |
| 2.3.1 Revue Stratégique des Programmes et Alignement Thématique                                    | 20,000           | 15,000           | 10,000           | 10,000           |
| 2.3.2 Renforcement des Capacités en Recherche, Plaidoyer Politique et Campagnes                    | 25,000           | 15,000           | 15,000           | 15,000           |
| 2.3.3 Publication, Traduction et Dissémination du Manuel de Programmation Révisé                   | 8,000            |                  |                  |                  |
| 2.3.4 Documentation des études de cas sur les meilleures pratiques de Programmation                | 10,000           | 7,000            | 7,000            | 7,000            |
| 2.3.5 Forums d'Apprentissage Annuels   | 20,000           | 20,000           | 5,000            | 20,000           |
| 2.3.6 Gestion Programmatique et Supervision  | 184,000          | 184,000          | 184,000          | 184,000          |
| <b>3 ORIENTATION STRATEGIQUE 3</b>   | <b>275,163</b>   | <b>250,504</b>   | <b>201,207</b>   | <b>218,729</b>   |
| <b>3.1 GESTION DU PERSONNEL ET POLITIQUES DE GESTION DES RH</b>                                    | <b>114,512</b>   | <b>113,227</b>   | <b>59,679</b>    | <b>60,022</b>    |
| 3.1.1 Audit social sur la gestion et le dvpt des RH et revue par les employés                      |                  | 12,485           |                  |                  |
| 3.1.2 Revue, adaptation et formation sur les politiques RH au niveau des pays                      | 11,000           |                  |                  |                  |
| 3.1.3 Assurance- Voyage et Vie   | 9,000            | 9,180            | 9,364            | 9,551            |
| 3.1.4 Sécurité du Personnel  | 12,512           | 12,512           | 12,512           | 12,512           |
| 3.1.5 Production de Kit d'orientation et Modules de formation sur les politiques de gestion des RH | 4,000            |                  |                  |                  |
| 3.1.6 Financement pour la mise en œuvre de la politique sur le VIH/SIDA                            | 8,000            | 7,650            | 7,803            | 7,959            |
| 3.1.7 Coûts d'adaptation des besoins en RH (Recrutement, Indemnités de fin de contrat)             | 70,000           | 71,400           | 30,000           | 30,000           |
| <b>3.2 DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DU PERSONNEL</b>  | <b>61,051</b>    | <b>48,265</b>    | <b>56,848</b>    | <b>76,537</b>    |
| 3.2.1 Développement des Capacités et Apprentissage   | 45,000           | 35,000           | 35,000           | 35,000           |
| 3.2.2 Revue de la gestion des Aires de Programmes  | 16,051           |                  |                  | 19,252           |
| 3.2.3 Facilitation des visites d'échange et Secondement  |                  | 13,265           | 21,848           | 22,285           |
| <b>3.3 GESTION DES CONNAISSANCES/COMPETENCES</b>   | <b>99,600</b>    | <b>89,012</b>    | <b>84,680</b>    | <b>82,170</b>    |
| 3.3.1 Groupes de Référence Thématiques   | 11,100           | 9,212            | 9,180            | 9,000            |
| 3.3.2 Lancement et Mise en œuvre du système Intranet   | 24,000           | 15,300           | 11,000           | 8,670            |
| 3.3.3 Evaluation et Documentation des leçons apprises  | 7,500            | 7,500            | 7,500            | 7,500            |
| 3.3.4 Gestion des Ressources Humaines et Administrative  | 57,000           | 57,000           | 57,000           | 57,000           |

#### 4 COMMUNICATION EXTERNE, RESEAUTAGE ET ALLIANCES

##### 4.1 COMMUNICATIONS EXTERNES

- 4.1.1 Communication externe et Services de Marketing
- 4.1.2 Contacts avec les medias et relations publiques
- 4.1.3 Fournitures de bureau et Matériel de Marketing ACORD
- 4.1.4 Fonctionnement et Appui du site internet
- 4.1.5 Traductions
- 4.1.6 Graphisme et production créative
- 4.1.7. Communication et dissémination

##### 4.2 RESEAUTAGE, PARTENARIAT ET ALLIANCES

- 4.2.1 Alliances et Positionnement par la participation aux forums thématiques adéquats
- 4.2.2 Visites aux partenaires externes et Positionnement
- 4.2.3 Hospitalité
- 4.2.4 Comité Panafricain de parrainage
- 4.2.5 Gestion de Partenariats et Communication

#### 5 VIABILITE ET GESTION FINANCIERE

##### 5.1 FINANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES D'ACORD

- Préparation, mise en œuvre et suivi des plans de financement thématiques et plans de financement par pays
- 5.1.1
- 5.1.2 Fonds de développement de propositions et programmes

##### 5.2 ETENDRE ET DIVERSIFIER LA BASE DE FINANCEMENT

- Présentation du développement institutionnel d'ACORD aux bailleurs potentiels et fondations
- 5.2.1
- 5.2.2 Mise en place et gestion de la base de données des "Amis d'ACORD"
- 5.2.3 Campagne de mobilisation des capitaux
- Responsabilité sociale du secteur privé-Mobilisation des ressources du secteur privé au Kenya, Ouganda, Burundi et d'autres pays africains
- 5.2.4
- 5.2.5 Mobilisation des ressources par voie électronique, maintenance et marketing de la facilité électronique sur le site internet d'ACORD

|  |                |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | <b>141,134</b> | <b>129,673</b> | <b>125,426</b> | <b>129,352</b> |
|  |                |                |                |                |
|  | <b>58,934</b>  | <b>54,029</b>  | <b>50,329</b>  | <b>50,635</b>  |
|  | 14,000         | 14,000         | 10,000         | 10,000         |
|  | 6,934          | 7,073          | 7,214          | 7,358          |
|  | 10,000         | 7,956          | 8,115          | 8,277          |
|  | 6,000          | 6,000          | 6,000          | 6,000          |
|  | 5,000          | 5,000          | 5,000          | 5,000          |
|  | 12,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         |
|  | 5,000          | 4,000          | 4,000          | 4,000          |
|  |                |                |                |                |
|  | <b>82,200</b>  | <b>75,644</b>  | <b>75,097</b>  | <b>78,716</b>  |
|  | 12,000         | 12,240         | 12,485         | 14,982         |
|  | 14,000         | 9,000          | 8,000          | 7,000          |
|  | 6,000          | 4,000          | 4,000          | 4,000          |
|  | 10,200         | 10,404         | 10,612         | 12,734         |
|  | 40,000         | 40,000         | 40,000         | 40,000         |
|  |                |                |                |                |
|  | <b>377,660</b> | <b>355,989</b> | <b>311,484</b> | <b>313,948</b> |
|  |                |                |                |                |
|  | <b>48,960</b>  | <b>49,693</b>  | <b>50,441</b>  | <b>50,904</b>  |
|  | 12,300         | 12,300         | 12,300         | 12,000         |
|  | 36,660         | 37,393         | 38,141         | 38,904         |
|  |                |                |                |                |
|  | <b>68,440</b>  | <b>59,609</b>  | <b>39,022</b>  | <b>40,683</b>  |
|  | 15,000         | 15,300         | 15,606         | 15,918         |
|  | 6,600          | 6,732          | 6,867          | 7,004          |
|  | 36,700         | 27,234         | 6,000          | 7,000          |
|  | 7,140          | 7,283          | 7,428          | 7,577          |
|  | 3,000          | 3,060          | 3,121          | 3,184          |



|                         |  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>5.4</b>              | <b>RENFORCEMENT DES CAPACITES EN MOBILISATION DES RESSOURCES ET GESTION FINANCIERE</b>                                     | <b>117,900</b>   | <b>109,120</b>   | <b>104,242</b>   | <b>104,367</b>   |
| 5.4.1                   | Services-Conseils en mobilisation des ressources   | 12,000           | 5,000            |                  |                  |
| 5.4.2                   | Développement et dissémination des modules de formation sur la mobilisation des ressources et documents de référence       | 4,000            | 4,080            | 4,162            | 4,245            |
| 5.4.3.                  | Atelier organisationnel et renforcement des capacités sur les questions de financement                                     |                  | 20,000           |                  | 20,000           |
| 5.4.4.                  | Promotion d'un groupe de travail ACORD sur les questions de Financements et Finances                                       | 2,000            | 2,040            | 2,081            | 2,122            |
| 5.4.5.                  | Renforcement des capacités pour planification et allocation budgétaire, gestion et analyse financière                      | 30,000           | 10,000           | 30,000           | 10,000           |
| 5.4.6.                  | Equipe de mobilisation des ressources  | 69,900           | 68,000           | 68,000           | 68,000           |
| <b>5.5</b>              | <b>GESTION DES CONTRATS ET GESTION FINANCIERE EFFICACE</b>   | <b>142,360</b>   | <b>137,567</b>   | <b>117,779</b>   | <b>117,994</b>   |
| 5.5.1                   | Révision des procédures de gestion des contrats et promotion d'outils pour le suivi systématique                           | 5,000            | 5,100            | 5,202            | 5,306            |
| 5.5.2                   | Maintenance d'une base de données de contrats et système de gestion de contrats sur Intranet                               | 5,360            | 5,467            | 5,577            | 5,688            |
| 5.5.3                   | Standardiser l'utilisation du système comptable (Sun System) et formation extensive du personnel au sein de l'organisation | 30,000           | 25,000           | 5,000            | 5,000            |
| 5.5.4                   | Gestion Financière   | 102,000          | 102,000          | 102,000          | 102,000          |
| <b>6</b>                | <b>GESTION ADMINISTRATIVE ORGANISATIONNELLE</b>  | <b>251,100</b>   | <b>253,162</b>   | <b>256,285</b>   | <b>257,411</b>   |
| 6.1                     | Couts Locatifs   | 20,000           | 20,400           | 20,808           | 21,224           |
| 6.2                     | Couts liés à la communication  | 13,100           | 13,362           | 13,629           | 13,902           |
| 6.3.                    | Couts de fonctionnement  | 35,000           | 35,700           | 36,414           | 37,142           |
| 6.4.                    | Voyages et couts associés  | 35,000           | 35,700           | 36,414           | 37,142           |
| 6.5.                    | Appui General Administratif  | 148,000          | 148,000          | 149,020          | 148,000          |
| <b>7</b>                | <b>FONDS DE CAPITAUX</b>   | <b>-</b>         | <b>151,900</b>   | <b>333,092</b>   | <b>28,804</b>    |
| 7.1.                    | Fonds d'Appui à la mobilisation des capitaux   | -                | 151,900          | 333,092          | 28,804           |
| <b>DEPENSES TOTALES</b> |  | <b>7,814,043</b> | <b>7,705,058</b> | <b>7,889,494</b> | <b>8,287,604</b> |





|              |  |                  |                  |                  |                  |
|--------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>8</b>     | <b>PLAN DE FINANCEMENT</b>                       | <b>7,814,043</b> | <b>7,705,058</b> | <b>7,889,494</b> | <b>8,287,604</b> |
| 8.1.         | Gestion des contrats des programmes par pays     | 5,890,500        | 5,629,500        | 5,660,500        | 5,966,500        |
| 8.2.         | Gestion centralisée des contrats de programmes   | 967,986          | 1,025,830        | 1,161,000        | 1,246,341        |
| 8.3.         | Coûts Institutionnels                            | 435,557          | 449,728          | 467,994          | 474,763          |
| 8.4.         | Financement pour le développement Institutionnel | 470,000          | 500,000          | 500,000          | 500,000          |
| 8.5.         | Levée de fonds du Public                         | 50,000           | 100,000          | 100,000          | 100,000          |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>7,814,043</b> | <b>7,705,058</b> | <b>7,889,494</b> | <b>8,287,604</b> |