



INTERNATIONAL BUDGET PARTNERSHIP  
Open Budgets. Transform Lives.

## From Analysis to Impact

Partnership Initiative Case Study Series



Campagne SEND-Ghana du suivi du budget et de l'évaluation a combiné les efforts des citoyens, des responsables gouvernementaux et des acteurs de la société civile pour traiter les inefficacités du Programme alimentation scolaire du Ghana (GSFP), qui a été conçu pour fournir aux enfants des écoles dans les zones défavorisées avec un repas chaud tous les jours et aussi pour accroître la demande pour l'agriculture locale d'élevage.

Crédit Photo SEND-Ghana

L'étude de cas suivante illustre la manière dont les outils de surveillance et d'évaluation qui sont souvent utilisés par les défenseurs de la transparence budgétaire sont appliqués pour renforcer la mise en œuvre d'un programme national d'alimentation scolaire. Ceci est un résumé d'une étude approfondie préparée par Tony Dogbe et Joana Kwabena-Adade dans le cadre du Programme d'apprentissage de la Partnership Initiative (Initiative de partenariat – IP) de l'International Budget Partnership (Partenariat budgétaire international – IBP). Le Programme d'apprentissage de l'Initiative de partenariat vise à évaluer et à documenter l'impact de la participation de la société civile dans les budgets publics.

Télécharger une version PDF de l'étude de cas complète à l'adresse <http://www.internationalbudget.org>.

### GHANA: UTILISATION DE LA SURVEILLANCE PARTICIPATIVE POUR AMELIORER LA NUTRITION DES ENFANTS ET SOUTENIR LES AGRICULTEURS LOCAUX

Entre 2007 et 2010, la *Social Enterprise Development Foundation* (SEND-Ghana) a surveillé la performance du *Ghana School Feeding Program* (GSFP) (Programme d'alimentation scolaire au Ghana), un programme gouvernemental conçu pour fournir un repas chaud et nutritif par jour à l'aide de denrées alimentaires cultivées localement aux enfants fréquentant les écoles publiques primaires et maternelles dans les régions les plus pauvres du pays. Le programme a été salué comme un moyen ingénieux d'offrir un filet de sécurité tant aux enfants qu'aux agriculteurs.

Pourtant, la Fondation SEND-Ghana s'est aperçue que le programme d'alimentation scolaire n'était pas à la hauteur de son potentiel. En facilitant une recherche participative dans 50 districts locaux à travers le pays, la Fondation SEND-Ghana a constaté que les bonnes intentions se faisaient attendre en raison de lacunes dans la mise en œuvre du programme. En somme, les agences locales ne remplissaient pas leurs devoirs pour assurer que les enfants et les agriculteurs bénéficiaient du programme comme cela était prévu.

La campagne menée par la Fondation SEND-Ghana a été considérée comme inutilement antagonique, en particulier par les représentants du gouvernement qui étaient visés par le mécontentement. Mais pour de nombreuses personnes impliquées dans le programme d'alimentation scolaire – en particulier au niveau

local - la campagne de contrôle a joué un rôle essentiel pour réunir les partenaires et les parties prenantes afin qu'ils ciblent et comprennent les éléments nécessaires pour faire de ce programme un succès.

### LES ENJEUX: LA FAIBLESSE DES INSTITUTIONS SE RESSENT SUR LE FILET DE SECURITE

Le Ghana est un exemple de réussite. Selon les statistiques gouvernementales, le Ghana a réduit la pauvreté globale de 51,7 pour cent en 1992 à 28,5 pour cent en 2005/2006, ce qui en fait l'un des rares pays africains à avoir atteint l'Objectif du Millénaire pour le développement de réduction de moitié de la pauvreté et la faim d'ici 2015.

Pourtant, alors même que des millions de Ghanéens sortent de la pauvreté, certains s'y enfoncent davantage, en particulier dans le nord du pays, où les moyens de subsistance dépendent souvent de l'arrivée opportune d'une seule saison de plus en plus irrégulière, à savoir la saison des pluies. La reconnaissance des inégalités croissantes a conduit en 2007 à la mise en œuvre d'un plan conjoint entre le gouvernement du pays et les donateurs internationaux pour créer une série de programmes qui constitueraient une sorte de filet de sécurité destiné à empêcher les plus vulnérables à sombrer dans un cercle vicieux à la suite d'un malheur : une sécheresse, une inondation, une maladie – tout ce qui peut obliger une famille à vendre des actifs productifs ou à retirer un enfant de l'école.

L'un des pivots de ce filet de sécurité est le Programme d'alimentation scolaire du Ghana, conçu pour fournir un repas chaud et nutritif par jour à l'aide de denrées alimentaires cultivées localement aux enfants fréquentant les écoles

publiques primaires et maternelles dans les régions les plus pauvres du pays. La raison d'être du programme est qu'il permet de répondre à de nombreux besoins : réduire la pauvreté et la faim, encourager les enfants à fréquenter l'école, et aussi (en vertu de l'approvisionnement de la nourriture sur place) stimuler la demande de produits agricoles, et donc les revenus des agriculteurs locaux.

Toutefois, les institutions mandatées sur le plan constitutionnel au Ghana, tels que le service d'audit, le système judiciaire et la Commission des droits de l'homme et de la justice administrative (CDHJA), qui visent à assurer la bonne gouvernance et la responsabilisation, manquent cruellement de ressources et sont donc incapables de contrôler efficacement les programmes gouvernementaux tels que le programme GSFP. En effet, avant même que la Fondation SEND-Ghana ne commence ses enquêtes, les auditeurs avaient découvert que de nombreuses malversations existaient au sein du programme GSFP.

À la lumière de ces frustrations, les organisations de la société civile (OSC) qui avaient traditionnellement aidé le gouvernement dans la prestation de services, estimaient qu'une nouvelle stratégie était nécessaire pour atteindre un développement significatif. Reconnaisant que la participation à la politique et à la prise de décision est essentielle pour s'approprier le développement et les progrès durables, des groupes tels que la Fondation SEND-Ghana ont changé de paradigme pour se concentrer sur la promotion des politiques comme moyen plus efficace de réaliser des changements durables dans la vie des populations pauvres et vulnérables.

## LA CAMPAGNE

La Fondation SEND-Ghana est une filiale ghanéenne de l'Organisation régionale d'Afrique de l'Ouest SEND. Créée initialement en 1998 en tant que prestataire de services, elle a depuis évolué pour devenir une OSC de plaidoyer et de gouvernance, et est reconnue sur le plan national.

La transformation a commencé en 2002 de manière involontaire lorsque la Fondation SEND-Ghana commença à mener des activités en matière de contrôle budgétaire dans le cadre d'une initiative financée par des bailleurs de fonds et mise en œuvre par le gouvernement. Ce fut un moment décisif pour l'organisation. En 2008, elle avait adopté une nouvelle mission et se concentra sur la recherche et le plaidoyer pour promouvoir la bonne gouvernance et la qualité de vie des femmes et des hommes au Ghana.

La Fondation SEND-Ghana a été répertoriée comme l'un des nombreux « partenaires stratégiques et techniques » du programme GSFP, mais grâce à son expérience, l'organisation était consciente qu'elle avait besoin d'une plus forte reconnaissance officielle concernant son plan de contrôle de la mise en œuvre. Elle cherchait à négocier un protocole d'accord à cet égard avec le secrétariat du programme GSFP et travailla sans relâche pendant deux ans jusqu'à la signature finale de ce protocole.

La Fondation SEND-Ghana estime que son succès est dû à cette étape cruciale. Le protocole d'accord permet de regagner la confiance des élus locaux et du personnel scolaire qui, autrement, se seraient méfiés de ses intentions et auraient été moins coopératifs.

L'étape suivante consistait à mobiliser les acteurs de la société civile à différents niveaux. L'expérience acquise par la Fondation SEND-Ghana par le passé s'est avérée utile. L'organisation avait déjà réuni des comités locaux de citoyens afin de participer à ses travaux sur le suivi budgétaire. Chacun de ces comités est composé de 11 personnes représentant différents groupes de parties prenantes et est coordonné par une organisation de la société civile locale. Les représentants de ces comités locaux et des OSC locales se réunissent en comités régionaux, qui incluent également les représentants régionaux des deux principaux réseaux de la société civile et de deux représentants du gouvernement régional. Le bureau régional de la Fondation SEND-Ghana joue le rôle de coordinateur de ces comités.

Chacun de ces comités régionaux mandate à son tour son président et l'un des responsables gouvernementaux participant à tenir le rôle de représentants du Réseau national participatif de suivi et d'évaluation, dont le siège de SEND-Ghana assure le secrétariat à Accra. Au niveau national, le réseau compte également sur la participation des représentants de trois autres réseaux nationaux, du ministère des Administrations locales et du Développement rural, ainsi que de différentes OSC qui ont des relations stratégiques avec la Fondation SEND-Ghana.

Sachant que le protocole d'accord lui donnait une légitimité bien nécessaire et en s'appuyant sur son vaste réseau, la Fondation SEND-Ghana commença à mettre en œuvre sa stratégie pour mener un suivi et une évaluation de nature participative - une méthodologie qui a été affinée tout au long de son utilisation dans le monde. Dans un premier temps, la Fondation SEND-Ghana assura la formation de son personnel et des membres du réseau (y compris tous les comités locaux) sur la politique d'alimentation scolaire. Cela a souvent nécessité la traduction des documents politiques du programme GSFP dans un langage accessible. Cette formation a été élargie aux membres du personnel des institutions gouvernementales chargés de la mise en œuvre du programme GSFP au niveau local. La Fondation SEND-Ghana a organisé des formations de sensibilisation distinctes ciblant les personnes handicapées et les femmes.

Au cours de la deuxième phase, la Fondation SEND-Ghana a formé les comités locaux dans le recueil des données sur le programme d'alimentation scolaire pour documenter le suivi et l'évaluation. Cela a entraîné l'élaboration d'outils et de manuels de formation sur la recherche participative pour le programme GSFP.

Avec un soutien financier couvrant les frais de transport, les membres des comités locaux ont rendu visite aux écoles bénéficiaires pour recueillir des données sur les indicateurs convenus. Chaque école et district inscrits dans le programme GSFP devait avoir son propre comité dédié à assurer l'application correcte du programme : Ces comités sont-ils en place ? Les parties prenantes, telles que les parents et les organisations paysannes, participent-elles aux décisions concernant par exemple l'approvisionnement en produits alimentaires ? Quelle est la qualité des repas servis ? L'achat de la nourriture respecte-t-il des pratiques d'approvisionnement établies ? Les fonds sont-ils gérés de manière transparente ? Quel est l'effet du programme sur la scolarisation et sur la production alimentaire locale ?

Les comités étaient également tenus d'assurer que chaque école dispose des infrastructures nécessaires pour mettre en œuvre le programme (comme une cuisine complète et une source d'eau potable) et que les produits alimentaires étaient achetés directement auprès des agriculteurs voisins. Ils devaient vérifier que les agriculteurs de la région recevaient les crédits et les services de vulgarisation nécessaires, que les écoles assuraient une formation appropriée de leur personnel de cuisine en respectant les règles d'hygiène, et que les services de santé requis étaient dispensés aux écoliers, comme par exemple la mesure de l'indice de masse corporelle et le déparasitage. Plus généralement, les comités devaient également déterminer si le programme faisait l'objet d'une publicité adéquate. La collecte de données sur l'ensemble de ces questions a été réalisée par le biais d'entretiens avec un large éventail d'intervenants dans chaque district.

Les enquêtes ont révélé une série de problèmes qui frappaient le programme. Les organismes chargés de la mise en œuvre du programme n'étaient souvent pas conscients de leurs devoirs. Les principales parties prenantes ont souvent été marginalisées dans le processus de prise de décision. Les mécanismes de responsabilisation et de transparence ont été jugés faibles et les procédures appliquées de passation des marchés étaient fréquemment violées.

En conséquence, le programme n'était pas mis en œuvre selon les règles prévues. Les infrastructures de base nécessaires pour le fonctionnement du programme n'étaient souvent pas en place. L'accès à l'eau et aux installations sanitaires de base était insuffisant dans plus de 50 pour cent des écoles. Les services de santé complémentaires - tels que le déparasitage - n'étaient pas assurés dans la plupart des cas. En règle générale, les équipes de district étaient incapables de s'approvisionner à partir de sources locales.

Mais les problèmes n'étaient pas tous dus à une mauvaise mise en œuvre du programme. Dans sa conception même, le programme n'avait pas pris en compte la nécessité d'augmenter les ressources au fur et à mesure que le nombre d'enfants scolarisés augmentait. Les écoles n'avaient pas les moyens de nourrir tous les enfants qui reprenaient le chemin de l'école, sapant ainsi les efforts nécessaires pour atteindre l'un des objectifs principaux.



### STRATÉGIE POUR AMÉLIORER LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'ALIMENTATION SCOLAIRE AU GHANA

- Signature d'un protocole d'accord avec le Secrétariat national du Programme national d'alimentation scolaire du Ghana.
- Création d'un réseau de citoyens, de représentants gouvernementaux et d'acteurs de la société civile aux niveaux local, régional et national.
- Formation des membres du réseau au programme d'alimentation scolaire.
- Formation des membres du réseau à la conduite de travaux de recherche participative pour recueillir des données sur tous les aspects du programme d'alimentation scolaire dans le pays.
- Utilisation du plaidoyer politique au moyen des éléments de preuve rassemblés pour encourager des discussions constructives et trouver des solutions.
- Suivi des engagements pris par les pouvoirs publics à différents niveaux afin d'assurer qu'ils ont été respectés.
- Mise en œuvre d'une stratégie de communication comprenant un bulletin trimestriel, une radio communautaire, des rapports nationaux, des notes d'orientation et une longue campagne médiatique.

Muni de ces éléments de preuve, le réseau de la Fondation SEND-Ghana commença une campagne de plaidoyer. Au niveau local, les comités ont présenté leurs conclusions aux autorités gouvernementales compétentes et aux directeurs d'école. Les résultats ont également été compilés, puis présentés aux autorités régionales. Dans ces deux cas, les membres du réseau de la Fondation SEND-Ghana se sont efforcés d'encourager les parties prenantes à trouver un moyen de résoudre les problèmes rencontrés.

Les différentes réunions et les ateliers menés aux niveaux des districts et régional ont fourni une plateforme pour ceux qui exécutaient le programme GSFP à ces niveaux et leur ont permis de parler ouvertement - sans crainte de représailles - de leurs frustrations et de leur mécontentement dus au manque de ressources et d'informations nécessaires pour faire leur travail. À cet égard, les fonctionnaires ont tacitement formé une alliance avec la Fondation SEND-Ghana et ses partenaires dans le but d'influencer le gouvernement central. Il faut savoir que même lorsque les autorités du district sont conscientes de certaines des lacunes du programme, elles ne peuvent pas mener à bien les changements nécessaires à leur niveau sans l'approbation et les ressources provenant des niveaux supérieurs. Leurs observations ont confirmé les conclusions, renforçant ainsi la validité des informations que la Fondation SEND-Ghana communiquait au niveau national et que les autorités nationales pouvaient difficilement réfuter. Le fait que la Fondation SEND-Ghana soit finalement parvenue à publier un deuxième rapport illustre la coopération et la confiance dont l'organisation jouissait aux niveaux du district et régional.

Au niveau national, les membres du réseau ont cherché à attirer l'attention du gouvernement central sur les preuves qui avaient été recueillies au niveau local

par les personnes qui travaillaient sur le terrain, et qui avaient été validées par les représentants du gouvernement régional et des districts. La Fondation SEND-Ghana a produit deux rapports nationaux sur le programme GSFP : « Quelle est la décision qui compte ? » et « Les enjeux de la collaboration institutionnelle » (titres anglais respectifs : *Whose decision counts ?* et *Challenges of Institutional Collaboration*). Pourtant, pour assurer la qualité optimale des rapports – et pour résister aux critiques du gouvernement et du parti au pouvoir – des experts universitaires et des consultants indépendants ont révisés et renforcés certains aspects de l'analyse. Les rapports ont été publiés de manière à attirer l'attention de la presse nationale.

Par la suite, la Fondation SEND-Ghana s'est adressée aux pouvoirs publics pour vérifier si les promesses faites au cours de ces négociations étaient respectées par le biais de réunions trimestrielles au niveau local et national, et une réunion multipartite sur le programme GSFP. Pour continuer à exercer des pressions, la Fondation SEND-Ghana a fourni aux médias des histoires fondées sur des preuves qui ont mis en lumière les problèmes rencontrés, et a publié des notes d'orientation sur le programme GSFP destinées aux membres du parlement. La Fondation SEND-Ghana a également établi un partenariat avec une OSC médiatique, le *Rural Media Network* (RUMNET), dans le but de publier un bulletin d'information gratuit qui présentait à la fois les activités du réseau aux niveaux local, régional et national, et demandait l'aide du Réseau des radios communautaires du Ghana pour les sensibiliser au programme GSFP et susciter le débat.

### LES CHANGEMENTS DUS A LA CAMPAGNE

Le travail effectué par la Fondation SEND-Ghana et ses partenaires pour surveiller le programme GSFP est largement reconnu. Des organisations telles que *Home Grown School Feeding* (Programme d'alimentation fondé sur les potagers scolaires) et *Partnership for Child Development* (Partenariat pour le développement de l'enfant) ont qualifié ces efforts de « très importants » pour la mise en œuvre du programme GSFP par opposition aux efforts qualifiés de « moyens » ou « peu pertinents » effectués sur le programme GSFP par d'autres organismes du secteur à but non lucratif. En revanche, il est encore difficile d'attribuer directement les changements survenus au sein du Secrétariat national du GSFP à la campagne menée par la Fondation SEND-Ghana. De nombreux représentants du gouvernement ghanéens nient l'importance du travail réalisé par la Fondation, alléguant que le programme d'alimentation scolaire se serait inévitablement amélioré au fil du temps.

Bon nombre de ces représentants du gouvernement prétendent que la Fondation SEND-Ghana a omis de partager ses rapports avant de les rendre publics. La Fondation a démenti cette situation en faisant remarquer qu'une copie du rapport provisoire avait été remise au ministère des Administrations locales et du Développement rural (qui gère le programme GSFP) bien avant sa version finale.

Dans plusieurs cas, le gouvernement semble avoir pris des mesures en réponse aux rapports produits par la Fondation SEND-Ghana. À titre d'exemple, suite à la publication du premier rapport de la Fondation, l'équipe de direction du programme GSFP a changé et un Comité d'examen composé de cinq membres a été mis en place. Ce dernier était chargé de se pencher sur les questions soulevées par le suivi participatif. Plus tard, le ministère des Administrations locales et du Développement rural, ainsi que le secrétaire du programme GSFP, ont coopéré avec la Fondation SEND-Ghana pour organiser un Dialogue politique national sur le programme axé sur la manière d'accroître la participation au programme auprès des acteurs locaux. Différents engagements gouvernementaux ont émergé suite à cette rencontre qui avait pour but de résoudre les problèmes identifiés dans les rapports produits par la Fondation SEND-Ghana.

À la suite des questions soulevées lors du dialogue politique national, le programme GSFP a tenu une « Conférence des partenaires », qui réunissait les ministères ghanéens compétents, les partenaires du développement tels que le Programme alimentaire mondial, la Banque mondiale, l'ambassade néerlandaise et

d'autres. Le gouvernement promet à nouveau d'assurer une collaboration efficace avec les agences d'exécution à travers un certain nombre de changements notables. Parmi les engagements importants, il s'agissait d'une promesse faite par le gouvernement de réviser et de simplifier le manuel d'exécution du programme GSFP et de la proposition du Programme alimentaire mondial d'acheter du riz produit localement pour le distribuer dans trois régions situées au nord du Ghana,

Les impacts les plus importants des activités menées par la Fondation SEND-Ghana se sont probablement fait sentir au niveau local. Selon la déclaration d'un membre du comité local du district de Dodowa dans la région du Grand Accra :



### LES RÉSULTATS DE LA CAMPAGNE POUR UNE MEILLEURE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'ALIMENTATION SCOLAIRE AU GHANA

- Amélioration des infrastructures de base, telles qu'un accès sûr et hygiénique aux sources d'eau, aux toilettes, à des urinoirs, à des dispositifs de lavage des mains et à des produits ménagers appropriés.
- Amélioration des services agricoles, tels que l'achat direct de produits alimentaires auprès des agriculteurs locaux, services de vulgarisation, approvisionnement en intrants agricoles et formation des organisations paysannes.
- Amélioration des services de santé, y compris la formation des cuisiniers à l'hygiène et à la nutrition, l'enseignement de la santé aux élèves, et la fourniture de services de déparasitage, parmi d'autres types de bilans de santé aux élèves.
- Amélioration des services d'éducation, comme le soutien apporté aux parents pour suivre l'éducation de leurs enfants, le recrutement d'enseignants qualifiés, un stock suffisant de manuels scolaires, et un accès aux équipements pour les activités parascolaires.
- Amélioration des capacités des communautés locales à participer et à suivre le programme GSFP.

« SEND mérite d'être félicitée. Grâce à cette organisation ... nous avons des problèmes, mais nous ne savions pas comment y faire face. Nous n'avons même pas eu l'audace de remettre en question les autorités sur certaines questions, mais la Fondation SEND nous a éclairés et nous a fait prendre conscience de nos droits. L'organisation est la force motrice de cette opération ».

Au niveau local, la plupart des structures de mise en œuvre du programme qui étaient jusque là inactives ont commencé à se réunir régulièrement et à

améliorer leur contrôle du programme GSFP. Dans six districts, cela était clairement le cas. Dans un district, l'intérêt suscité par le travail du programme GSFP a permis aux écoles qui manquaient d'eau potable d'avoir un accès à l'unique réservoir du district. Dans un autre exemple relatif à la réaction des autorités locales sur le travail accompli, les assemblées de district de deux régions se sont engagées à acheter 80 pour cent des denrées alimentaires pour le programme GSFP auprès des agriculteurs dans les communautés bénéficiaires, ce qui a permis non seulement de stimuler l'économie locale, mais également de rationaliser la prestation de services du programme GSFP. À la suite du travail mené au niveau local, plusieurs autres districts ont commencé à financer le programme GSFP à partir de leurs budgets annuels plutôt que de compter sur le gouvernement national pour obtenir l'ensemble des ressources.

### CONCLUSIONS

Préalablement à la campagne, la Fondation SEND-Ghana avait développé un réseau national qui comptait des groupes communautaires dans tout le pays, des fonctionnaires nationaux et des partenaires de développement internationaux. L'organisation avait déjà utilisé ce réseau pour mener à bien une méthode participative déjà testée ailleurs pour assurer le suivi et l'évaluation.

Grâce à son expérience, la Fondation SEND-Ghana était consciente que son succès dépendait de la signature d'un protocole d'accord, que ses revendications devaient être rigoureusement étayées par des preuves pour maintenir sa crédibilité au niveau national et qu'une stratégie de communication multidimensionnelle à plusieurs niveaux serait nécessaire pour déclencher une action à tous les niveaux - entre autres leçons importantes.

La Fondation SEND-Ghana est également dans une position enviable en matière de financement. L'organisation s'est efforcée de diversifier sa base de financement et bénéficie désormais du soutien d'un large éventail d'organisations qui lui ont permis de soutenir une campagne de cette ampleur pendant plusieurs années.

Les succès de la campagne peuvent également être attribués au facteur temps. La campagne s'est appuyée sur les travaux antérieurs menés par la société d'audit PricewaterhouseCoopers (avec le financement du gouvernement hollandais) et par le contrôleur général national qui a révélé les malversations flagrantes au sein du programme GSFP. Avant le début de la campagne, cette situation avait soulevé un certain nombre de débats et une certaine agitation autour du programme. Pourtant, ces enquêtes n'ont pas permis d'examiner en détail la mise en œuvre effective du programme GSFP et n'ont pas contribué à renforcer les capacités locales pour assurer un effort de collaboration visant à résoudre les lacunes du programme, contrairement aux actions menées par SEND-Ghana.

Dans l'ensemble, bien que beaucoup de changements dans les politiques du programmes GSFP ne peuvent pas tous être attribués directement à la campagne de la Fondation SEND-Ghana, de nombreux éléments de preuve indiquent que des répercussions importantes sont survenues, notamment en matière d'amélioration de la gouvernance, de la responsabilisation et de l'équité, en particulier au niveau local.

#### International Budget Partnership offices

820 First Street NE Suite 510  
Washington, DC 20002 USA  
Tel: +1 202 408 1080  
Fax: +1 202 408 8173

Xicotencatl 370-601  
Del Carmen, Coyoacán,  
C.P. 04100 México, D.F.  
Tel: +5255 5658 3165  
+5255 5282 0036

The Armoury, 2nd Floor,  
Buchanan Square  
160 Sir Lowry Road  
Woodstock, South Africa  
Tel: +27 021 461 7211  
Fax: +27 021 461 7213

802 Raj Atlantis  
Near SVP School,  
off Mira-Bhayender Road,  
Beverly Park, Mira Road (E)  
401107 Mumbai, India  
Tel: +91 22 2811 4868

+91 96 6507 1392

[www.internationalbudget.org](http://www.internationalbudget.org)