PD-ABC-978
72194

SRFMP

Sahel Regional Financial Management Project

Projet Régional de Gestion Financière au Sahel

Institut Polytechnique de Virginie et Office de Coopération et Développement Internationale de Ministère de l'Agriculture des Etats-Unis

Un projet financé par l'AID conçu pour aider les gouvernements des pays hotes du Sahel à améliorer leurs systèmes de comptabilité et de gestion financière

U. S. Agency for International Development

U. S. Department of Agriculture

Virginia Polytechnic Institute and State University

Projet Régional de Gestion Financière au Sahel

L'objectif visé par ce projet est d'aider les pays hôtes du Sahel à améliorer leurs systèmes de comptabilité et de gestion financière pour les projet de développement. Le Bureau des programmes internationales de l'agriculture, Division d'Encadrement, Institut Polytechnique de Virginie, en coopération avec le Centre de gestion des projets de développement (DPMC), Ministère de l'Agriculture des Etats-Unis, maintient le siège du projet à Washington, D.C. Ce siège appuie les équipes d'experts sur la comptabilité et la gestion financière au Mali, Niger, Haute Volta, Sénégal et La Gambie. L'équipe nommer au Sénégal travaille aussi en coopération avec les gouvernements de Mauritanie et Cap Vert. Ces activités sont augmenter par les services des consultants specialisé tandis que les besoins sont identifier.

Les gouvernements du Sahel prendront en main la direction et la résponsabilité des activités aussi tôt que les institutions des pays hôtes peuvent les assimiler.

Pour d'autres renseignements, contacter la Mission de l'AID dans votre pays.

PD-ABC-978

Rapport Final

Projet Régional de Gestion Financière au Sahel

Août 1982 à Juin 1986

par

Ministére de l'Agriculture des Etats-Unis
Service de Coopération International et de Developpement
Division de L'assistance Technique

et par

L'Institut Polytechnique de Virginie (VPI&SU)
Service des Coopératives d'Extension de la Virginie,
Office du Développement International

Décembre 1986

Table des Matières

Page

Sommaire Exécutif 1

A. L'Historique 21

1. Les Objectifs. 23
2. L'Organisation. 24
3. Le Recrutement des Chefs d'équipes. 26

B. Les Approches 29

1. Initiation des Opérations sur le Terrain. 29
2. La Formation par l'Action. 32
3. Les Supports du Siège. 34

C. Les Accomplissements 39

1. Une Comptabilité Améliorée. 39
2. Développement des Compétences. 42
3. Fondation pour le maintien des pratiques améliorées. 45
4. Perception des Besoins. 50
5. Communication Améliorée. 51

D. Les Leçons Apprises 53

E. Les Recommandations 59

TABLES ANNEXES 62

TABLE I SUMMARY OF SHORT-TERM CONSULTANTS AND THEIR RESPONSIBILITIES 62

TABLE II GROUP TRAINING WORKSHOPS 64

TABLE III LIST OF TECHNICAL AND TRAINING MATERIALS 67

SRFMP/WASHINGTON STAFF 67

SRFMP/WASHINGTON CONSULTANTS 79

SRFMP/SENEGAL 84

SRFMP/GAMBIA 88

Table des Matières

Page

TABLE III LIST OF TECHNICAL AND TRAINING MATERIALS (cont'd)

SRFMP/CHAD 91

SRFMP/BURKINA FASO 95

SRFMP/MALI 97

SRFMP/NIGER 99

Projet Régional de Gestion Financière

au Sahel (PRGFS)

Sommaire Exécutif

A. L'Historique

Le Projet Régional de Gestion Financière au Sahel (PRGFS) a été organisé pour améliorer la gestion financière des institutions Saheliennes qui recoivent des fonds de l'Agence Internationale de Développement (AID). En 1980 et 1981 le Bureau de la Comptabilité Générale des Etats-Unis d'Amérique et l'Inspecteur Général de l'AID ont signalé de sérieuses imperfections dans les contrôles financiers des projets de développement á travers le Sahel.

Afin de corriger cette condition, le Congrès Américain a amendé la Section 121(d) de la loi de l'assistance étrangère qui requiert l'Administrateur de l'AID de:

(1) Déterminer si les gouvernements étrangers maintiennent des systèmes de comptes qui contrôlent de façon adéquate les recettes et dépenses des fonds de l'AID.

(2) Suspendre l'assistance aux projets qui ne satisfont pas les exigences du contrôle. Le PRGFS a été conçu pour assister huit pays Saheliens pour développer et adopter des systèmes comptables et améliorer leur gestion financière pour répondre aux exigences de la Section 121(d).

Avec trois extensions, le PRGFS a opéré d'Août 1982 à Juin 1986 avec un fond approximatif de $7,7 million provenant de l'AID. Le projet a été exécuté avec l'Office International de Coopération et de Développement du Département de l'Agriculture des Etats-Unis d'Amérique (USDA), et en coopération avec le service d'extension de l'USDA/OICD et l'Institut Polytechnique de Virginie (VPI&SU). L'exécution du projet s'est basé sur le programme des évaluations des besoins, les orientations, les ateliers de formation et les consultations menées par le Centre de Gestion des Projets de Développement (DPMC) de l'USDA/OICD en 1981-1982. Le PRGFS a placé des équipes de long-terme au Sénégal, en Gambie, Mali, Bourkina-Faso, Niger et au Tchad, et a mis à la disposition du Cape-Vert et de la Mauritanie de l'assistance technique à court-terme. Les équipes étaient constituées d'un membre de faculté de l'Institut Polytechnique de la Virginie, expert en gestion financière et au moins d'un homologue Sahelien. Les équipes ont établi de bon rapports de travail avec USAID et les institutions des pays hôtes; ces rapports se révèleront valables durant l'exécution de la seconde phase par Expérience Inc.

B. Les Approches

L'approche principale utilisée par le PRGFS a été la Formation par l'Action (souvent appelée Formation Participatoire). Cependant que les degrées de concentration sont différents d'un pays à l'autre, toutes les équipes ont suivi une séquence de l'évaluation des besoins du client, ont encadré des ateliers et des suivis en les lieux de travail. Les évaluations des besoins ont permi aux équipes de se familiariser avec les récentes pratiques financières et d'identifier les points ayant besoins de perfectionnements. Les ateliers de formation ont été concentrés sur les problèmes de comptabilité et de gestion financière; en faisant usage des séances de discussions; l'étude de cas et des simulations pour développer connaissances et compétences.

Consultations en les lieux de travail ont renforcé les connaissances et compétences acquises dans les ateliers et ont supporté leur application dans l'exécution des travaux.

Autres approches employées par les équipes de PRGFS ont été: (1) Enseignement de cours spécifiques de gestion financière dans les universités et instituts de formation; et (2) Servir de ressource technique en matiére de gestion financière aux gouvernements des pays hôtes et aux missions USAID.

C. Accomplissements

1. Le PRGFS à amélioré la comptabilité des fonds en monnaies locales des projets financés par l'USAID.

Le PRGFS a conçu un système uniforme de comptabilité des fonds et systèmes de rapports pour tous les projets USAID au Bourkina-Faso, Tchad, Mali, Niger et Sénégal. En Gambie, le système comptable existant répond aux exigences de l'AID alors les efforts du PRGFS se sont concentrés sur la formation. En Mauritanie et au Cape-Vert, le PRGFS a mené des séminaires et a donné de l'assistance technique pour les revues de certification.

2. Le PRGFS a amélioré au sein du projet les compétences des comptables, des vérificateurs de comptes, des gestionnaires.

La formation par le PRGFS a abordé les besoins du personnel des pays hôtes à plusieurs niveaux.

En Gambie, la formation par le PRGFS a amélioré les compétences des cadres du gouvernement, comptables, experts comptables. Dans les autres pays la formation a été concentré sur l'amélioration des compétences du personnel au sein du projet et des officiels des ministères.

3. **Le PRGFS a établi la fondation pour le maintient des pratiques améliorées de gestion financière** en développant les potentiels de formation et de consultation au sein du pays hôte, en améliorant le niveau de qualification requis pour les comptables et en encourageant la création de nouvelles et plus actives asscciations de comptables.

Dans plusieurs pays, le PRGFS a mené des ateliers sur la formation des formateurs et d'autres sujets de la gestion financière, qui ont permi aux nationaux des pays hôtes de continuer le processus de la formation des gestionnaires financiers.

Au Sénégal, neuf contrôleurs régionaux ont été formés selon la méthode de la formation par action et sont actuellement en fonction dans leur région respective pour former des gestionnaires financiers cadres moyens du gouvernement.

Au Mali, des formateurs ont été formés au sein du Ministère de l'Agriculture et d'autres agences afin d'assister dans le programme du PRGFS et d'étendre les activités de formation au gouvernement.

Le PRGFS a engagé des nationaux du pays hôte pour donner de l'assistance technique. Bien que cette pratique est demandé un important investissement de temps, cela a contribué à

l'acceptance et au support de nouvelles pratiques de gestion parce-que les nationaux des pays hôtes ont fourni des aperçus de situations locales et ont aidé à développer des pratiques financières appropriées.

Cette participation a aussi rehaussé leurs propres capacités à fournir de l'assistance technique et à former aprés le départ des expatriés du PRGFS.

Le PRGFS a testé et sélectionné des comptables afin d'améliorer les niveaux de qualification de ceux qui travaillent en gestion financière. Dans plusieurs pays les activités du PRGFS ont encouragé le développement de nouvelles ou plus actives associations par lesquelles les comptables peuvent partager expériences et augmenter leur compétence.

4. **Le PRGFS a augmenté la perception du besoin d'améliorer responsabilité et gestion financière** parmi le personnel de l'USAID, des gouvernements des pays hôtes et autre groupes de clients.

Plusieurs efforts suggérent un engagement à la responsabilité qui s'étend au-delà des simples exigences satisfaisant les réglementations de l'AID.

Le Ministère de l'Agriculture au Mali a suspendu le financement de projets non-AID jusqu' à ce que les comptes soient mis à jour.

Au Bourkina-Faso plusieurs ministères et organismes internationaux ont sollicité l'équipe du PRGFS pour la formation et le text de comptables non associés aux projets financés par l'AID.

Au Tchad le Ministère du Plan est en train de développer un vaste projet de système de rapport basé sur les principes de rapport financier de l'AID.

5. **Le PRGFS a amélioré la communication au sein des gouvernements des pays hôtes et entre ces gouvernements et les missions USAID quand à la gestion financière** en développant et en disséminant des matériels de référence; et en fournissant des forums pour la discussion et la résolution des problèmes.

Les équipes du PRGFS ont développé des matériels de formation et manuels qui continuent d'être utilisés pour la planification, l'administration et le contrôle des projets. Par exemple, au Niger, le PRGFS a produit un manuel de comptabilité qui a clarifié les livres rapports et procédures exigés.

Dans chaque pays le PRGFS a imprimé ou reproduit du matériels qui ont été largement disséminés et utilisés. Les directeurs de projets, les comptables et autres personnes des projets ont pris part aux ateliers, ce qui a encouragé la clarification des procédures et la discussion des sujets qui au préalable ont été négligés ou non-entiérement expliqués.

Certains matériels ont été adaptés par d'autres institutions ou ont été disséminés dans des projets AID en dehors de la région.

D. Leçons Apprises

1. Dans plusieurs cas, la formation par action s'avére une méthodologie effective pour améliorer la gestion financière.

La formation par action a permis la flexibilité dans l'évaluation des besoins en gestion financière; la présentation des ateliers de formation et l'exécution des activités de suivis dans les services.

Au travers de ce procédé, connaissance mutuelle et l'édification de collaboratives relations de travail, ont permis le développement des compétences et systèmes qui étaient appropriés et maintenables.

Pour la formation en salle de classe et l'introduction de nouveaux sujets l'approche traditionnelle de cours était convenable.

2. **Des suivis continus sont essentiels pour renforcer, raffiner et modifier la formation fournie dans les ateliers.**

Des consultations de suivis facilitent l'application des connaissances et compétences dans des situations de travail et, rendent plus facile la résolution des problèmes provenant du fonctionnement.

Les consultations en les lieux de travail ont aussi mené le PRGFS dans des domaines de la gestion financière allant au delá de la responsabilité (par exemple gestion des inventaires, planification, budgétisation et projection) et ont agrandi la clientèle.

3. **D'efficaces programmes exigent le support du haut-niveau de tous les groupes** (gouvernements des pays hôtes, USAID, et le PRGFS).

Tous les partis doivent être invoqués dans l'étape de conceptualisation du projet pour y apporter une dimension de

propriété et un engagement maximum. Le support du haut-niveau encourage une coopération continue.

4. **Des principes bien définis provenant de AID/Washington faciliteraient la certification.**

Les exigences de l'AID pour la certification varient d'un pays à l'autre. Une définition compléte des exigences provenant de AID/Washington faciliterait le transfer du savoir faire dans les pays et encouragerait une approche de certification plus unifiée. Les ministres venant de différents pays peuvent étre confus par differentes exigences provenant de la méme loi Américaine.

5. **Le succès global du programme dépend essentiellement de stimuler et d'encourager la motivation.**

Les efforts du PRGFS ont amélioré le statut de la gestion financière en tant qu 'importante fonction de la gestion. Dans certains pays, le PRGFS a aidé à la formation des associations de comptables et a pris des dispositions pour améliorer les conditions de travail. Ces actions ont rehaussé l'image des comptables et ont renforcé leur motivation.

Adéquate compensation, raisonnable environnement de travail, matériels et équipements nécessaires doivent être fournis pour attirer les comptables qualifiés.

6. **Des accords écrits entre le projet, l'AID et le pays hôte doivent être en place avant l'arrivée de l'équipe dans le pays.**

Les protocoles détaillent les termes, conditions et contributions réciproques de l'USAID et des organisations du pays hôte. Ces accords rendent légitime la présence de l'équipe dans le pays-hôte, leur permettant d'ouvrir des comptes de banque et de commencer les opérations. Le document "Memorandum of understanding" comporte les relations attendues entre l'équipe du PRGFS et chaque mission USAID, incluant les rôles des parties dans la détermination, l'exécution du programme, et les accords de supports logistiques pour le logement, l'ameublement, ustensiles et autre services.

7. **La coordination régionale et les "feedback" par les sièges aident dans l'exécution dans chaque pays.**

Les perspectives des autres équipes et des sièges sont d'importantes ressources pour le développement et l'évaluation du programme.

8. **Des rôles et responsabilités clairement définis pour toutes les agences en coopération sont essentiels pour une bonne marche du projet.**

Claires définitions de lines d'autorité, de communication et des responsabilités, endossées par toutes les agences minimisent les malentendus et facilitent la bonne marche des opérations.

E. Recommandations

1. Les équipes de conceptualisation de projet devront inclure le personnel de gestion financière dans le programme de développement pour assurer le support, l'engagement, et transmettre l'idée de propriété au pays hôte.

2. Les équipes de conceptualisation et d'évaluation de projet devront inclure un expert en gestion financière afin d'assurer propre planification et évaluation. Dans plusieurs cas une personne independante du pays hôte devrait être inclu afin d'y apporter des aperçus locaux.

3. Les besoins d'information et mécanismes de coordination entre les agences, les équipes et les sièges

devront être mis en place dés que possible afin de clarifier les lignes d'autorité, d'éviter la duplication d'effort et rendre facile la convergence sur les tâches substantielles.

4. L'AID devra fournir la formation en gestion financière aux directeurs de projet.

5. La phase II devra aborder les problèmes de contrôles d'inventaire trés tôt afin de maintenir les certifications.

6. La phase II devra encourager l'usage des cabinets d'expertise comptable locaux pour l'enseignement de la comptabilité, la conduite des revues de vérifications comptables et suivis, afin de promouvoir le secteur privé et encourager la continuité des activités de gestion financière.

7. La phase II devra encourager l'usage des systèmes comptables des pays hôtes là où c'est possible. (Certains projets maintiennent différents livres pour différents donateurs.) La modification d'un système existant et établi est en général plus effectif que d'imposer un système entièrement nouveau au pays.

BOURKINA-FASO

Quand le PRGFS arriva dans le pays, aucun projet ne répondait entiérement aux exigences de la Section 121(d). Plusieurs livres, rapports et procédures comptables manquaient ou étaient défectueux.

En réalité tous les projets auraient été décertifiés. Le PRGFS a revu et a évalué les systèmes en place dans tous les projets. Les revues ont indiqué qu 'un système standard de comptabilité et de rapport financier étaient nécessaires. Après avoir développer le système; des ateliers de la formation par l'action ont été mené sur comment utiliser le système. A la suite de chaque atelier initial et de consultations sur le terrain un second atelier est mené pour renforcer les connaissances.

En date du Juin 1986, tous les projets étaient certifiés. Le PRGFS a aussi établi un système uniforme de comptabilité et de rapport financier pour les projets PL 480, ceci en réponse à l'explicite requête du gouvernement du Bourkina-Faso. Le gouvernement du Bourkina-Faso a pour plan d'utiliser ce système dans plusieurs de leurs propres projets. Les homologues Bourkinabé au sein du projet et le personnel ont acquiert la connaissance et les capacités de travail répondant aux exigences de la Section 121(d).

TCHAD

Quand le PRGFS arriva au Tchad (Octobre 1984), il n'y avait aucun système organisé de comptabilité établi pour les projets USAID. Peu de comptables qualifiés ou de personnel avec de récentes expériences étaient disponibles. Le matériel de travail faisait défaut. Le PRGFS a évalué les besoins et développé une comptabilité uniforme pour les fonds et un système de rapport. Des ateliers de la formation par action ont permi de former le personnel au fur et à mesure que les projets se développaient. Durant l'exécution du projet le PRGFS a contrôlé les nouveaux systèmes de comptabilitè et de rapport financier. Le contrôle du projet était établi au Ministère du Plan pour encourager les gens capables du pays hôte de maintenir la gestion financière dans trois secteurs des activités de l'AID. Ces conseils ont comporté le personnel de l'université, du Ministère des Finances, du Ministère du Plan, de l'USAID, et du secteur privé. Le PRGFS a aussi mené des analyses pour consolider la planification de la gestion financière du projet pour l'entretien des routes. Le PRGFS a formé le personnel, conçu et mis en application un système comptable pour le programme PL 480 et autres projets. Des ateliers ont formé le personnel en comptabilité, reportage de la planification financière, budgétisation, gestion de la petite caisse, contrôle d'inventaires et achats. Les ateliers de formation des formateurs ont été menés pour les gestionnaires ayant des bureaux régionaux.

LA GAMBIE

La comptabilité des fonds en monnaie locale n'a pas été un problème au sein des projets en Gambie. Le gouvernement a un système de comptabilité suffisamment effectif et un groupe de comptables formés en les fondements de la comptabilité. Au début du PRGFS, tous les projets USAID étaient certifiés.

Le PRGFS a obtenu le support des officiels de haut-niveau et s'est concentré sur les cadres moyens du gouvernement: comptables et contrôleurs de comptes pour la formation. Les 12 semaines d'atelier de formation continue développé pour les cadres moyens comptables et une semaine d'atelier pour le personnel de cadre supérieur ont été établis en tant que formation périodique auprés de l'Institut Gambien de Gestion de Développement. Le chapitre sur la comptabilité dans le manuel de PRGFS sur la gestion était adopté comme manuel temporaire de comptabilité par le gouvernement Gambien. Les activités du PRGFS ont aussi conduit à la formation de l'Association Gambienne des gestionnaires financiers et à la publication d'une revue trimestrielle. Un atelier de deux semaines en vérification des comptes était reçu avec enthousiasme. Des plans ont été faits pour concevoir une série de cours menant à l'obtention d'un diplôme officiel d'expert comptable.

Une évaluation des besoins en contrôle d'approvisionnement et de magasinage était faite pour servir de base au

développement des cours de formation durant la prochaine phase du projet.

MALI

Quand le PRGFS était à ces débuts au Mali, les projets USAID avaient des bons de caisse, des livres de déboursement et de charges, mais manquaient d'un système complet de comptabilité. Planification et budgétisation n'étaient pas coordonnées et plusieurs comptables au sein des projets n'étaient pas qualifiés. Tous les projets USAID ont été certifiés, mais les fonds ont été suspendus pour deux projets parce qu'ils manquaient des rapports de comptabilité. Des recouvrements ont été émis au Gouvernement du Mali (GRM) pour deux projets qui ne pouvaient pas justifier l'usage des fonds à la clôture du projet. Le PRGFS a mené des évaluations de besoins, a fait des plans en collaboration avec l'USAID et le GRM pour aborder les besoins de: planification et budgétisation, comptabilité approvisionnement, contrôle d'inventaire, contrôle des comptes, et automatisation du traitement des données. Les ateliers de formation étaient accompagnés de consultations sur les lieux de travail. Le personnel du PRGFS a aussi enseigné la comptabilité et des cours d'analyse de projet à l'Ecole Nationale d'Administration. Les accomplissements comprennent: formation continue dans plusieurs institutions, tel que le groupe de vérificateurs de comptes au

Ministère de l'Agriculture; développement de systèmes informatisés de comptabilité et du curiculum de comptabilité pour l'Ecole Nationale d'Administration. Le PRGFS a aussi développé des principes de comptabilité répondant aux exigences des projets USAID au Mali.

NIGER

Au début du PRGFS au Niger, les exigences pour la certification n'étaient pas claires et le système comptable en place était minimal. Seuls les déboursements étaient enregistrés.

L'équipe du PRGFS a suivi l'approche de formation par action pour l'évaluation des besoins, le développement d'un plan de travail, la formation au travers des ateliers et la formation sur le tas, et le contrôle au travers des consultations en les lieux de travail. Les accomplissements comportent la conceptualisation et l'installation d'un système comptable de base et un système de contrôle d'inventaire pour les projets USAID et le développement d'habileté à mener des révisions périodiques de façon à donner des conseils de gestion. Aussi le PRGFS a assisté un cabinet comptable privé à développer les capacités de vérification des comptes des projets financés par l'USAID. Le bureau du contrôleur de l'USAID a fournit de valables directives dans ces efforts.

SENEGAL

Le démarrage des activités du PRGFS au Sénégal était retardé par le fait qu'un accord protocolaire n'a pas été signé avant l'arrivée du chef d'équipe. L'équipe de conceptualisation avait recommandé qu'une personne soit en poste pour le Sénégal, la Mauritanie, et le Cape-Vert. Ce lot de travail s'est avéré trop grand pour une personne, alors le chef d'équipe du Sénégal a été autorisé d'engager un homologue, et des consultants à courts termes étaient engagés pour la Mauritanie et le Cape-Vert. Le Sénégal a le plus de projets financés par l'AID que n'importe autre pays Sahelien. Le PRGFS a utilisé l'approche de la formation par action et a développé des ateliers sur la gestion financière pour les directeurs, les comptables et les officiels du Gouvernement du Sénégal.

Le PRGFS a aussi fait la formation des formateurs et a mené d'autres ateliers sur la gestion financiére. Un manuel des procédures et de concepts de système comptable était développé et est à présent utilisé dans les projets de monnaie locale et par plusieurs organisations privées de volontarisme.

Les accomplissements majeurs comportent la formation de neuf contrôleurs régionaux du Ministère des Finances qui utiliseront les méthodes de la formation par action à travers le Sénégal. Plus de cinq cent (500) gestionnaires financiers, cadres moyens du gouvernement ont été formés. Le PRGFS a aussi

supporté la création d'une association de comptables professionels, a développé des systèmes comptables informatisés, a amélioré les conditions de travail des employés locaux et a élevé la conscience quant aux besoins d'avoir une bonne gestion financiére.

MAURITANIE ET CAPE-VERT

La Mauritanie et le Cape-Vert étaient assistés par des consultants de court durée, gérés en grand partie par les bureaux du siege. Les activités du PRGFS ont inclu l'assistance aux gouvernements dans leur efforts d'organisation et des projets de distribution alimentaire et le renforcement des capacités du personnel en gestion financière. Des travaux préliminaires ont été faits pour aider à préparer la Mauritanie à recevoir une équipe à plein temps durant la phase II.

Projet Régional de la Gestion Financière au Sahel

A. L'Historique

Le Projet Régional de Gestion Financière au Sahel (PRGFS) a été organisé pour améliorer la gestion financière des institutions Saheliennes qui gérent les funds de l'Agence International pour le Développement (AID).

Ce rapport résume les expériences et les leçons apprises durant la vie du projet, d'Août 1982 à Juin 1986. En 1980 et 1981, le Bureau de la comptabilité Générale des Etats Unis d'Amérique et l'Inspecteur Général de l'AID ont signalé de sérieuses imperfections dans les contrôles financiers des projets de développement à travers le Sahel.

Plusieurs systèmes comptables au sein des projets ne répondent pas aux exigences comptables et de contrôle des bailleurs de fonds et des accords de projets. Fréquemment la connaissance et les compétences nécessaires pour concevoir et exécuter un système comptable approprié font défaut.

Mauvaise comptabilité et manque de compétences en budgétisation et vérification des comptes ont eu un impact défavorable sur les accomplissements des projets de développement dans plusieurs pays. Afin de corriger cette

condition, le Congrés Américain a amendé la section 121 de la loi de l'assistance étrangère d'une sous section (d) qui stipule que:

> "Les fonds disponibles pour exécuter cette clause (y compris les devises étrangères acquises avec les fonds appropriés pour exécuter cette clause) ne seront mis à la disposition d'aucun gouvernement étranger si l'Administrateur de l'Agence Internationale de Développement n'a pas déterminer que le gouvernement étranger maintiendrait un système de comptes pour ces fonds qui fournirait d'adéquats renseignements pour le contrôle des recettes et dépenses de ces fonds."

La section 121(d) requiert l'Administrateur de l'AID de:

(1) Déterminer si les gouvernements étrangers maintiennent des systèmes de comptes qui controlent de façon adéquate les recettes et dépenses des fonds de l'AID.

(2) Suspendre l'assistance aux projets qui ne satisfont pas les exigences du contrôle.

Le PRGFS a été conçu pour assister huit pays Saheliens pour développer et adopter des systèmes comptables et pour améliorer leur gestion financière afin de répondre aux exigences de la section 121(d).

1. Les Objectifs.

Quatre objectifs opérationnels ont guide la conceptualisation et la mise en oeuvre du PRGFS. Alors que la perception majeure portait sur l'amélioration de la comptabilité des projets financés par l'AID, tous les quatre objectifs reflétent un plus large but du projet.

Les objectifs étaient:

- Améliorer la comptabilité des projets financés par l'AID;

- Créer un fondement pour la pratique continue d'une comptabilité et d'une gestion financière améliorées;

- Porter l'accent sur l'approche de la formation-action dans l'amélioration de la gestion financière;

- Renforcer le rôle des comptables en tant que professionnels.

2. L'Organisation.

Avec trois extensions, le PRGFS a operé d'Août 1982 à Juin 1986 avec un financement approximatif de $7,7 million provenant de l'AID.

Le financement original (Août 1982) pour la durée du projet était de $5 millions. Un amendement en Juin 1984 a alloué $876,000 pour le Tchad. Plus tard la durée du projet a été étendue à Juin 1986, avec un financement additionnel de $1,9 million. Le projet a été executé avec l'"Office of International Cooperation and Dévelopment" (OICD) du Ministère de l'Agriculture des Etats-Unis d'Amérique (USDA) et en coopération avec le service d'encadrement de l'USDA/OICD et l'Institut Polytechnique et Université d'Etat de la Virginie.

Préalablement à l'autorisation du projet, le Centre de Gestion des Projets de Développement (DPMC) de l'USDA/OICD a fourni des consultations, des supports de formation durant les débuts des efforts d'amélioration de la gestion financière au Sahel. A partir de 1981 le support a inclu un programme des évaluations des besoins, des orientations dans les pays hôtes, des ateliers de formation et des consultations. Ces activités visaient à identifier les stratégies devant remédier aux imperfections de la gestion financière dans les projets financés par l'AID. L'exécution du projet s'est basé sur ces travaux et un accord "PASSA" avec l'USDA.

Réalisant que le PRGFS demanderait de considérable efforts de gestion et de support logistique, particulièrement durant la phase du démarrage, l'USDA a contacté plusieurs organisations pouvant aider dans l'exécution du PRGFS. VPI&SU a été selectionné à cause de l'envergure de ses opérations internationales, ses expèriences dans les activités d'encadrement, et des succès dans ses contrats précedénts avec l'USDA.

Le personnel du siège était réparti entre l'USDA/OICD à Washington, DC et VPI&SU à Blacksburg, Virginie. Au sein de l'USDA/OICD un "Executive Officer" et un "Senior Project Director" ont contribué respectivement 10 et 20% de leur temps. Le Directeur de projet, le Spécialiste de formation, l'Administrateur et autre personnel du siège ont été engagés par VPI&SU.

Les directives d'exécution et les réglementations de l'AID sont fournies par un "Project Officer" recruté direct de l'AID travaillant dans le bureau pour l'Afrique, Division du Sahel et des affaires de l'Afrique de l'ouest (AFR/SWA).

Les travaux dans les pays hôtes ont été executés par des équipes à long-terme installées au Sénégal, en Gambie, au Mali, au Burkina-Faso, et au Niger entre Juin et Octobre 1983.

L'assistance technique à long-terme pour le Tchad a été ajoutée en Octobre 1984 suite à l'autorisation des

financements. L'équipe du PRGFS a compris un membre du corps professorale de VPI&SU qui était expert en gestion financière et au moins un homologue Sahelien.

(En Gambie, le gouvernement à fourni un homologue salarié.) L'assistance technique à court-terme était fournie au Cape-Vert, en Mauritanie et aux équipes du PRGFS des autres pays selon les besoins.

3. Le Recrutement des Chefs d'équipes.

Les chefs d'équipe du PRGFS ont été sélectionnés par la méthode dite "Candidate Assessment and Selection Process (CASP)." Cette procédure a comporté l'application systématique des critères et indicateurs propres au projet à tous les niveaux du recrutement et de la sélection. Des annonces dans les journaux et les revues professionnelles ont completées les recherches informelles ou non au travers des cercles professionnels afin de constituer une équipe de candidats.

L'examen préliminaire des curricula et les interviews téléphoniques des candidats et de leur références ont résulté à la pré-sélection de onze candidats finalistes. Les finalistes ont participé à un atelier d'une semaine en Janvier 1983.

Des exercices et des tests ont servi à l'évaluation des performances sur les points suivants: Français et Anglais parlé et écrit; communication en groupe et individuellement, habiletés interculturelles; compétences en gestion, facilitation et transfert des connaissances; adaptabilité à divers situations; expériences en travaux de développement dans le tiers monde.

Quatre chefs d'équipe ont été sélectionnés à la suite de cet atelier. A ce point seulement quatre pays étaient prêts à démarrer les activités du PRGFS. Plus tard des ateliers d'évaluation de formats abreviés ont permis de sélectionner des chefs d'équipe pour la Gambie et le Tchad.

Ce processus de sélection des chefs d'équipe a différé de la procédure traditionnelle d'interviews en ce sens que les ateliers ont:

(1) requiert que le PRGFS ait définit clairement les qualités de l'idéal chef d'équipe;

(2) permis l'observation directe des performances des candidats;

(3) permis aux candidats de s'évaluer; et

(4) servit d'orientation pour ceux qui seraient éventuellement retenus comme chef d'équipe.

Une analyse du coût-bénéfice n'a pas été faite afin de comparer le temps, le coût de ce " CASP" à d'autre méthodes de sélection.

La plupart des homologues Saheliens ont été recrutés et sélectionnés par les chefs d'équipe. Les consultants à court-termes sont sélectionnés par suite des réponses aux annonces et des recommandations.

En Mars 1983, le personnel du siège et les chefs d'équipe ont participé à un atelier d'orientation, de planification, et les réunions de suivis.

Certains des objectifs de cet atelier ont été de:

(1) Créer une compréhension commune du PRGFS et des contextes de chacun des pays;

(2) Assurer une compréhension du but du projet;

(3) Clarifier les responsabilités et rôles individuels et les relations entre les équipes sur le terrain et le personnel du siège.

(4) Arrêter les mécanismes de communications, de contrôle et d'évaluation;

(5) Concevoir les plans de travail pour les trois premiers mois;

(6) S'assurer que les chefs d'équipe se rendant dans les pays francophones possédent le vocabulaire technique Français pour être opérationnel dès l'arrivée.

D'autres préparations de mise en route ont inclu des séances de travail à l'USDA, AID, et VPI&SU pour la revue des structures, organisations, et documents devant être utilisés dans l'exécution du projet.

D'intensives sessions de Français ont été offert par une firme à Washington.

B. Les Approches

1. Initiation des Opérations sur le Terrain.

Afin d'initier les programes de chaque pays, le siège du PRGFS a négocié des "Memoranda of Understanding" avec les missions USAID. Les "Memoranda of Understanding" ont documenté les relations attendues entre le PRGFS et chaque mission USAID;

ont souligné les accords à propos des supports logistiques pour le logement, l'ameublement, et autres services; ont désigné les "Project Officer" du PRGFS; ont clarifié les relations entre le projet et le contrôleur de la mission USAID; et ont specifié les plans de travail et les responsabilités d'exécution.

Les missions USAID ont initié des protocoles formels avec un ministère ou une agence du pays hôte. Ces protocoles étaient d'importants outils de gestion. Ils ont précisé les termes, les conditions et les contributions réciproques des missions USAID et des organisations des pays hôtes. Ils ont rendu légitime la présence du PRGFS dans le pays hôte et ont donné aux équipes une base à partir de laquelle démarrer les opérations et les organisations du pays à donner les directives propres aux pays.

Au Tchad, en Gambie et au Mali les accords protocolaires étaient completés avant l'arrivée des chefs d'équipe. Au Sénégal, au Burkina-Faso, les activités du PRGFS ont connu quelques délais parce-que les accords n'étaient pas signés avant l'arrivée des équipes. Au Niger les délais ont été importants car le gouvernement ne permettrait pas à l'équipe de visiter les projets avant que les accords soient signés.

Les équipes du PRGFS ont coopéré avec plusieurs agences et/ou organisations des pays hôtes bien que les accords ont identifié une agence pour coordonner les activités.

Au Mali, le Ministère des Finances était choisi pour coordonner les opérations, mais éventuellement la plus part des activités se sont concentrées auprès du Ministère de l'Agriculture.

De même au Sénégal, le Ministère des Finances était désigné pour la coordination mais plus tard les activités opérationelles ont viré au Ministère de l'Education.

Au Burkina-Faso l'organe de coordination était le Ministère de l'Agriculture.

Au Niger l'organe de coordination était le Ministère du Plan. En Gambie, les accords étaient signés avec le "Establishment Office" permettant une relation étroite avec les officiels, mais les activités opérationnelles ont viré à "Management Development Institute" qui venait d'être créé pour permettre plus de contact direct avec les cadres moyens du gouvernement.

Au Tchad, le protocole était signé avec le Ministère du Plan, mais les activités opérationnelles ont viré à l'université. Ceci montre que la coopération et le travail avec plusieurs organisations a été la stratégie de chaque équipe. L'adaptabilité dont a fait preuve ces équipes a renforcé les programmes du PRGFS dans les pays hôtes.

2. La Formation par l'Action.

L'approche principale utilisée par le PRGFS a été la Formation par l'Action (souvent appelée Formation Participatoire). En répondant aux besoins du client, la Formation par l'Action a intégré l'étude en groupes avec la formation sur le tas. Quant au PRGFS les clients étaient aussi bien AID que les groupes affiliés aux projets AID. Cependant que les degrés de concentration sont différents d'un pays à l'autre, toutes les équipes ont suivi un format similaire dans l'exécution de la Formation par l'Action.

Dans un premier temps, les équipes du PRGFS ont initié des séances d'orientation avec les officiels de la mission USAID et du gouvernement du pays hôte. Ceci afin qu'ils se familiarisent avec les pratiques financières actuelles et perçoivent les besoins d'amélioration, les équipes ont aussi fait des évaluations des besoins avec le personnel directement associé aux projets financés par l'AID. Les Personnes inclues dans ces évaluations étaient des "Projects Officers" des missions USAID, des gestionnaires et comptables.

En Gambie, la comptabilité des fonds en monnaie locale n'a pas été un problème, l'équipe du PRGFS a eu des interviews individuels avec 24 officiels supérieurs et par la suite a mené des évaluations des besoins avec les cadres moyens.

La seconde étape a été la conceptualisation des systèmes et la formation.

Les équipes du PRGFS ont travaillé de paire avec les personnels des pays hôtes pour modifier et retracer les systèmes comptables et de gestion financière afin de satisfaire les besoins des projets et répondre aux exigences légales. Les points reconnus défaillants ont été objets d'ateliers de formation afin d'améliorer les compétences du personnel et par la même occasion mettre à jour les systèmes de gestion financière. Un système de comptabilité de base et un manuel de l'utilisateur ont été développés au cours de la phase antérieure au projet. Ce manuel a simple système a servi à identifier les points forts et les faiblesses du système comptable au niveau du projet.

Le Manuel de l'utilisateur est devenu une référence au cours des premiers ateliers de formation. Par la suite des manuels de comptabilité plus avancés et des systèmes de rapports et leurs manuels étaient développés par les équipes du PRGFS en réponses aux besoins spéciaux et aux situations prévalentes.

En troisième étape, les équipes du PRGFS éffectuaient des consultations de suivis dès que possible pour évaluer jusqu'à quel point les nouvelles connaissances et techniques ont été appliquées dans le contexte du travail. Ceci aide la personne

à se rappeler des informations reçues de l'atelier et permet d'observer et d'écouter les problèmes non résolus ou ceux naissants. Cette étape a permi le renforcement de la formation sur le tas et l'opportunité d'évaluer les besoins future en ateliers de formation.

Les autres approches employées par les équipes du PRGFS ont été dans les domaines de:

(1) Enseignement de cours spécifiques de gestion financière dans les universités et instituts de formation; et

(2) Servir de ressource technique en matière de gestion financière aux gouvernements des pays hôtes et aux missions USAID.

3. **Les Supports du Siège.**

L'USDA était premier responsable pour la mise en oeuvre ou les arrangements pour toutes les activités et fonctions du projet, mais a délégué à VPI&SU la grande partie de l'assistance technique, la formation et les fournitures.

Les supports administratifs et logistiques ont nécessité une connaissance approfondie des procédures de l'AID, de l'USDA de VPI&SU; et l'habileté à négocier les modifications nécessaires pour les opérations sur le terrain aussi bien qu'au siège. En gros les arrangements ont été faites et de grands délais n'ont pas eu lieu.

La formation et le développement de matériel étaient d'important parts des supports du siège chaque équipe du PRGFS a reçu des assistances techniques à court-terme durant les premières années. Ces interventions ont comporté des sessions de formation sur la planification, la conceptualisation et la conduite des ateliers, la formation des formateurs, l'évaluation des activités de formation et l'orientation des équipes.

L'objectif était de s'assurer que les membres d'équipes et les consultants à court-termes aient une solide compréhension des méthodes de la formation par l'action et des techniques financiéres exigées pour le PRGFS. Au Mali, un essai de 5 jours de formation des formateurs a eu lieu en Novembre 1984; ce que l'équipe du PRGFS a continué à faire.

Le personnel du siège a organisé trois conférences régionales afin d'aider les équipes à échanger les matériels et stratégies de formation et améliorer les compétences

professionnelles et asseoir les bases pour une direction commune.

Ces conférences ont eu lieu en Octobre 1983 (deux semaines), Juin 1984 (une semaine) et Décembre 1984 (une semaine), respectivement au Niger, au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Malgré la variété des problèmes de gestion financière d'un pays à l'autre les conférences ont constitué de valables occasions d'échanges. Le personnel du siège a aidé à l'obtention et la distribution du matériel technique pour la gestion et la formation pouvant servir au développement de matériel répondant aux besoins spécifiques d'un pays pour la formation et les consultations.

Le système de gestion d'information appelé " Management Information Système (MIS)" était développé pour rassembler les informations sur les performances du projet. Ces buts étaient de:

(1) fournir à ceux qui prennent des décisions et les managers un résumé clair et précis des activités et accomplissements du projet; et

(2) fournir des informations permettant d'évaluer ces accomplissements.

L'AID, le personnel du PRGFS du siège et des pays hôtes y ont apporté leurs concours. Assez d'informations étaient rassemblées et le MIS était revisé plusieurs fois mais ceci n'a jamais été officiellement exécuté.

Le processus du développement du MIS a permit aux équipes du PRGFS de se familiariser au genre d'information nécessaire pour le suivi des accomplissements du projet.

L'assistance technique à court-terme provenant des Etats-Unis d'Amérique a été arrangé par le personnel du siège pour les équipes du PRGFS en Gambie, au Tchad, au Niger, au Sénégal, au Cape-Vert, et en Mauritanie.

Les consultants ont aidé dans les ateliers de formation des formateurs, dans la conceptualisation des systèmes comptables, dans la rédaction des manuels et matériels de formation.

Au Cape-Vert et en Mauritanie où il n'y avaient pas d'équipe à long-terme, les consultants y ont apporté les expertises en gestion et en finance relatives aux projets et aux besoins des missions USAID. La tendance a été pour le PRGFS de faire usage des experts nationaux là où il y en avait. Les consultants à court-terme étaient identifiés selon un processus systématique. En Août 1983 des annonces étaient faites dans plusieurs journaux pour le recrutement de formateurs en

gestion, expérimentés et bilingue (Anglais/ Français ou Anglais/Portugais).

De plus de 100 postulants, 18 étaient retenus pour prendre part au centre d'évaluation en Décembre 1983. Huit des candidats étaient sélectionnés en tant que candidats qualifiés pour les consultations à court-termes. De nombreuses consultations étaient exécutées par trois parmi eux; les autres n'étant pas disponibles quand le projet a eu besoin d'eux.

Orientations sur l'historique et les objectifs du PRGFS étaient faites à tous les consultants engagés pour travailler à Washington aussi bien que dans les pays hôtes. Selon la durée, le but et la complexité de leur missions, leur associations antérieures au projet, les consultants se rendant dans les pays hôtes passent d'un à cinq jours au siège du PRGFS pour se préparer. Les plans de travail étant généralement basés sur les détails fournis par les équipes, du PRGFS sur le terrain sont revisés et les matériels nécessaires sont développés. Comme l'indique l'Annexe 1 les consultations étaient plus souvent utilisées au début du projet que dans les dernières années.

Des consultants nationaux ont été utilisés dans les pays offrant l'expertise nécessaire.

Les chefs d'équipes ont souvent fourni de la formation supplémentaire afin de préparer les consultants nationaux pour leurs missions; et ces formations ont contribué à l'amélioration des compétences du pays.

Dans l'ensemble, la demande pour l'assistance à court-terme provenant des Etats-Unis n'était pas aussi élevée que celle envisagée dans le document du projet. Par conséquent certaines ressources étaient reconverties pour l'achat d'équipements et de fournitures additionnels; l'extension du projet et du personnel de support complémentaires.

C. Les Accomplissements

1. Une Comptabilité Améliorée.

Le PRGFS a amélioré la comptabilité des fonds en monnaies locales des projets financés par l'USAID en développant des systèmes uniformes de comptabilité de fonds et des systèmes de rapports pour tous les projets USAID au Burkina-Faso, Tchad, Mali, Niger et Sénégal. En Gambie puisque le système comptable existant répondait aux exigences de l'AID, le PRGFS a concentré ses efforts sur la formation. En Mauritanie et au Cape-Vert, le PRGFS a tenu des séminaires et apporté de l'assistance technique pour les revues de certification.

Avant le démarrage du PRGFS l'expansion de l'assistance de l'AID au Sahel avait dépassé la capacité des systèmes dans les missions à suivre le flot d'informations et à exécuter avec précision les analyses financières. Les principes de comptabilité financière et le processus de certification des projets AID ont varié d'un pays à l'autre et parmi les organisations des pays hôtes avec lesquelles les missions USAID ont coopéré.

La plupart des responsables de projets n'étaient pas bien formés en gestion financière, mais avec le démarrage du PRGFS améliorer la gestion financière est devenu plus important.

Dans le document de projet du PRGFS l'indicateur de succès du projet était la certification condition pour la continuation des projets au Sahel. Durand les deux premières années la préoccupation fondamentale (être en mesure de retracer l'usage des fonds Américains afin que l'AID puisse certifier qu'ils ont été dépensés de façon appropriée) a consommé approximativement la moitié du temps imparti au projet (sauf dans le cas de la Gambie). Le contrôle, la consultation et les activités de formation ont reçu une attention prioritaire une fois que les pratiques et les analyses sont devenues familières.

Un questionnaire collectivement conçu par les équipes du PRGFS sur le terrain était utilisé comme guide dans les interviews du personnel du projet. Certains points jugés par

les missions USAID et les équipes du PRGFS pour déterminer la certification étaient:

- Comptes banquaires spécifiques à chaque projet et les reconciliations des relevés de banque.

- Les grand livres pour les charges.

- Les reçus et les bordereaux de déboursements.

- Les systèmes de classification.

- Les dossiers organisés selon les catégories des budgets approuvés.

- Inscription dans les livres comptables donnant des réferénces sur des documents originaux facilement accessibles.

- Les documents originaux.

- Un système de contrôle intérieur.

- L'historique des rapports réguliers.

Les évaluations au niveau des projets ont rapidement avancé une fois que les équipes du PRGFS étaient mises en

place. Au Mali, 14 des 20 projets en monnaie locale étaient revisés dans l'intervalle de six mois après l'arrivée du chef d'équipe. Au Sénégal 20 des 24 projets en monnaie locale étaient évalués en une année. Au Niger, l'équipe du PRGFS a révisé 13 projets au cours de sa première année dans le pays.

Les actions de suivi pour en arriver à la certification ont varié selon les circonstances particulières du pays. Au Mali, l'équipe du PRGFS a offert des ateliers de formation aux comptables des projets financés par l'AID aussi bien que ceux non financés par l'AID et aux cadres supérieurs des ministères. La formation a porté sur les fonctions de la planification et la budgétisation d'un projet et sur la comptabilité. L'équipe du Niger s'est concentré sur la comptabilité de base et les difficultés immédiates de la certification. Le résultat final était que tous les projets AID au Burkina-Faso, au Tchad, au Mali, au Niger et au Sénégal étaient certifiés. (Les projets en Gambie répondaient aux exigences de certification au démarrage du PRGFS.)

2. <u>Développement des Compétences</u>.

La formation par le PRGFS et les consultations sur les lieux de travail ont répondu aux besoins du personnel des pays hôtes à plusieurs niveau en améliorant les compétences du personnel des projets et des officiels des ministères.

Le PRGFS a eu à répondre à divers séries de besoins entrevus et à promouvoir le consensus sur les points devant être considérés et qui devrait être formé. Certaines missions ont vu la difficulté centrale étant externe à l'AID pendant que d'autres ont reconnu que des changements et de larges améliorations en gestion financière étaient nécessaires. Egalement parmi les personnels des pays hôtes les perspectives sur les difficultés d'accomplissement ont été variées.

Puisque la certification de projet était la préoccupation majeure, les personnels des projets dans les pays hôtes étaient inscrits dans les premières activités de formation du PRGFS. Les responsables de projets de l'AID et les employés du bureau du contrôleur apportaient leur support et renforcaient les améliorations introduites par la formation. Les premiers ateliers et les consultations sur les lieux de travail étaient concentrés sur les sujets de comptabilité de base telles que la planification, la budgétisation et la prévision. Ces activités étaient aussi importantes pour préparer le climat approprié aux efforts du PRGFS.

Comme anticipées des séries successives de formation au niveau des projets ont conduit au traitement d'autres points de la gestion financière et à l'incorporation de plus grands cercles de clientèles d'organisations associées aux projets financés par l'AID. Cette expansion de sujets de formation et de la clientèle était plus prononcée au Sénégal, au Mali et en

Gambie. Au Sénégal, l'équipe du PRGFS a développé de nombreux ateliers pour les directeurs de projets, les comptables et les officiels du gouvernement. Au Mali, la formation par le PRGFS a inclu des personnes depuis le projet jusqu'au niveau du ministère. En Gambie où le système comptable existant répond aux exigences de l'AID, le PRGFS s'est concentré sur la formation des cadres moyens comptables, des vérificateurs de comptes et des gestionnaires.

L'annexe 2 présente et décrit brièvement les séminaires de formation de groupes effectués dans les six pays avec une équipe d'experts résidents. Le Tchad, le Niger et le Burkina-Faso reportent moins de séminaires de formation que les autres pays. Au Tchad, l'équipe du PRGFS demeura dans un rôle de support de la mission après son arrivée en Octobre 1984. Au Niger, l'équipe du PRGFS n'était pas autorisé á visiter les projets jusqu'à ce qu'un accord protocolaire fut signé; durant cette période l'équipe a effectué des tâc es spécifiques pour la mission USAID sous la supervision du contrôleur et petite participation des organisations locales.

Au Burkina-Faso les séries d'activités étaient réduites à cause des changements politiques qui ont introduit un gouvernement révolutionaire.

Les efforts pour améliorer les compétences ont aidé à créer les fondements pour des pratiques continues d'une gestion financière améliorée au Sahel.

Les sections suivantes présentent plus de détails sur la formation et autres efforts en cours pour améliorer les compétences du personnel des pays hôtes.

3. Fondation pour le maintien des pratiques améliorées.

Le PRGFS a établi la fondation pour le maintien des pratiques améliorées en gestion financière en développant les potentiels de formation et de consultation au sein du pays hôte, en améliorant le niveau de qualification requis pour les comptables et en encourageant la création de nouvelles et plus actives associations de comptables.

Dans plusieurs pays, le PRGFS a mené des ateliers sur la formation des formateurs et d'autres sujets de gestion financière, qui ont permi aux nationaux des pays hôtes de continuer le processus de la formation des gestionnaires financiers.

Au Sénégal, neuf contrôleurs régionaux ont été formés selon la méthode de la formation par l'action. Ces contrôleurs régionaux ont formé plus de 500 cadres moyens de gouvernement à

travers le pays. Au Mali, le personnel du Ministère de l'Agriculture et d'autres agences ont participé aux ateliers sur la formation des formateurs, la planification et la budgétisation afin d'aider à étendre les activités de formation au sein du gouvernement.

Les décisions pour la formation étaient basées sur les évaluations des besoins et les ateliers de formation étaient suivis par des consultations sur les lieux de travail. Cette approche a engendré une perception mutuelle des problèmes de gestion financière, et a encouragé l'établissement de collaboratives relations de travail. Dans l'ensemble la demande pour les services a excédé les capacités du personnel du PRGFS à y répondre. Le PRGFS a associé les nationaux des pays hôtes à donner l'assistance technique en gestion financière. Bien que la pratique aie demandé un important investissement de temps elle en valait la peine puisqu'elle a contribué à l'acceptance et au support de nouvelles pratiques de gestion parce-que les nationaux des pays hôtes ont fourni leurs connaissances de la situation locale et ont aidé à développer des pratiques financières appropriées aux besoins des clients.

Au Burkina-Faso, par exemple l'équipe du PRGFS a travaillé de près avec l'Université de Ouagadougou pour développer et installer un système de gestion financière qui réponde aux besoins du projet dans le contexte de l'ensemble de la gestion

financière de l'université. Un nouveau système ainsi développer a plus de chance d'être maintenu. De même quand le nouveau système était en train d'être développé le personnel du pays hôte a renforcé ses propres capacités d'assistance technique et de formation.

L'attitude adoptée par les missions USAID a aussi aidé à créer les fondements pour des pratiques améliorées et continues de gestion financière.

Quand les missions USAID ont vu le PRGFS comme une mesure d'aide visant à renforcer des fonctions de gestion financière (et non un contrôle pour punition), les équipes du PRGFS ont pu assumer le rôle de consultants facilitant l'examen des performances allant du contrôle d'inventaire à la planification financière.

Au Mali et en Gambie, où les missions AID ont apprécié l'envergure et les racines du problème, les équipes étaient en mesure d'aborder les grands points relatifs à la gestion financière. En Gambie deux ateliers du PRGFS en gestion financière sont offerts périodiquement à l'Institut de Gestion de Développement.

Un des ateliers est un cours de formation continue de 12 semaines pour les cadres moyens comptables; l'autre dure une semaine et est pour le personnel du cadre supérieur.

Les autres équipes du PRGFS ont essayé d'identifier des institutions locales, groupes privés de consultants ou des agences du gouvernement ayant le potential de mener la formation et responsabilités.

Au Tchad, le PRGFS a travaillé de près avec l'office de recherches et de consultation de l'Université du Tchad. Au Sénégal, l'équipe du PRGFS a offert un atelier sur la formation des formateurs dans les bureaux de la formation continue du Ministère de l'Enseignement Supérieur. Cet atelier a conduit à des modifications dans les programmes de formation des adultes actuellement offerent dans le secteur rural.

Deux compagnies d'expertise comptable ont été orientées quant aux objectifs et méthodes utilisées dans le projet; et elles servent à présent de supports techniques. Les équipes du PRGFS au Mali et au Niger ont travaillé à l'établissement des fondements pour des pratiques améliorées et continues. Au Mali l'équipe du PRGFS a essayé de transferer à plusieurs unités locales la technique de la conceptualisation de la formation par l'action et son exécution, y compris un cabinet d'expertise comptable des compagnies de consultations et l'Ecole Nationale d'Administration. Au Niger, l'équipe du PRGFS a identifié deux experts comptables consultants qui sont compétents et ayant la compétence en formation et un solide esprit d'équipe. Le PRGFS a testé et examiné les comptables afin d'améliorer les normes des qualifications de ceux qui travaillent en gestion

financière. Au Burkina-Faso par exemple le PRGFS a développé et unifié les critères et les tests pour les comptables. Plusieurs autres équipes du PRGFS ont servi de catalyseur en créant le mécanisme par lequel les comptables peuvent partager leurs expériences et accroitre leur compréhension et compétences dans l'accomplissement de leurs tâches. En Gambie, un atelier pour les cadres supérieurs a conduit à la formation de l'Association Gambienne des Gestionnaires Financières. Cette association a rehaussé l'image et le respect de la gestion financière.

L'équipe PRGFS du Mali a travaillé avec l'Ecole Nationale d'Administration afin d'accroître l'importance de la comptabilité dans le programme de l'école et de démarrer un département de la formation continue pour les gestionnaires qui veulent améliorer leur compétence. Au Niger, il est à présent de coutume pour le comptable du projet de prendre part à la préparation du budget, une fonction qui a été unique au privilège du directeur.

Au Sénégal, l'équipe du PRGFS a publié et distribué une revue trimestrielle en collaboration avec l'association des comptables. Chaque publication se concentre sur un sujet particulier tel que l'audit, la budgétisation ou la prévision; et est envoyée dans tous les projets en monnaie locale, dans les ministères et aux comptables du secteur privé.

La revue a accru la perception parmi les comptables et leurs supérieurs de la contribution que la profession peut apporter à l'amélioration de l'organisation professionelle.

Au Niger, le PRGFS a institué un séminaire mensuel afin d'encourager l'esprit de corps parmi les comptables des projets. Les buts à long-terme comportent l'extension de la participation à d'autres comptables.

La section suivante fournit plus d'évidence que le PRGFS a élevé la perception du besoin pour des pratiques améliorées en gestion financière.

4. Perception des Besoins.

Plusieurs tentatives suggérent un engagement à la comptabilité qui va au delà de satisfaire simplement les exigences de la régulation de l'AID.

Le Ministère de l'Agriculture du Mali a suspendu le financement de projets non-AID jusqu'à ce que les documents aient été mis à jour.

Au Burkina-Faso plusieurs ministères et organisations ont demandé que l'équipe du PRGFS fasse la formation et l'examen

des compétences de comptables non associés aux projets non financés par l'AID.

Au Sénégal l'équipe du PRGFS fait part au processus de sélection de comptables pour les nouveaux projets. Au Tchad, le Ministère du Plan est en train de développer un système explicite de rapport de projet basé sur les modèles des rapports financiers de l'AID. De même l'Office National des Routes et Céréales (ONRC) a développé des divisions financières se basant sur les recommendations des Tchadiens qui ont assisté aux ateliers de formation du PRGFS. Au Niger, le gouvernement a approuvé les visites de certification et a demandé à être inclu dans le processus de certification.

Ces initiatives suggérent que le PRGFS est apprécié par les organisations des pays hôtes et qu'elles ont un engagement grandissant à maintenir le contrôle financier et les reponsabilités au delà des exigences réglementaires de l'AID.

5. Communication Améliorée

En développant et en disseminant des matériels de réferénce, et en fournissant des forums pour la discussion et la résolution des problèmes; le PRGFS a amélioré la communication sur la gestion financière.

Les améliorations ont eu lieu au sein des gouvernements des pays hôtes et entre ces derniers et les missions USAID.

Les équipes du PRGFS ont produit d'abondant matériels écrits et ont créé des bandes vidéos d'enseignement, des programmes d'ordinateur pour des systèmes de gestion financière automatisés (voir annexe 3). Certains matériels de formation ont été adaptés par d'autres institutions et disseminés dans des projets AID en dehors de la région du Sahel. Autres matériels sont spécifiques pour les pays parce-que répondant aux besoins du client et à des circonstances particulières.

Les matériels de formation du PRGFS ont une valeur continue pour la planification, la direction et le contrôle des projets.

Au Niger par exemple, le PRGFS, le bureau du contrôleur de l'AID et un contractuel de l'AID ont produit un manuel de comptabilité clarifiant ce qui est exigé en terme de grand-livre et procédures des rapports. Dans chaque pays le PRGFS a imprimé ou reproduit des matériels qui ont été largement disséminés et utilisés. Les responsables de projet, les comptables et autres personnes des projets ont pris part aux ateliers, ce qui a encouragé la clarification des procédures et la discussion des sujets qui au préalable ont été négligés ou non entièrement expliqués.

D. Les Leçons Apprises

1. Dans Plusieurs cas, la Formation par l'Action s'avére une méthodologie effective pour améliorer la gestion financière.

La formation par action a permis la flexibilité d'établir les rapports entre les besoins de différents pays. Les équipes du PRGFS ont suivi une séquence pour l'évaluation des besoins du client, encadré des ateliers et mené des consultations de suivi sur les lieux de travail; mais le programme de chaque pays a pris une forme particulière qui refléte les forces de l'équipe résidante et des besoins et des attentes des organisations du pays hôte.

Les programmes ont différé selon le type de clientèle servi, le contenu de l'assistance technique et l'importance de l'intervention.

Des groupes de professionels ont travaillé dans les programmes de chaque pays avant et durant leurs exécutions. Ils ont introduit des procédures comptables; ont développé des systèmes automatisés et ont clarifié rôles et responsabilités en gestion financière. Des interventions ont eu lieu au sein des projets et aux niveaux de la direction moyenne et supérieure. L'ampleur des ateliers de formation, des

consultations individuelles et du développement de matériels, ont différé selon les programmes du pays.

2. **Des Suivis continus sont essentiels pour renforcer, raffiner et modifier la formation fournie dans les ateliers.**

Des consultations de suivis ont facilité l'application des connaissances et compétences dans des situations de travail. Dans les situations de tête à tête les membres de l'équipe du PRGFS ont pu guidé individuellement dans l'application des nouvelles compétences et observé l'émergence des problèmes de performance. Les consultations en les lieux de travail ont aussi mené le PRGFS dans des domaines de la gestion financière allant au delà de la responsabilité (par exemple gestion des inventaires, planification, budgétisation et prévision) et ont élargi le cercle de la clientèle.

3. **D'efficaces programmes exigent le support du haut-niveau de tous les groupes, gouvernement des pays hôtes, USAID, et le PRGFS.**

Tous les partis doivent participer dans l'étape de conceptualisation du projet pour y apporter une dimension de possession et un engagement maximum. Le support du haut-niveau

a facilité les activités du PRGFS et a encouragé une coopération continue.

Les accords avec les organisations des pays hôtes et les "Memoranda of Understanding" avec les missions USAID ont déterminé les latitudes maximales pour les équipes à établir des relations avec plusieurs organisations et des clients potentiels.

Quand les accords étaient signés avec les organisations des pays hôtes, plusieurs des agences sélectionnées avaient seulement des contacts éloignés avec les projets de développement et manquaient de réels intérêts en comment les projets étaient gérés. Cette situation a permi aux équipes du PRGFS d'entreprendre des activités d'intervention auprès des ministères en démontrant un engagement à l'amélioration de projet et servir plusieurs organisations à la fois sans risques d'accusation.

L'interprétation du rôle du PRGFS par les missions USAID a aussi affecté l'efficacité du projet. Quand les équipes du PRGFS étaient restreintes à la seule question de certification dans les bureaux des contrôleurs elles étaient considérées comme des vérificateurs de comptes à la recherche d'infractions comptables, ceci aussi bien parmi les responsables de projets que parmi les nationaux des pays hôtes. Quand les équipes étaient autorisées de s'occuper de questions plus étendues,

elles étaient en mesure d'accomplir plus d'activités de conseil et de formation pour améliorer la gestion financière.

En bref, les équipes du PRGFS ont exigé le support du haut niveau, mais ont aussi eu besoin de flexibilité pour pouvoir aborder les besoins en gestion financière qu'elles ont rencontré et la liberté d'établir des liaisons et des relations de consultation avec les groupes désirant changer.

4. **Des principes bien définis provenant de AID/Washington faciliteraient la certification.**

Les exigences de l'AID pour la certification varient d'un pays à l'autre. Une définition complète des exigences provenant de AID/Washington faciliterait le transfer du savoir faire dans les pays et encouragerait une approche de certification plus unifiée. Des exigences différentes provenant de la même loi Américaine sont embrouillantes.

5. **Le succès global du programme dépend essentiellement des activités incitatives du stimulus et des encouragements à la motivation.**

Les efforts du PRGFS à mettre en place des associations de comptables et à améliorer les conditions de travail; ont

rehaussé l'image des comptables et a renforcé la motivation. Au Sahel plusieurs comptables travaillent dans des circonstances extrêmement difficiles. Les fournitures de base les équipements et le personnel de support font souvent défaut. Les salaires dans les institutions gouvernementales sont bas et le statut l'est aussi à cause de la tendance à les égaler avec des teneurs de livres. Une compensation adéquate, un environnement raisonnable de travail, du matériel et de l'équipement nécessaires doivent être fournis pour attirer les comptables qualifiés.

6. **Des accords écrits entre le projet, l'AID et le pays hôte doivent être en place avant l'arrivée de l'équipe dans le pays.**

Les accords détaillent les termes, conditions et contributions réciproques de l'USAID et des organisations du pays hôte. Ils rendent légitime la présence de l'équipe dans le pays hôte, leur permettant d'ouvrir des comptes de banque et de commencer les opérations. Le document "Memorandum of Understanding" stipule les relations attendues entre l'équipe du PRGFS et chaque mission USAID, incluant les rôles des parties dans la détermination, l'exécution du programme, et les accords de supports logistiques pour le logement, l'ameublement, les ustensiles et autres services.

7. <u>La coordination régionale et les "Feedback" par le siège aident dans l'exécution dans chaque pays</u>.

Les perspectives des autres équipes et du siège sont d'importantes ressources pour le développement et l'évaluation du programme. Les trois conférences régionales organisées par le personnel du siège ont aidé les équipes à échanger les matériels et stratégies de formation et améliorer les compétences professionnelles et asseoir les bases pour une direction commune.

Malgré la variété des problèmes de gestion financière d'un pays à l'autre les conférences ont constitué de valables occasions d'échanges. Le personnel du siège a aidé à l'obtention et la distribution du matériel technique pour la gestion et la formation pouvant servir au développement de matériel répondant aux besoins spécifiques d'un pays pour la formation et les consultations.

Un système d'information le "Management Information System" peut assister dans les besoins de "feedback" mais il doit être conçu soigneusement et inclure assez de détails sans pour autant constituer un poids avec des exigences de rapports. Partager les informations sur les réussites, les échecs ou sur les approches innovatrices encourage le dialogue pour améliorer les efforts de mise en oeuvre. Les rapports financiers et

autres données sur les aspects du programme peuvent être mis sur ordinateur.

8. **Rôles et Responsabilités clairement définis pour toutes agences en coopération sont essentiels pour une bonne marche du projet.**

Des définitions claires des points d'autorité, de communication et des responsabilités, endossées par toutes les agences facilitent la bonne marche des opérations. Les accords ne pouvant prévoir tous les problèmes qui peuvent surgir, ils peuvent minimiser les malentendus et fournir les mécanismes pour résoudre les conflits.

E. Les Recommandations

Une évaluation de mi-terme (1984) a noté que le PRGFS "a été assez flexible pour s'adapter aux changements et à sous-estimer les besoins sur la base de chaque pays" et devrait être agrandi afin de renforcer les capacités de gestion financière du Sahel.

De plus l'évaluation a recommandé que chaque équipe identifie une entité du pays hôte capable de continuer la formation en gestion financière, et d'assurer les chances que

les améliorations seront maintenues. Durant la dernière année de la phase I, les équipes du PRGFS ont travaillé à l'établissement de cette fondation.

Se basant sur leurs expériences durant la phase I, les équipes du PRGFS présentent les recommandations suivantes:

1. Les équipes de conceptualisation de projet devront inclure le personnel de gestion financière dans le programme de développement pour assurer le support, l'engagement, et transmettre l'idée de propriété au pays hôte.

2. Les équipes de conceptualisation et d'évaluation de projet devront inclure un expert en gestion financière afin d'assurer propre planification et évaluation. Dans plusieurs cas une personne indépendante du pays hôte devrait être inclue afin d'y apporter des aperçus locaux.

3. Les besoins d'information et mécanismes de coordination entre les agences, les équipes et les sièges devront être mis en place dés que possible afin de clarifier les lignes d'autorité, éviter la duplication d'effort et rendre facile la convergence sur les tâches substantielles.

4. L'AID devra fournir la formation en gestion financière aux directeurs de projet.

5. La phase II devra aborder les problèmes de contrôles d'inventaire très tôt afin de maintenir les certifications.

6. La phase II devra encourager l'usage des cabinets d'expertise comptable pour l'enseignement de la comptabilité, la conduite des revues de vérifications comptables et suivis, afin de promouvoir le secteur privé et encourager la continuité des activités de gestion financières.

7. La phase II devra encourager l'usage des systèmes comptables des pays hôtes là où c'est possible. (Certains projets maintienent différents livres pour différents donateurs.) La modification d'un système existant et établi est en générale plus effectif que d'imposer un système entièrement nouveau au pays.

ANNEX TABLE I

SUMMARY OF SHORT-TERM CONSULTANTS AND THEIR RESPONSIBILITIES

Country	Dates (Duration)	Consultant	Responsibilities
Cape Verde	9/84 (4 weeks)	P. Perkins	Accounting system review
	4/84 (5 weeks)	G. Nachman	Portuguese translation
Chad	11/83 (4 weeks)	S. Baranson	Needs assessments
	1/84	P. Libiszowski	Design accounting system
	4/84	P. Libiszowski	Design accounting system
	5/85 (5 weeks)	F. Lusby	Financial management workshop
The Gambia	5/83 (4 days)	C. Ritzert	Materials dev't
	6/83,8/83 (4 days)	N. Robinson	Team leader training
	8/83 (3 days)	W. O'Reilly	Team leader training
	11/83 (20 days)	W. O'Reilly	Auditing handbook
	9/83 (2 days)	K. Kubin	International accounting
	5/10/84 (31 days)	F. Lusby	Program evaluation
	1/85 (2 weeks)	L. Herbert	Auditing workshop
	2/85 (2 weeks)	L. Herbert	Auditing workshop
Mali	2/83	W. O'Reilly	Training needs assessment
	10/84 (28 days)	D. Yohalem	Training of trainers
	11/84 (2 days)	D. Yohalem	Training of trainers
Mauritania	5/83	S. Baranson	Develop accounting system
	10/83	S. Baranson	Financial mngmt workshop review
	11/83 (4 weeks)	P. Libiszowski	Basic accounting system
	1/84	P. Libiszowski	Accounting workshop
	4/85 (39 days)	S. Baranson	Accounting system review
	2/86 (36 days)	S. Baranson	Design accounting system
	1/86 (72 days)	C. Atkinson	Regional workshop
	2/86 (109 days)	R. Roussel	Design accounting system
Niger	10/83 (3 weeks)	B. Razak	Regional workshop
	3/84 (6 weeks)	J. Larocca	Review of financial reporting

SUMMARY OF SHORT-TERM CONSULTANTS AND THEIR RESPONSIBILITIES (cont'd)

Country	Dates(Duration)	Consultant	Responsibilities
Niger (cont.)	9/84 (85 days)	F. Lusby	Inventory mngmt and project officer workshop
	10/85 (40 days)	P. daCosta	Inventory control workshop
	2/86 (31 days)	C. Boucher	Auditing workshop
Senegal	2/83 (9 days)	J. Tuthill	Field operations manual
Washington D.C.	12/82 (45 days)	C. Ritzert	Team leader selection
	1/83 (15 days)	B. Razak	Team leader selection
	3/83 (5 days)	M. Rafferty	Mngmt info system
	5/83	C. de Montalte	French instruction
	6/83 (5 days)	M. Woolman	Mngmt info system
	10/83 (20 days)	B. Razak	Workshop facilitator
	10/83 (8 days)	W. Le Clere	Trainer assessment center
	10/83 (20 days)	C. Ritzert	Trainer assessment center
	3/84	S. Brunstein	French translation
	5/84 (18 days)	R. Phillips	Workshop facilitator
	6/84 (5 days)	M. Halus	Evaluation planning
	6/84 (36 days)	D. Levine	Evaluation planning, mngmt info system, team leader selection
	8/84 (10 days)	R. Spears	Materials review
	8/84 (13 days)	S. Travis	Project mngmt manual
	10/84 (2 days)	D. Yohalem	Training of trainers
	12/84 (40 days)	C. Christian	Develop accounting manual
	11/84 (47 days)	T. Leonhardt	French translation
	4/86 (30 days)	M. Konan	Editing and writing
	3/86 (100 days)	M. Bagbonon	Research assistant and translator

NOTE: Team leaders arrived in their respective countries at different times. Leaders and dates for each country are:

Burkina Faso - R. Werner - 6/83;
Chad - P. Libiszowski - 10/84;
The Gambia - T. Garman - 9/83; A. Rocker - 11/85;
Mali - D. Van Noy - 7/83;
Niger - H. Bruneau - 5/83; M. Kante* - 6/85;
Senegal - L. Mitchell - 6/83;

*Appointed Acting Team Leader; served as team member 5/83-6/85

ANNEX TABLE II

GROUP TRAINING WORKSHOPS

Country	Dates(Duration)	Participants	Topic
Burkina Faso	1/84 (4 days)	Project accountants	Fund accounting/ reporting
	11/84 (2 days)	Project accountants	Fund accounting/ reporting
	3/85 (3 days)	AID project officers Ministry of Agriculture accountants	Reporting Basic accounting
Chad	6/85	Project accountants	Basic accounting
	12/85	Government officers	Budgeting/ planning
	6/86	Project personnel	Procurement/ inventory
The Gambia	2/84 (12 weeks)	Midlevel auditors and accountants	Financial management
	8/84 (12 weeks)	Midlevel auditors and accountants	Financial management
	1/85 (2 weeks)	Auditors (all levels)	Auditing
	2/85 (2 weeks)	Auditors (all levels)	Auditing
	4/85 (12 weeks)	Midlevel auditors and accountants	Financial management
	7/85 (1 week)	Senior gov't officials	Financial management
	1/86 (12 weeks)	Midlevel auditors and accountants	Financial management
Mali	5/84 (2 weeks)	AID project officers, accountants, Ministry of Agriculture personnel, other project personnel	Planning/ budgeting
	10/84 (4 days)	Inspectors from Ministry of Agriculture	Training of trainers
	11/84 (6 days)	Project directors, accountants, other project personnel	Planning/ budgeting
	11/84 (5 days)	Project accountants, USAID financial analysts	Double entry accounting
	1/85 (6 days)	Project directors, accountants, other personnel, USAID financial analysts	Planning/ budgeting

GROUP TRAINING WORKSHOPS
(cont'd)

Country	Dates(Duration)	Participants	Topic
Mali (cont.)	3/85 (8 weeks)	Project accountants	Double entry accounting
	10/85 (30 weeks)	National School of Administration students	Accounting
	10/85 (30 weeks)	National School of Administration students	Project analysis
	11/85 (5 days)	Project directors, accountants, purchasing and control officers	Inventory control
	4/86	USAID project officers	Financial management
Niger	6/83 (4 days)	Extension agents	Credit accounting
	11/84 (4 days)	Project directors, accountants, AID project officers	Basic accounting/ financial management
	10/85 (4 days)	Project finance officers, inventory control officers	Inventory control
	2/86 (4 days)	Project and government auditors	Auditing
Senegal	11/83 (4 weeks)	Project accountants	Basic accounting
	2/84 (3 days)	AID project officers	Project status
	3/84 (2 days)	Project accountants	Basic accounting
	4/84 (3 days)	Project accountants	Cash control
	5/84 (4 days)	Project accountants	Basic journals
	5/84 (4 days)	Project directors	Financial management
	9/84 (1 week)	Project directors and accountants	Budgeting
	1/85 (1 week)	Project accountants and gov't officers	Budgeting
	2/85 (1 week)	Project accountants and gov't officers	Budgeting
	3/85 (1 week)	Government accountants	Financial management
	3/85 (1 week)	Government accountants	Financial management
	4/85 (4 days)	Gov't administrators	Stat. accounting
	5/85 (1 week)	Project accountants	Computer
	7/85 (4 days)	Project directors	Project management

GROUP TRAINING WORKSHOPS
(cont'd)

Country	Dates(Duration)	Participants	Topic
Senegal (cont.)	10/85 (4 days)	Ministry of Finance regional controllers	Training of trainers
	12/85 (4 days)	Project accountants	Computer
	12/85 (3 days)	Project directors	Project management
	12/85 (5 days)	Project accountants	Accounting
	2/86 (5 days)	Project accountants	Computer
	3/86 (5 days)	Gov't of Senegal midlevel managers	Financial management
	3/86 (3 days)	Gov't staff	Procedures manual
	4/86 (2 days	Accountants	Basic accounting
	4/86 (3 days)	Accountants	Inventory control
	4/86 (5 days)	Gov't of Senegal accountants	Inventory control
	5/86 (3 days)	Gov't and private sector accountants	Financial management
	5/86 (3 days)	Accountants	Computer/ inventory control

TABLE III - LIST OF TECHNICAL AND TRAINING MATERIALS

SRFMP/WASHINGTON STAFF

1. Name of the Document:	"Trip Report: Niger, Chad and Senegal July 16-29, 1984"	"Trip Report: Niger March 28 - April 4, 1984"	"Trip Report: Chad March 5-13, 1984"
2. Type of Document:	Report	Report	Report
3. Abstract and Attachments:	This report covers the activities of the Project Director in Niamey and Ndjamena. These activities are the re-emphasis of institutionalization and preparation of an MOU with the GOC. Attachment: copy of the draft MOU.	The trip was to assist the FMT/Niger to prepare a work plan for the semester of April 1 - September 30, 1984. Brief new Mission Director and Controller on SRFMP activities and SRFMP PP Supplement.	The document covers: - The reviewing of the SRFMP/C short-term TA to date - The review of the financial management systems in order to identify current strengths and weaknesses - A survey of the available pool of trained and experienced Accountants in Chad and their skills levels - A training plan for basic accountability on locally managed AID advances
4. Audience:	SRFMP/W, USDA and VPI&SU	SRFMP/W, USDA and VPI&SU	SRFMP/W and USDA
5. Purpose of the Document:	To provide an administrative report	To provide an administrative report	To report on the TMDO technical assistance visit to the SRFMP/C
6. Use of the Document:	Internal use	Internal use	Internal use
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	J.E. Williams	J.P. Raleigh	J.P. Raleigh
9. Scope of Intervention:	SRFMP/Niger, Chad and Senegal	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Trip Report: Executive Visit and Regional Meeting November 10 - December 15, 1984"	"Trip Report: Mali, Burkina Faso, and Ivory Coast October 16 - December 21, 1984"	"SRFMP Progress Reports October 1982 - June 1986"
2. Type of Document:	Report	Report	Reports
3. Abstract and Attachments:	This report presents records of agreements with USAID and SRFMP/Teams on each country program and summaries of observations on Burkina Faso, Mali and Senegal. It also covers the agenda and planning document of the 3rd Regional Meeting December 5-12, 1984 and issues for management attention.	This report covers the TMDO activities in Mali, Niger, Burkina Faso and Ivory Coast. The activities are for: - Financial planning and budgeting workshop in Mopti - Basic accounting workshop for Project Accountants in Niger - Needs determination process refinement with FMTs in Mali, Niger and Burkina Faso - Refinement of forms and questionnaire with all SRFMP personnel at the 3rd Regional Conference in Abidjan - TOT in Bamako	These are monthly and quarterly progress reports on the project summarizing all the activities of the Sahel countries. These reports provide pictures of the SRFMP at specific stages of the project.
4. Audience:	SRFMP/W, USDA and AID/S&T	SRFMP, USDA, AID and VPI&SU	SRFMP/W, USDA and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	To report on the progress of the project, to discuss regional and advance planning issues for SRFMP Country Teams and to assess steps toward institutionalization	To report on a TOT in Bamako, to assist SRFMP/Mali and SRFMP/Burkina Faso in their planning and to report on the Regional Meeting	To report the accomplishments and trend of activities within the project in each one of the Sahel countries
6. Use of the Document:	Information for TAD, SRFMP and AID	Provide review of training material	Internal use
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	Merlyn Kettering	J.P. Raleigh	J.P. Raleigh, J.E. Williams, R. Harris, H.W. Walker, Y.J. Andualem and others
9. Scope of Intervention:	SRFMP/W	SRFMP Program	Regional Project

SRFMP/WASHINGTON STAFF

1. Name of the Document:	"SRFMP Briefing Books June 1983 and May 1985"	"VPI&SU/SRFMP Training Officer's Report April 16, 1985"	"Trip Report: Management Training in The Gambia July 1-17, 1984"
2. Type of Document:	Briefing Books	Report (Final)	Report
3. Abstract and Attachments:	Contains the key implementation documents describing SRFMP and the contracting and legal relationhip such as PASA, VPI cooperative agreements and protocols	Contains an overview of all activities and training done up to April 1985	
4. Audience:	USDA/TAD and USAID	USDA/TAD/OICD/DPMC and VPI&SU	SRFMP/W, USDA and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	Briefing material for Executive Committee	To summarize all activities and training	To provide administrative support
6. Use of the Document:	Background material for Executive Teams and Consultants	Internal use	Internal use
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	M. Kettering	J.P. Raleigh	Ruth D. Harris
9. Scope of Intervention:	SRFMP Program	SRFMP Project	SRFMP Project

SRFMP/WASHINGTON STAFF

1. Name of the Document:	"Trip Report: The Gambia February 21 - March 16, 1984"	"Trip Report: The Gambia, Mali and Senegal January 1-18, 1984"	"Trip Report: TDY to London, Banjul, Nouakchott and Niamey August 1983"
2. Type of Document:	Report	Report	Report
3. Abstract and Attachments:			
4. Audience:	SRFMP/W, USDA and VPI&SU	SRFMP/W, USDA and VPI&SU	SRFMP/W, USDA and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	To report on the Principal Investigator's trip to The Gambia	To report on the Project Director's trip to The Gambia, Senegal and Mali	To report on the Project Director's activities in London, Nouakchott and Niamey
6. Use of the Document:	Internal use	Internal use	Internal use
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	R.D. Harris	J.E. Williams	J.E. Williams
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"CTL Orientation SRFMP Start-up March 21-25, 1983"	"Trip Report: SRFMP/Cape Verde March 19-24, 1984"	"Trip Report: SRFMP Niger, Mali, Senegal and Burkina Faso June 9 - July 8, 1983"
2. Type of Document:	Report	Report	Report
3. Abstract and Attachments:	This report covers: - Stated expectation of the workshop - Regional and host countries specific characteristics - Project goal, objectives and strategies - Action-training - Managing third party role - Project budgeting and accounting report - Notes on roles and responsibilities	This report covers: - Review and follow-up on financial management - Activities - Background - Recommendations Attachments: A. MOU SRFMP/Cape Verde B. SRFMP Consultant for Cape Verde C. Recruitment of Bookkeeper for OAR/Praia	This report provides information on the logistic arrangements and related problems observed by H. Walker.
4. Audience:	Candidates for CTL	SRFMP/W, SRFMP/CV, USDA and VPI&SU	SRFMP/W, USDA and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	Orientation to the project and to the host country program	To review and follow up on financial management, to identify an institution for collaboration on SRFMP activities in Cape Verde and to coordinate SRFMP services on Regional Project	To report on the administrative arrangements
6. Use of the Document:	Preparation of the Team Leaders	Internal use	Internal use
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	J.P. Raleigh	J.P. Raleigh and L. Mitchell	H. Walker
9. Scope of Intervention:	SRFMP Start-up	SRFMP/CV	SRFMP/W

SRFMP/WASHINGTON STAFF

1. Name of the Document:	"Approach to Improving Financial Management in the Sahel" (A Review of AID's Experience to Improve Accountability in the Sahel Program)	"SRFMP Survey Report"
2. Type of Document:	Technical Report	Report
3. Abstract and Attachments:	This report is an overview of the financial management improvement approach and strategies used in SRFMP to meet accountability requirements and to move toward institutionalization of the financial management.	
4. Audience:	SRFMP and AID	SRFMP/W, USDA and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	To provide a summary and consultation of the financial management improvement	To provide SRFMP/W with an overview of the training activities in Mauritania
6. Use of the Document:	Disseminated within the project and to other interested parties and AID. Modified for appendix in the final report (SRFMP) from DPMC	Internal use
7. Language:	English	English
8. Produced By:	Merlyn Kettering	J.P. Raleigh
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project

SRFMP/WASHINGTON STAFF

1. Name of the Document:	"Now the Challenge of Institutionalization December 1984"	"Improving Financial and Program Management March 1985"
2. Type of Document:	Working Paper	Case Study
3. Abstract and Attachments:	This paper is a framework for developing and implementing in-country programs. Based on the target of changes, primarily financial management function, performance, objectives and scope, and level of intervention.	A summary of the technical approaches and financial management improvement in the Sahel, 1981-1985
4. Audience:	SRFMP	Professional Development Officers
5. Purpose of the Document:	To provide SRFMP Teams with conceptual framework for program planning and evaluation	To introduce the basic concept underlying SRFMP's approach and experience
6. Use of the Document:	Discussion at the Regional Meeting	Presentation at Professional Conference
7. Language:	English	
8. Produced By:	Merlyn Kettering	Merlyn Kettering
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project

SRFMP/WASHINGTON STAFF

1. Name of the Document:	"Strategic Management for SRFMP December 1984"	"SRFMP Reference Handbook (Vol. I) & Basic SRFMP Background and Workshop Guide January 17-23, 1983"	"Practical Manual for a Simplified Accounting System"
2. Type of Document:	Working Paper	Reference and Workshop Guide	Training Manual
3. Abstract and Attachments:	This paper provides conceptual framework for developing a strategic approach for program planning and a program model for monitoring financial management improvement cycle.		Training manual illustrating basic accounting and financial management processes
4. Audience:	SRFMP	SRFMP/W, VPI&SU and Candidates	SRFMP/Teams, SRFMP/W and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	To provide a summary of training and consultation of financial management improvement		To provide a base for assessing financial accounting system, for providing consultation on the design and modification of accounting system, and for Project Managers and Accountants
6. Use of the Document:	Disseminated within the project and to other interested parties including AID. Modified for appendix in the final report (SRFMP) from DPMC.	Preparation of the candidates for the Country Team Leader positions	For training and reference
7. Language:	English	English	English, French and Portuguese
8. Produced By:	Merlyn Kettering	Myroon Woolman and David Levine	J.P. Raleigh, C. Ritzert, M. Kante and others
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Program	SRFMP Program

SRFMP/WASHINGTON STAFF

1. Name of the Document:	"Needs Determination Data Collection Process"	"Management Information System"	"Identification of an Action Training Methodology to be Used in The Gambia March 1984"
2. Type of Document:	Working Paper	Working Document/Information System	Report
3. Abstract and Attachments:	This document presents an overview of the needs determination approach and model with illustrative checklist.	An overview of the approaches for information management system for the Sahel including operational objectives, program performance indicators, and suggestions for standard administrative and program reporting	An overview of the alternative training strategy for The Gambia
4. Audience:	SRFMP Consultants	SRFMP/CTL	SRFMP/G
5. Purpose of the Document:	To provide the staff with a working tool for the needs determination	To provide the project with a basis for reporting and monitoring	To adapt the action training concept to the realities of the training needs in The Gambia
6. Use of the Document:	Reference and model	Dissemination to the CTL system never formalized	SRFMP/CTL in The Gambia
7. Language:	English and French	English	English
8. Produced By:	J.P. Raleigh, R. Werner, S. Travis, M. Kettering and D. Van noy	R. Harris, K. Waldroop and others	Ruth Harris
9. Scope of Intervention:	SRFMP Program	SRFMP Program	SRFMP/G

1. Name of the Document:	"The Institutionalization of Improved Financial Management in Niger"	"Training Assessment Center Rosslyn, VA December 15-17, 1983"
2. Type of Document:	Working Paper	Report on Training
3. Abstract and Attachments:	Define institutionalization and process to implementation in Niger	A report on the Assessment Center with its agenda, processing and evaluation forms
4. Audience:	SRFMP/N, VPI&SU and USDA	SRFMP, VPI&SU, USDA/DPMC Candidates for short-term consultation and candidates for Country Team Leader
5. Purpose of the Document:	To provide SRFMP/N and USDA with potential in achieving an effective institutionalization	To report on the Assessment Center
6. Use of the Document:	Dissemination to host country and others	Internal use and guide for future assessment centers
7. Language:	English	English
8. Produced By:	M. Kettering and F. Lusby	SRFMP/W
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"VPI&SU Evaluation of SRFMP"	"Training Officer's Report (Final)"
2. Type of Document:	Mid-term Evaluation	Final Report by TMDO
3. Abstract and Attachments:	This is a mid-term evaluation of the project. It pictures the project as it was at that specific moment. The findings and recommendations allow a better direction of the project.	This report summarizes the activities of the Training Officer, his assessment of the project and recommendations. Attachments: A, B, C, D and E.
4. Audience:	SRFMP, USDA and VPI&SU	SRFMP, USDA and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	To allow the university to have a first hand assessment of this project, in order to take appropriate decisions	To provide the project with an overview of the Training Officer's accomplishment pointing out substantive matters already covered
6. Use of the Document:	Disseminated to SRFMP headquarters	Disseminated to SRFMP headquarters
7. Language:	English	English
8. Produced By:	VPI&SU	J.P. Raleigh
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project

1.	Name of the Document:	"SRFMP Staff Development Meeting"
2.	Type of Document:	Working Design Chart
3.	Abstract and Attachments:	This is technical material that provides sequential steps and agenda in preparing the Team Leaders for their activities in the host countries
4.	Audience:	SRFMP/W, VPI&SU and Candidates
5.	Purpose of the Document:	To provide an outline for the meeting
6.	Use of the Document:	Internal use
7.	Language:	English
8.	Produced By:	SRFMP/W
9.	Scope of Intervention:	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Training Manual for a Project Accounting Workshop August 1, 1985"	"Atelier sur la Planification Financière et la Budgétisation dans les Projets de Développement (Vol. I and Vol. V) June 1985"	"Atelier sur la Planification Financière et la Budgétisation dans les Projets de Développement (Vol. II and Vol. IV) June 1985"
2. Type of Document:	Training Manual	Training Manual/Handbook	Training Manual/Guidebook
3. Abstract and Attachments:	This training manual gives a complete description of an accounting workshop including illustrative exercise and training material.	Volumes I and V contain all materials to be distributed to the participants of the workshop. They also have summaries of the daily learning objectives.	Volumes II and IV provide: - Guidelines and instructions for Trainers only - Daily learning objectives - Examples of flipcharts to be made prior to the beginning of the session - Documents to be handed out to the participants during various sessions
4. Audience:	SRFMP/W, USDA, VPI&SU Trainers and Accountants involved in project accounting workshop	SRFMP/W, USDA and VPI&SU	Facilitators
5. Purpose of the Document:	To provide the facilitator with a process and follow-up on various topics	To provide workshop material for participants. Not tested.	To provide facilitators with a model for workshops. Not tested.
6. Use of the Document:	To train Accountants and Trainers	Distribution to participants	Reference
7. Language:	English	French (Vol. I) and English (Vol. V)	French (Vol. II) and English (Vol. IV)
8. Produced By:	F. Lusby	J.P. Raleigh and G. Beckley (Translation by M. Bagbonon)	J.P. Raleigh and G. Beckley (Translation by M. Bagbonon)
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

SRFMP/WASHINGTON CONSULTANTS

1. Name of the Document:	"SRFMP Reference Handbook (Vols. I, II and III)--Basic SRFMP Background and Workshop Guide"	"Report on Team Planning Meeting for SRFMP Team Evaluation June 25, 1985 - July 10, 1984"	"Model Conference Documentation August 29, 1984 - April 31, 1985"
2. Type of Document:	Handbook	Report	Working Document
3. Abstract and Attachments:	This handbook contains: - Basic SRFMP background and workshop guide - Basic reference and background documents - Post-workshop	This report is about the activities that took place throughout the TPM. It gives details on: - the sequence of events - conclusion and observations - lessons learned	It is a report on Regional Conference formatted as a model for documenting training activities.
4. Audience:	SRFMP/W and Teams	TPM participants and SRFMP/W	SRFMP/W and Teams
5. Purpose of the Document:	To provide briefing material for Project Team. Not tested.	Consultant report	Illustrative documentation report on conferences
6. Use of the Document:	Contractor selection and preparation	Internal dissemination	Disseminated to the Teams
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	D. Levine and Myron Woolman	Michael B. Halus	S. Travis and J.P. Raleigh
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project Start-up	SRFMP/Evaluation Team	SRFMP/Training Activity

1. Name of the Document:	"Atelier sur la Planification Financière et la Budgétisation dans les Projets de Développement" Vol. III, June 85	"Checklist for Project Officers"	"Report on Steps for Institutionalization"
2. Type of Document:	Training Manual/Handbook	Checklist	Report
3. Abstract and Attachments:	This third volume gathers various background reading material useful to the Trainer/Facilitator. The material is related to planning and budgeting.	List of items the Project Officer should look for as indication of the financial management or USAID requirements	This reviews the institutionalization model for SRFMP and its application to Niger.
4. Audience:	Trainers	Project Officer	SRFMP/Niger and other SRFMP Teams
5. Purpose of the Document:	To provide the Trainer with background reading material	Administrative tool for Project Officers	To test the application of the model
6. Use of the Document:	Training Workshop	Consultation	Background report for SRFMP/N
7. Language:	French and English	English	English
8. Produced By:	J.P. Raleigh and G. Beckley	F. Lusby	F. Lusby
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP/Niger

SRFMP/WASHINGTON CONSULTANTS

1. Name of the Document:	"Mid-term Evaluation"	"Regional Accounting Manual"	"The SRFMP Assessment Process"
2. Type of Document:	Evaluation	Training Manual	Workshop Overview
3. Abstract and Attachments:	Covers, country by country, the overall project achievements and issues as a basis for determining adjustments in SRFMP and long-term planning for SRFMP follow-up	SRFMP accounting manual for a double-entry accounting system	This document contains an overview of the assessment process and recommends modifications and follow-up activities.
4. Audience:	SRFMP/W, USDA, VPI&SU and AID	Host countries, SRFMP and USAID Missions	SRFMP
5. Purpose of the Document:	To provide a basis for AID to judge the usefulness of the project and consider follow-up plan	To provide accounting manual suitable for AID projects	To provide a summary on the assessment process
6. Use of the Document:	AID and SRFMP internal planning	Project accounting	Internal use
7. Language:	English	English and French	English
8. Produced By:	J. Coutier (PDO/REDSO), W. Luck (Watson & Rice) and B. Jordan	Charles Christian and Tom Leonhart	D. Levine, B. Razak and M. Woolman
9. Scope of Intervention:	AID Evaluation	SRFMP Program (Regional)	SRFMP Project

SRFMP/WASHINGTON CONSULTANTS

1. Name of the Document:	"SRFMP The Gambia Internal Evaluation Report May 12 - June 6, 1984"	"Report on the Accounting System Review February 1 - March 20, 1986"	"Report on the Accounting System Review April 15 - May 31, 1985"
2. Type of Document:	Report	Report	Report
3. Abstract and Attachments:	This report summarizes the Consultant's observation and his participation in a prototype course (in-service training). It also provides an analysis of the working relationships among Accountants.	This report summarizes the effects of the use of previous recommendations and their implementation.	This report is on the financial management review of the CSA/Mauritania and on the administrative procedures and practices.
4. Audience:	SRFMP/G, USDA and VPI&SU	SRFMP	SRFMP/M, SRFMP/W and VPI&SU
5. Purpose of the Document:	To provide SRFMP with an evaluation of the training program	To assess and permit a follow-up of the training	To provide an internal evaluation of the financial management procedures used within CSA
6. Use of the Document:	Internal use	Decision making tool and internal use	Project specific
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	F. Lusby	S. Baranson	S. Baranson
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Development of the Accounting Procedures for OMVS Groundwater Monitoring Project"	"Report on SOMIVAC/PIDAC"
2. Type of Document:	Accounting Manual and Administrative Procedures	Report on Financial Management of the Project
3. Abstract and Attachments:	A complete document for financial management and operation of the OMVS groundwater monitoring project	- This report was to correct all deficiencies for 121(d) certification - Action plan for improving financial management - Installed an automated accounting system using the IBM (PC) - Written manual of procedures for accounting and management of project
4. Audience:	Accountants, Project Director, Controller, USAID, OMVS and GOS	Project Personnel and GOS Officials
5. Purpose of the Document:	To describe in detail the flow of documentation and accounting procedures for the project	To describe in detail actions necessary to improve management of project
6. Use of the Document:	A reference guide for financial monitoring of project	A guide for financial management improvement efforts
7. Language:	French and English	French and English
8. Produced By:	SRFMP/Senegal	SRFMP/Senegal
9. Scope of Intervention:	Project and GOS use for small projects	Project level and USAID

1. Name of the Document:	"Organizational Study of the OMVS* February 1986"	"Report on TOT** Workshop: Saly Portudal October 21-25, 1985"	"Le Comptable Professionnel"
2. Type of Document:	Report	Report	Newsletter
3. Abstract and Attachments:	This study reports on: - The OMVS* mandate - Organizational evaluation of the OMVS - Organizational structure of the OMVS - Budget and financial analysis - Operation and personnel management	This TOT covers: - Understanding how adults learn and communicate - Leading discussion, organizing debates and using group dynamics - Analyzing training needs and fixing clear and precise learning objectives - Knowing and applying different evaluation methods proposed during the seminar	Newsletter for all Accountants in Senegal and members of the Association of Professional Accounting. First edition devoted to inventory control and problems in accountability. Includes professional advertising to produce revenue.
4. Audience:	USAID and OMVS Commission	SRFMP/S and Trainers at Senegalese institutions and government agencies, and Regional Controllers in all zones of Senegal	Accountants at all levels in West Africa
5. Purpose of the Document:	To prepare new organization for better management	To provide document of how workshops are conducted and the results of the evaluation	Instructional tool and communications instruments
6. Use of the Document:	A basis for change presented to three countries	To serve as a guide for future workshops for TOTs	To generate income for the Association
7. Language:	French and English	English	French
8. Produced By:	SRFMP/S, W.A. Rutherford and N. Kulibaba	SRFMP/S	SRFMP/S and Accounting Association
9. Scope of Intervention:	Ministry level in Senegal, Mali and Mauritania	Ministry of Finance and Training Center, Cape Verde	National

* Organisation de Mise en Valeur du fleuve Senegal

** Training of Trainers

1. Name of the Document:	"Le Courrier du Comptable"	"Needs Assessment of All Projects in Senegal"	"Video Instruction, Plan Comptable Sénégalais"
2. Type of Document:	Newsletters	Report	Video
3. Abstract and Attachments:	Each issue of the publication is devoted to a particular accounting problem and contains general information on AID financial management procedures. Topics covered from issues No. 1 to No. 7 are: - Introduction to SRFMP Basic Accounting Books - Basic Accounting Receipts and Expenditures - Manual of Procedures for Small Projects - Financial Reporting - Budgeting	Financial management report on all local currency projects in Senegal. Recommendations on financial management improvements. Evaluation of accounting system for each project.	Description and comments on the Senegalese chart of accounts. How it can be used by AID projects for budgeting and reporting
4. Audience:	SRFMP/W, local currency projects, private sector Accountants, GOS Ministries, BOM and VPI&SU	Project Directors, Project Officers, Controllers and USAID	Accountants and Auditors for Regional Inspector General and USAID
5. Purpose of the Document:	To highlight issues of interest to Accountants as well as enhance the professionalism of accounting in the Sahel	To provide a basis for improving financial management in each project	To explain and clarify Senegal accounting plan
6. Use of the Document:	Tool of Communication	For Project Officer and SRFMP	To make plan understood by all concerned
7. Language:	French	English	French
8. Produced By:	SRFMP/S	SRFMP/S, Accounting Firm of M. BA and M'Daye	SRFMP/S
9. Scope of Intervention:	National (All Accountants in Senegal)	For use for 121(d) certification	GOS, Bureau Organisation et Méthode

1. Name of the Document:	"Review of Credit Management of the Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal"	"Financial Management Review"	"Review of the PL 480 Projects"
2. Type of Document:	Report	Report	Report
3. Abstract and Attachments:	The study reports on the management of the Credit in Senegal - Budget and financial analysis - Overview of operation and personnel - Recommendations on improvement	This report includes: - Financial management of projects funded by AID in Senegal - Analysis of the impact of SRFMP Phase I - Measures of effects of the training and systems design - Definition of action plan and strategy for Phase II of SRFMP	This report includes: - Assessment of internal control - Financial reporting - Review of procedures - Operation of personnel
4. Audience:	USAID, CNCAS and other donors	SRFMP, USAID and GOS	MOF, PL 480 Committee and USAID
5. Purpose of the Document:	Analysis on the use of AID funds	To evaluate Phase I of SRFMP	To evaluate management of projects funded by PL 480
6. Use of the Document:	Information for decision making	Planning tool for action in Phase II of SRFMP	A basis for future action
7. Language:	French and English	French and English	French and English
8. Produced By:	PAMM and SRFMP/S	PAMM and SRFMP/S	SRFMP/S and Khifay A. Sene
9. Scope of Intervention:	National level	Project level	Ministry of Finance and USAID

1. Name of the Document:	"Financial Management Handbook"	"The Financial Management Newsletter"	"Semi-Annual Work Plans December 1985 - July 1986"
2. Type of Document:	Training Manual (Handbook)	Newsletters	Work Plans
3. Abstract and Attachments:	Temporary Government Accounts Manual; a reference material on management, supervision, budgeting, accounting, auditing and responsibilities in financial management	Information media for the management, accounting and auditing classes of The Gambian Government	Plans of activities and deadlines to meet the plans
4. Audience:	Grades 10-14 of the accounting and auditing cadre, Undersecretaries, Senior Assistant Secretaries and Assistant Secretaries	All levels of officials of the GOTG, parastatal organizations, private organizations and several international organizations	SRFMP/G and SRFMP/W
5. Purpose of the Document:	To improve management of finances	Educational, information sharing, monthly Association of Financial Managers	Show intended achievement per half year
6. Use of the Document:	On-the-job training tool and reference	Reference, publicity and announcement of courses and meetings	Reference tool
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	SRFMP/G	The Association of Financial Managers through SRFMP/G	SRFMP/G
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"CTL (T. Garman's) Final Report"	"Reports on the 1st, 2nd and 3rd In-Service Course in Financial Management and on the Responsibilities in Financial Management"	"Financial Management Consulting Team Project Reports (Vols. 1 and 2)"
2. Type of Document:	Report (Final)	Reports	Reports
3. Abstract and Attachments:	A synopsis of the achievements of the project during Garman's tenure as CTL	Students' individual confidential reports recommendations, course proceedings and recommendations to GOTG Officials from the course	Compilation of student reports from consulting exercises
4. Audience:	VPI&SU, GOTG Senior Officials, SRFMP/G and SRFMP/W	GOTG Officials	Heads of Ministries/Departments in which consulting exercises were conducted and top six GOTG Officials
5. Purpose of the Document:	To provide SRFMP/W, USAID and USDA with his assessment of SRFMP work in The Gambia	To serve as a yardstick to measure success of the courses	Relate findings and give recommendations to address findings
6. Use of the Document:	Reference, evaluative tool and planning resource	Appraisal of individual students and means of communication with GOTG Senior Officials	Reference material and recommendations used to improve operations in different organizations
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	T. Garman	SRFMP/G	Participants of the 1st and 2nd in-service courses
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Report on the Auditing Seminar Conducted by Dr. L. Herbert"	"Report on the Preparation and Presentation of Two Auditing Project Development Seminars for The Gambia January 21 - February 2, 1985 and March 6, 1985"
2. Type of Document:	Report	Report
3. Abstract and Attachments:	The report covers: - Emphasis of the seminar - Characteristics of participants - Attendance and achievement - Tables	The report covers: - Background of the course - Refinement of the proposed course - The 1st seminar - The 2nd seminar - Overall conclusion - Attachments: List of participants and course outlines
4. Audience:	GOTG Officials and all Auditors	GOTG Officials
5. Purpose of the Document:	Establish standards that should be met by Financial Managers in the operation of their duties	Evaluation
6. Use of the Document:	Portrays an understanding of Garman's conception of the Auditing Seminar's purposes and achievements	Planning and review of the two seminars used for budgeting for the next Auditing Seminar
7. Language:	English	English
8. Produced By:	E.T. Garman	Leo Herbert
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Financial Planning and Budgeting"	"Workshop of Management of Purchasing and Inventory"	"Strengthening Roads Maintenance Project Paper"
2. Type of Document:	Workshop Documentation	Workshop Documentation	AID Project Paper
3. Abstract and Attachments:	Introduction, preparation, schedule and evaluation	Introduction and preparation activities	Financial analysis of the project and study of the financial control
4. Audience:	Future workshop planners and participants	Future workshop planners and participants	Project Implementors
5. Purpose of the Document:	Record of activities	Record of activities	Design of project financial management
6. Use of the Document:	Reference material for future workshop planners	Reference material for future workshop planners	Reference for project implementation
7. Language:	French and English	French and English	French and English
8. Produced By:	SRFMP/Chad	SRFMP/Chad	USAID/Chad and SRFMP/C
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Operational Plan for Commodities and Financial Management"	"Analysis of the GOC Revenues"	"Financial Procedures for Private Voluntary Organizations (PVOs)"
2. Type of Document:	Reference Manual	Financial Analysis	Procedures Manual
3. Abstract and Attachments:	Contains procedures for commodities management	Contains background revenue levels and cotton dependency analysis	Gives details on controls, reporting and bookkeeping requirements
4. Audience:	Commodity Managers	USAID/Employees	PVO Project Design Teams and Implementors
5. Purpose of the Document:	To standardize commodity management procedures	To justify economic support funding	To recommend procedures for PVO projects
6. Use of the Document:	Reference tool	Justification of economic support	Reference document for project design proposals
7. Language:	English	English	English
8. Produced By:	USAID/Chad	SRFMP/Chad	SRFMP/Chad
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	Project (all PVOs requesting funding from AID)

1. Name of the Document:	"Financial Management Improvement Advisory Team Review of the National Roads Office (OFNAR)"	"Financial Management Improvement Advisory Team Review of the National Cereal Office (ONC)"	"Final Report: SRFMP/Chad"
2. Type of Document:	Documentation of the Proceedings Analysis, Results and Recommendations	Document of Proceedings	Activities Report
3. Abstract and Attachments:	Study of accounting, revenue collection, inventory control and human resources	The document presents the analysis, results and recommendations on inventory control organization	Contains objectives, accomplishments, approaches and future activities
4. Audience:	National Roads Office and SRFMP/Chad	National Cereal Office (ONC)	USAID/Chad
5. Purpose of the Document:	To help OFNAR establish financial management division	To help ONC	Report of activities of SRFMP/Chad
6. Use of the Document:	Reference tool for OFNAR	Reference for ONC	Internal for evaluation
7. Language:	French and English	French and English	English
8. Produced By:	SRFMP/Chad	SRFMP/Chad	SRFMP/Chad
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Counterpart Fund Approach Procedures"	"Grain Cereal Inventory Control Review"
2. Type of Document:	Procedures Manual	Audit Report
3. Abstract and Attachments:	Gives details on proposal, approval, submission and implementation	Gives details on grains and cereals losses by the National Cereals Office (Review of all grain gi· . to GOC under Transfer Authorization 5013)
4. Audience:	GOC, USAID and Subactivity Implementors	USAID/National Cereals Office
5. Purpose of the Document:	To provide reference on agreed upon procedures	Audit Report
6. Use of the Document:	Procedures manual and training reference	Determination of funds due to counterpart funds
7. Language:	English and French	English
8. Produced By:	USAID and GOC	SRFMP/Chad
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Manual for Accounting and Preparation of Financial Reports for PL 480, Section 206-Financed Projects in Burkina Faso"	"Manual for Accounting and Preparation of Financial Reports for USAID-Financed Projects in Burkina Faso Manual #1 (Revised Edition)"	"Manual for Expanding the Accounting System of USAID-Financed Projects in Burkina Faso to a Full Double-Entry System"
2. Type of Document:	Training Manual	Training Manual	Training Manual
3. Abstract and Attachments:	This document contains ledgers, journals, reports and practical applications.	This document contains ledgers, journals, reports and practical applications.	This document contains format necessary to provide trial balance and balance sheets, journals, ledgers and practical applications.
4. Audience:	Project Accountants and SRFMP/BF	Project Accountants and SRFMP/BF	Project Accountants and SRFMP/BF
5. Purpose of the Document:	To serve as a basis for initial training and future reference for PL 480 projects	To serve as a basis for initial training and future reference for bilateral projects	To serve as a basis for initial training and future reference for bilateral projects
6. Use of the Document:	On-the-job training	On-the-job training	On-the-job training
7. Language:	English and French	English and French	English and French
8. Produced By:	R. Werner and B. Zikone	R. Werner and B. Zikone	R. Werner and B. Zikone
9. Scope of Intervehtion:	Project; SRFMP/BF	Project; SRFMP/BF	Project; SRFMP/BF

1. Name of the Document:	"Foundation Seed Production Project Marketing Fund Accounting Manual"	"Manual for Accounting for Basic Inventories of USAID-Financed Projects"	"A First AID PRO (Accounting and Financial Reporting System for AID Projects--A Computerized System)"
2. Type of Document:	Supplement to Manual #1	Training Manual	Three Diskettes
3. Abstract and Attachments:	This manual responds to additional specific financial management needs of the project.	Supplement to Manual #1	(To be completed)
4. Audience:	Project Accountants	Project Accountants	
5. Purpose of the Document:	To supplement Manual #1	To provide a system for the accounting of inventorial items, e.g., spare parts, fixed assets, etc.	(To be completed)
6. Use of the Document:	Reference tool	Reference tool	(To be completed)
7. Language:	English and French	English	(To be completed)
8. Produced By:	R. Werner and B. Zikone	R. Werner and B. Zikone	(To be completed)
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	(To be completed)

1. Name of the Document:	"Planning and Budgeting for Improved Financial Management: Bamako and Mopti January 10-16, 1985" (3 Workshops)	"La Comptabilité de Base (Basic Accounting)" (2 Workshops)	"Atelier Sur la Gestion des Approvisionnements et des Stocks: Mopti November 25-30, 1985" (1 Workshop)
2. Type of Document:	Training Manual	Training Manual	Training Manual
3. Abstract and Attachments:	This manual covers: - The goal or objectives of the workshop - The programme - Perceptions about development projects - Organization of the structures - The procedures for establishing a a work plan - Accounting organization - Budgeting - Practical case	This manual covers: - Planning the organization of a project - The chart of accounts - The general ledger - Petty cash - Payroll - Bank statement, encumbrances - Periodic reports	This manual covers: - Managing purchasing - Managing inventory - Purchasing - Stocking - Techniques of inventory control - Internal control
4. Audience:	Ministry of Agriculture, Project Directors and Project Accountants	Project Accountants, USAID and Financial Analysts	Project Directors, Purchasing Agents and Project Accountants
5. Purpose of the Document:	To sensitize the participants and to show them the importance of planning and budgeting in the process of managing	To improve the financial management of the project and to set up an efficient but simplified working tool	Training and reference materials on purchasing and inventory control
6. Use of the Document:	On-the-job training	On-the-job training	On-the-job training
7. Language:	French and English	French	French
8. Produced By:	SRFMP/M	SRFMP/M with input from l'Ecole d'Administration du Mali	SRFMP/M, M. Camara and M. Traore
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Work Plans July 25, 1983 - June 8, 1986"	"Periodic Activities Reports"	"Project Officers Financial Management Workshop April 1-3, 1986"
2. Type of Document:	Work Plans	Reports	Training Material (Manual) and Workshop Evaluation
3. Abstract and Attachments:	Needs assessments Planning and coordination meeting Planning budgeting workshops (3) Accounting workshops (2) Purchasing and inventory control workshop (1) Auditing workshop Project Officers workshop (1) Consulting activities	Summary of activities	This document provides summaries of financial management techniques and demonstrations on how to improve overall project management. The 9 modules address topics such as: elements of management, planning and budgeting cycle, understanding financial reports, budget preparation and follow-up and financial management responsibilities.
4. Audience:	SRFMP/Mali, SRFMP/W, USAID/M and Min. Finance/Mali	SRFMP/W and USAID/Mali	USAID Project Officers and SRFMP/W
5. Purpose of the Document:	Planning	Report on activities	Training material for Project Officers and financial management workshop
6. Use of the Document:	Reference tool	Internal use	Training and reference tool
7. Language:	English and French	English	French
8. Produced By:	SRFMP/Mali	SRFMP/Mali	SRFMP/Mali with input from Keith Romwals
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"L'Audit de Projets"	"Pratique de la Comptabilité Matières"	"Simulation Exercises"
2. Type of Document:	Training Manual	Training Manual Reference Manual	Training Material
3. Abstract and Attachments:	This document contains: - Definitions, objectives, norms, proceedings and planning for an audit - Attachments: questionnaires for internal control program of verification and letter of presentation	Detailed procedures for purchasing goods and how to control the flow. Also gives a practical example.	Gives a description of transactions that lead to decision making Book entries
4. Audience:	Financial Directors and Finance Inspectors	Accountants and Inventory Managers	Accountants and Inventory Managers
5. Purpose of the Document:	To give an overview of auditing and to enhance the audit skills of the participants	To provide Accountants with clear and functional information on projects inventory management	To provide training on how to run a system of inventory control
6. Use of the Document:	Working and training tool and reference	On-the-job training	Training tool
7. Language:	French	French	French
8. Produced By:	Claire Boucher	P. DaCosta, M. Kante, S. Osagbue and M. Say	P. DaCosta, M. Kante, S. Osagbue and M. Say
9. Scope of Intervention:	SRFMP Program	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Financial Management Monitoring Checklist"	"Système de Comptabilité pour Projets USAID-Niger"	"Set of Simulations October 1984"
2. Type of Document:	Checklist	Reference Manual	Training Material
3. Abstract and Attachments:	This is a yes/no questionnaire that is used for checking the state of the financial management of a project.	This manual explains the way documents are used in the expenditure process, what books to keep, etc.	A set of exercises used to train people on how to open books and make entries in them
4. Audience/Target Group:	SRFMP/N	Accountants	Accountants
5. Purpose of the Document:	To monitor the financial management of a project	To provide a standard way of doing accounting on USAID/N projects	To train in the use of the accounting system
6. Use of the Document:	Working tool	Working tool	Training tool
7. Language:	French	French	French
8. Produced By:	H. Bruneau, M. Kante and F. Lusby	M. Bruneau, M. Kante, J. Carbonel and S. Osagbue	H. Bruneau, M. Kante and H.G. Boulama
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Inventory Control Monitoring Checklist"	"The Incentives for Project Accountants Need to be Reconsidered"	"Rapport sur le Seminaire de Gestion des Fonds Locaux a Namaro du 12/11 au 16/11/86"
2. Type of Document:	Checklist	Report	Report
3. Abstract and Attachments:	This checklist is an attachment to P. DaCosta's report on the workshop of October 28 - November 1, 1985.	This document summarizes the reasons why Project Accountants do not perform well and why they need their case to be reconsidered.	- The activities of the workshop - Recommendations and some thoughts on the workshop - Attachments: all reading material
4. Audience:	Accountants	USAID Project Officers and other Officers	SRFMP/N, SRFMP/W, USDA and GON Officials
5. Purpose of the Document:	To facilitate inventory control	To facilitate understanding of the reasons for change of the status quo	To report on activities carried out and supply participants with a final documentation
6. Use of the Document:	Working tool	Internal use	Reference tool
7. Language:	French	English	French
8. Produced By:	P. DaCosta, M. Kante, S. Osagbue and and B.M. Say	M. Kante	F. Lusby, H. Bruneau and M. Kante
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Assistance au Projet Gestion des Pâturages a Tahoua November 1983"	"Compte Rendu de l'Atelier de Travail sur l'Approvisionnement et la Gestion des Stocks: Niamey October 24-26, 1983"	"Regional Conference SRFMP/N: Niger October 16-26, 1983"
2. Type of Document:	Report	Procedures Manual and Training Exercises	Report
3. Abstract and Attachments:	This document contains findings/ recommendations drawn after pre-audit work is done on the livestock project in Tahoua.	This document contains a summary description of USAID and GON procurement procedures. It also includes a description of a stock control system.	Contains all the documents produced at the Regional Conference with lists of participants by country
4. Audience/Target Group:	Project Accountants	SRFMP/N and Project Accountants	All SRFMP personnel
5. Purpose of the Document:	To report on the training activities of that project	To help project personnel better understand USAID and Nigerian procurement procedures	To provide a record of the proceedings
6. Use of the Document:	Reference tool	Training and reference tool	Reference tool
7. Language:	English	French	English
8. Produced By:	H. Bruneau, M. Kante and H.G. Boulama	H. Bruneau and M. Kante	SRFMP/Niger
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Training on Credit and Agricultural Inputs Guidelines"	"Rapport d'Activités sur l'Assistance au Projet de Planification et Utilisation des Sols et Forets"	"Work Plans and Budgets May 1983 - June 1986"
2. Type of Document:	Procedures Manual and Training Exercises	Report	Plans
3. Abstract and Attachments:	This document contains a practical credit guideline manual, a stock control guide, detailed credit system, exercises on the system, and miscellaneous forms and reports to be completed by credit and inputs managers.	Diagnostic of financial management systems and recommendations for improvements to be made	These documents contain all the work plans of the activities of SRFMP in Niger
4. Audience:	Extension agents in charge of credit collection	Project Staff and Project Controller	SRFMP/N and SRFMP/W
5. Purpose of the Document:	To improve accountability on the credit component of the Niamey Department Development Project	To help the project establish minimum accountability requirements and obtain Controller's certification	To provide SRFMP/N and SRFMP/W with the directions and emphasis for each semester or fiscal year on various activities and accomplishments
6. Use of the Document:	Action-training and reference tool	On-the-job training	Reference tool
7. Language:	French	French	English
8. Produced By:	H. Bruneau and M. Kante	H. Bruneau and M. Kante	H. Bruneau, M. Kante and F. Lusby
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project

1. Name of the Document:	"Réglementation Nigerienne en Matière d'Approvisionnement, Résumé et Décret"	"MOP and USAID Accounting and Reporting Practices Counterpart Funds"	"Report on the Audit Workshop Held at Namaro/Niger February 24-28, 1986"
2. Type of Document:	Procedures Manual and Operation Checklist	Review of Accounting Practices	Report
3. Abstract and Attachments:	The document contains detailed procurement procedures in Niger as described by GON. It also contains sample exercise on procurement, all essential regulations as applicable in Niger and rules on procurement in Niger.	The SRFMP/N and MOP detailed review of all counterpart funds	This report contains: - Objectives of the Audit Workshop - Mandate - Participants - Comments on the results of the workshop - Recommendations
4. Audience:	Project Officers, Director, Financial Managers and Accountants	SRFMP/W	VPI&SU, USAID and USDA/OICD
5. Purpose of the Document:	Better understanding of regulations to allow efficient management of procurement	To set up procedures for reporting and accounting in Niger	To enable Accountants to perform better and to share lessons learned
6. Use of the Document:	Training reference	Reference tool	Reference tool
7. Language:	French	English	English
8. Produced By:	Kala Ankourao, Ministère des T.P. Niamey, Niger	J. Larroca	Claire Boucher
9. Scope of Intervention:	SRFMP Project	SRFMP Project	SRFMP Project