

R. REP.	A. REP.	
①	<i>dy</i> <i>m</i>	

タンザニア国プロジェクト形成調査
(公共財政管理能力向上支援プログラム)
調査報告書

タンザニア国プロジェクト形成調査

「公共財政管理能力向上支援プログラム」調査団

JICA LIBRARY



1214715 [3]

2004年8月

独立行政法人 国際協力機構
 アフリカ部

B4

RECEIVED

15 NOV 2004

ANDU.....

タンザニア国プロジェクト形成調査（公共財政管理能力向上支援プログラム）

調査報告書目次

1. 調査の概要

- (1) 調査背景
- (2) 調査方針
- (3) 調査団構成
- (4) 調査行程

2. タンザニア公共財政管理改革プログラム

- (1) タンザニア公共財政管理改革プログラム（PFMRP）にかかる背景
- (2) PRSP、PFMRPと日本の関与
- (3) プログラム行動計画概要

3. 調査結果（「国庫管理および経理」）

- (1) 支援分野における課題および支援ニーズ
- (2) 支援分野の特性とモダリティ
- (3) 日本の関心分野
- (4) 支援にかかるリソース
- (5) 他ドナーの支援状況
- (6) 留意事項
- (7) 案件採択に向けての今後の方策

4. その他

- (1) 政策分析および開発政策策定（財務省政策分析局）
- (2) 外部援助・債務管理（財務省外部財政管理局）
- (3) 予算管理（財務省予算局）
- (4) 調達（中央入札委員会）
- (5) ICTサービス（情報サービス局）
- (6) 外部監査サービス

5. 付属資料

- (1) 要請案件調査票（最終案）
- (2) 公共財政管理改革プログラム概要
- (3) 日本の支援分野特定にかかるマトリックス
- (4) 面談者リスト
- (5) 収集文献リスト
- (6) 主要議事録
- (7) 8月23日ドナーミーティング議事録
- (8) 公共財政管理能力向上プログラムにかかるMOU
- (9) タンザニア財務省組織概要資料
- (10) EUディスカッションペーパー “The Quality of the audit function in Tanzania”

以上



1214715 [3]

1. 調査の概要

(1) 調査の背景

財政管理は国家マクロ経済運営の基本であり、被援助国政府の財政管理能力向上は重要な課題である。タンザニア政府は、自国の公共財政管理能力およびマクロ経済運営能力の向上を目的に、経済改革プログラム、公共サービス改革プログラムや、ドナーによる個別の財務省関係部局への支援が実施されてきた。1998年以降は、財務省が中心となってこうしたプログラムやドナーからの支援を一元的に管理・調整・実施することを目的に、「公共財政管理能力改革プログラム (Public Financial Management Reform Program: PFMRP)」の策定が続けられてきた。

かかる状況の下、平成16年度要望調査では、右プログラム枠内での支援として、開発調査「公共財政管理能力向上支援」の要望が出された。しかしながら、右プログラムの全体像が明確ではなかったこと、夕国からの要請内容が広範で焦点が絞り込めていなかったため、本要請は未採択のままとなっていた。今般、2004年6月に右プログラム行動計画文書（インテリムプラン）が完成したことを受け、昨年度要請が上がった案件を具体化し、事業化する要望が現地 ODA タスクフォースから再度上げられた。

夕国では 2000/01 予算年度上半期から、一般財政支援 (Poverty Reduction Budget Support: PRBS) が導入されており、日本も夕国に対して 2001 年度、2002 年度は債務救済無償の 50% (各年約 5 億円) を、2004 年 3 月にはノン・プロジェクト無償の本体資金 (約 5 億円) を活用して PRBS に参加している。これらドナーからの財政支援を適切に管理・執行し、国内外へのアカウンタビリティを確保する観点からも、公共財政管理能力向上に資する技術支援を実施することは重要である。

最近の SPA、DAC 等の国際場裏での議論を踏まえると、今後、アフリカにおいてはさらに、政府・ドナー協調の枠組みの下、政府の公共部門改革努力への支援ニーズが高まることが予想される。よって、夕国における当該分野への支援は我が国のパイロットケースになり得る事例であり、昨年度の要請内容を再検討・具体化し、新規案件として採択・事業化することを目的に、調査を実施した。

(2) 調査方針

- 今次調査においては、2004年6月に完成した「公共財政管理改革プログラムインテリムプラン」の内容、実施体制・状況等の詳細等につき、関係者に確認を行う。
- 右を踏まえて、現地大使館・JICA 事務所、関係機関との協議を行った上、日本の支援対象分野の特定を行い、平成17年度の事業化を念頭に置き、TOR 具体化に向けた方策を明らかにする。

(3) 調査団構成

団長 成田 映太 JICA アフリカ部東部アフリカチーム 職員
協力企画 伊勢路裕美 JICA アフリカ部東部アフリカチーム Jr. 専門員

(4) 調査行程

調査期間：2004年8月10日から8月23日まで

日順	月日	曜日	時間	訪問先 その他同席者
1	8月10日	火	15:00~16:00	JICA事務所小幡所長、 木野本次長との打ち合わせ 奥山
2	8月11日	水	10:00~12:30	奥山企画調査員との打ち合わせ
			14:00~15:30	在夕日本大使館遠藤専門調査員 との調査開始前打ち合わせ 奥山
			16:00~17:30	調査団内打ち合わせ
3	8月12日	木	10:30~12:30	古川在外専門調整員との協議 奥山
			14:00~16:30	在夕日本大使館遠藤専門調査員 奥山
			17:00~18:00	ビスワロ現地職員との 打ち合わせ 奥山
4	8月13日	金	9:30~10:30	調査団内打合せ 奥山
			11:00~12:00	Price Waterhouse Coopers コン サルティング会社 奥山、ビ スワロ
			14:00~15:30	PFMRP 事務局 遠藤、 奥山
			19:30~21:15	小幡所長、木野本次長との協議 奥山
5	8月14日	土		(資料整理日)
6	8月15日	日	7:00~10:00	調査団内打合せ
			17:30~18:30	政策大学院大学 笹岡教授 奥山
			18:30~20:30	調査団内打合せ
7	8月16日	月	8:00~8:40	(GRIPS JICA 事務所表敬に同席) 奥山、 笹岡
			9:30~10:00	池田大使表敬 遠藤、 奥山、 GRIPS
			14:15~15:30	財務省リモ事務次官表敬 遠藤、 奥山、 笹岡、 平尾
			16:30~17:30	世界銀行 奥山

			18:30~19:00	遠藤専門調査員、木野本次長との打合せ	奥山
8	8月17日	火	9:00~11:00	財務省外部財政管理局	奥山、 笹岡、 平尾
			14:00~15:30	中央入札委員会	奥山
			16:30~17:30	調査団内打合せ	奥山
9	8月18日	水	11:30~12:30	財務省予算局	奥山
			14:00~15:00	財務省経理局	奥山
			16:30~17:30	地方自治省地方自治経理チーム	奥山、 笹岡
10	8月19日	木	10:00~11:30	国家監査局	奥山、 平尾
			12:30~13:30	財務省外部財政管理局	遠藤、 奥山、 笹岡、 平尾
			14:00~15:00	PFMRPMOU署名式に オブザーバー参加	遠藤、 奥山
			16:30~18:30	遠藤専門調査員、小幡所長、木 野本次長との協議	奥山
11	8月20日	金	11:30~12:30	財務省経理局	奥山
			14:00~15:00	財務省情報サービス局	奥山
			16:30~17:00	財務省リモ事務次官とのラップ アップミーティング	木野本 次長、 奥山
			17:30~18:30	在夕日本大使館・JICA事務 所 ラップアップミーティング	
12	8月21日	土		資料整理日、報告書作成日	
13	8月22日	日		資料整理日、報告書作成日	
14	8月23日	月	10:00~11:30	財務省政策分析局	奥山
			14:00~16:00	PFMRP ドナーミーティング	奥山
			16:30~17:30	Soft-Tech Consultant 会社訪問	奥山

*** 「その他参加者」補足説明**

遠藤；在日日本大使館遠藤専門調査員、奥山；タンザニア事務所奥山企画調査員（財政モニタリング）

笹岡；政策大学院大学笹岡教授、山田；政策大学院大学山田助教授、平尾；政策大学院大学研究員

GRIPS 調査団；笹岡、山田、平尾

2. タンザニア公共財政管理改革プログラム

(1) タンザニア公共財政管理改革プログラム (PFMRP) にかかる背景

タ国では、2000年に策定された貧困削減戦略書 (PRSP: Poverty Reduction Strategy Paper) および2002年に策定されたタンザニア支援戦略 (TAS) に基づき、政府のオーナーシップと開発パートナーとのパートナーシップを中心とした社会開発と貧困削減を最重点分野として取り組んでいる。

適切な国家財政管理は、バランスの取れた経済成長、貧困削減、社会開発に寄与する。途上国にとって国家財政管理能力向上は、国家運営の基本であり、上記観点からも重要な課題である。タ国では1995年以降自国の公共財政管理能力およびマクロ経済運営能力の向上を目的に、経済改革プログラム、公共サービス改革プログラムが実施され、またドナーも個別に財務省関係部局への支援を行ってきた。

また、タ国では、2001年11月の重債務貧困国 (HIPC) イニシアティブの完了時点の到達を受け、開発パートナーによる一般財政支援である貧困削減財政支援 (PRBS: Poverty Reduction Budget Support) や、世銀の一般財政支援融資である PRSC (Poverty Reduction Support Credit)、初等教育分野等のセクター財政支援枠組みの設立など、財政支援の流れも急速に進行してきている。このように政府国庫へ直接支援を行う財政支援ドナーにとっては、自国内への説明責任を確保する観点からも、政府財政管理能力強化を重視している。

かかる背景の下、タ国財務省が中心となって、従来のプログラムやドナーからの支援を一元的に管理・調整・実施することを目的に、タ国では1998年以降「公共財政管理能力改革プログラム (PFMRP: Public Financial Management Reform Program)」の策定が続けられてきた。PFMRP は広範な分野の改革プログラムであることから、策定に長時間を要しており、これまでに2回、PFMRP プログラムが示されている。スウェーデンの支援を受けた第1版は2000年10月に示されたが、その後、DfID の支援を受け大幅に改訂され、2002年11月に第2版が示された。この改訂に際しては、政府・ドナーによって2001年5月に実施された CFAA (Country Financial Accountability Assessment) および2002年3月に公表された ROSC (Report of the Observance of Standards and Codes) の諸勧告が反映された。

PFMRP 実施にあたり、2003年3月にはそれまでに策定されていた暫定的計画案を改訂して、PFMRP 行動計画案が策定された。しかしながら、2003年10月の事前評価において多くの勧告が出され、また2004年3月の PRBS/PRSC 中間評価において、PFMRP の実施が遅れていることが問題視された。PFMRP 実施は、PAF Prior Action の一つとなっていることから、PFMRP の実施は喫緊の課題であった。かかる状況の下、2004年4月から6月にかけて、DfID 支援の下、プライスウォーターハウスクーパーコンサルティング会社が PFMRP 行動計画を全面的に見直し・策定を行ない、6月に PFMRP 共同運営委員会で承認された。

2004年8月19日(木)、タ政府およびドナー間における PFMRP にかかる MOU が署名されたことを以って、PFMRP 行動計画の正式な開始となった。なお今回は、EC およびデンマークが MOU に署名し、それぞれ、EC は約4億円 (3 million Euro)、デンマークは約3億5千万

円 (3.28 million USD) をバスケットファンドに投入した。

(2) PRSP、PFMRP と日本の関与

タ国の貧困削減は、PRSP および TAS に基づいて開発が進められている。TAS は、タ国の開発に関する考え方を示す文書であり、ドナー支援のプロジェクト支援の政府財政への統合、財政支援の促進による政府のオーナーシップの向上と、援助の取引費用の削減などがうたわれている。また、2001 年 11 月タ国の重債務貧困国 (HIPC) イニシアティブの完了時点到達後、ドナーは一般財政支援 (貧困削減財政支援 (PRBS)) を立ち上げた。2002 年には世銀の一般財政支援融資である PRSC 開始され、レビュープロセスを PRBS と共通化している。また、保健分野、初等教育分野等におけるセクター財政支援の流れも急速に進行してきている。このように財政支援が主流化しつつあるタ国では、開発パートナーの行う各プロジェクトもまた政府財政システムを使うことが奨励され、政府予算書への記載 (オンバジェット化) を目的に、ドナープロジェクトについての報告も要請されている。

タ国自身も、適正な政府予算プロセスを通じて貧困削減を達成すべく、財政管理改革努力を進めている。関係者に広く開かれた公共財政レビュー (PER) や、今般開始された PFMRP 行動計画も、これらタ国の改革努力の一環として位置づけられている。

日本はこれまで、タ国におけるこれら PRS を中心とした貧困削減の枠組みに対し、タ国との対話、他ドナーとの連携・調整を行いながら、継続的に対応してきた。具体的には、PRS 策定・実施にかかる各種会議・ワークショップでの知的貢献、農業セクターでのリードドナーとしての支援、PRS 枠組み内での技術協力プロジェクト「国家統計局データ提供能力強化計画」の立ち上げ・実施、大使館員・JICA 事務所員・企画調査員の人的・知的貢献等が挙げられる。

公共財政管理分野においては財政支援枠組み立ち上げの段階から、他ドナーとともに、タ国の財政分野改革プロセス支援を継続的に続けており、大使館専門調査員 (援助協調)・企画調査員 (財政モニタリング) を中心にドナー会合への人的・知的貢献、タ政府との対話、水分野での PER 支援等を実施している。また、先述のとおり、2004 年 3 月には約 5 億円のノンプロジェクト無償本体資金を PRBS に投入する等、一般財政支援を実施している。PFMRP については、プログラム行動計画策定段階から他ドナーとともに関与し、その過程において、プログラム行動計画の実施モダリティについて、バスケットファンド型支援とプロジェクト型支援の並存を主張してきた。現場におけるこれら日々のプロセスへの関与の結果、PFMRP の支援モダリティとしてプロジェクト型支援も容認され、併せて PFMRP 実施にかかる MOU では、プロジェクト型支援ドナーにも配慮された内容となっている。

このように公共財政管理改革は非常に広範な改革であることから、当該国政府自身の強力なオーナーシップが必要なことに加え、支援ドナーには、ドナー間で協調しつつ改革プロセスに貢献していくことが求められる。繰り返しになるが、タ国では現場において、我が国はこれらプロセスに主体的に関与し、ドナー間での調整、政府との対話を続けてきて

いる。これら現場での日々の人的・知的貢献が積み重なった結果、今般のプロジェクト形成調査に繋がったということ、再度明記しておきたい。

(3) プログラム行動計画概要

タ政府公共財政管理能力強化に向けて、PFMRP 中期計画では5年間の具体的なアクションプラン、実施時期、予算等について記されている。

PFMRP 中期計画実施は、タ政府予算とドナーによるバスケットファンド拠出金でカバーされることになっている。5年間の総予算は、720億タンザニアシリング（約72億円）である。うちタ政府拠出分は約310億タンザニアシリング（約31億円）、ドナーバスケットファンド負担分は約410億タンザニアシリング（約41億円）である。実施に際しての支援モダリティは、バスケットファンドによる支援が主であるものの、PFMRP 枠組み内でのプロジェクト型支援も可能となっている。この点、リモ財務省事務次官他にも確認済みである。

PFMRP 行動計画の内容は、以下の10のコンポーネントに区分されており、各コンポーネントの中期的成果、アウトプット、それら達成手段としての活動、各活動の実施時期等が細かく規定されている。また、コンポーネントの実施責任部署が明記され、PFMRP 実施に際しての責任体制が明確になっている。

- ①「政策分析および開発策定」（財務省政策分析局）
- ②「外部援助・債務管理」（財務省外部財政管理局）
- ③「予算管理」（財務省予算局）
- ④「国庫管理および経理」（財務省経理局）
- ⑤「調達」（中央入札委員会）
- ⑥「ICT サービス」（財務省情報サービス局）
- ⑦「国営企業改革関連」（財務省国庫登録局）
- ⑧「財務省管理部門支援」（財務省総務局）
- ⑨「外部監査サービス」（国家監査局）
- ⑩「プログラム調整および進捗管理・評価」（PFMRP 事務局）

このように、PFMRP は財務省・関係機関の既存の体制に組み込まれるようにデザインされており、日常業務を通じてキャパシティビルディングを図ることが大きな狙いとなっている。

運営実施体制枠組みについても詳細に規定されている。PFMRP 全体の統括責任者は、全省の次官が参加する IMTC (Inter-ministerial Technical Committee) の Chief Secretary となっている。実際の PFMRP 実施にあたっては、財務省キジャ副事務次官の管轄下にある PFMRP 事務局が、各コンポーネント・マネージャーや各省庁の活動を指揮する体制となっている。

ドナーは PFMRP 共同運営委員会 (JSC: Joint Steering Committee) に参加する。しかし、現時点での MOU や PFMRP 運営マニュアルでは、JSC 参加ドナー資格（すなわちバスケットファンドドナーのみ参加か、それ以外のドナーが参加できるのか）等が明確になっておらず、

今後 JSC の動向をフォローしていく必要がある。

なお現在、在タ日本大使館では、見返り資金を利用したバスケットファンドへの投入を検討中である。

3. 調査結果（「国庫管理および経理」）

本調査団による調査の結果、PFMRPコンポーネント4「国庫管理および経理」分野（財務省経理局所管）を支援対象分野とすることで、先方政府、在タ日本大使館、タンザニアJICA事務所、調査団間での合意を得た。

（1）支援分野における課題および支援ニーズ

- 財務省経理局職員、各省庁会計担当者、および地方政府における会計担当者のキャパシティに大きな課題を抱えていることが確認された。
- 政府関係機関における公認会計士の数は30名と著しく不足していること等をはじめ、当該分野での人材不足の問題が深刻であり、キャパシティビルディングへのニーズが高い。
- 特に「会計全般にかかる基礎知識」、「中央・地方レベルでの会計規則の浸透」、「会計処理」、「外部・内部監査」、を中心とした会計分野でのトレーニングニーズが高い。
- 併せて、中央全省庁および32地方自治体（全地方自治体114）に既に導入されているIFMSの運用に係るトレーニングニーズが高い。なお、本予算年度内にさらに30の地方自治体にIFMSを導入予定。
- コンピュータ操作の基礎的スキルに係るトレーニングについても、ニーズが確認されたが、省内全体のIT技術を所管する財務省情報財務局（DCS: Department of Computer Services）の権限見直し（Mandate review）が予定されており、今後の動向を注視する必要がある。

（2）支援分野の特性とモダリティ

- PFMRPでは、トレーニングコンポーネントが大きな一つの柱となっており、プロジェクトとして一部切り出すことが可能。
- 財務省経理局と国家監査局は連携して監査に係るトレーニングを実施していくことが期待されていることから、当該分野への支援を通じて、国家監査局の能力強化に資する可能性あり。

（3）日本の関心分野

- 当該分野への協力は、国家予算の適切な管理・執行能力の向上に資する。
- 財政支援を実施している我が方にとっては、日本国内へのアカウンタビリティ確保のひとつの手段となる。

（4）支援に係るリソース

- 大学関係者や国内監査法人国際部門会計士等が想定される。
- 財務省経理局はこれまでも、中央政府・地方政府の会計担当者への会計トレーニング

を不十分ながら行っていた経験があり、トレーニングに係るタ国内リソースを一部活用することも可能。

- 特に「IFMS運用」にかかるトレーニングについては、タ国内でのリソース（SOFT TEC社）の存在を確認。

(5) 他ドナーの支援状況

- 情報管理のシステム障害復旧にかかる支援がSIDAによって実施されているものの、今後のドナー支援については具体的な計画がないことが確認された。

(6) 留意事項

- 民間部門における会計士・会計知識取得者へのニーズが高く、公務員給与と比較して好待遇であることから、トレーニング受講後の離職率が高い。
- IFMSに関し、中央レベルでは各省庁間IFMSのリンケージが弱い。地方政府においてはIFMSがスタンドアロンであることから、地方政府に導入されたIFMSが中央政府とネットワーク化されるまでに、多くのインフラ整備が必要。
- 地方政府会計担当者へのトレーニングはPFMRP枠組み内で実施されるものの、IFMS導入やネットワーク整備等はLGRP改革で実施されるため、LGRP改革との連携が必要。

(7) 案件採択に向けての今後の方策

- 本プロ形調査団の調査結果に基づいて、今後タ国財務省・在タ日本大使館・JICA事務所と協議を行った上、正式要請書を9月中に取り付けることを、在タ日本大使館に依頼。

4. その他

今次調査では、10のコンポーネントのうち、8のコンポーネント・マネージャー（不在の場合は代理人）と協議を行った。以下、各コンポーネントについての概要を述べる。

なお、コンポーネント10「プログラム調整および進捗管理・評価」（PFMRP事務局主管）に関しては、「コンポーネントの特性上支援対象分野候補として検討しない」との対処方針会議での議論を踏まえ、PFMRP事務局ムドゴ事務局長との面会は、PFMRP全般に関する意見交換のみ実施した。

(1) 政策分析および開発政策策定（財務省政策分析局）

①課題

- 高い専門性を備えた優秀な人材は民間部門に流出してしまうため、人材確保が困難。
- データベースが未整備であり、データマクロ経済分析に必要なデータの入手が困難であることから、財政・金融の現状を正確に把握するのが困難。
- 関係部署間での情報共有が適切に実施されていないため、国家債務管理が不十分。

②支援ニーズ

- データベース、統計部門強化など、ITコンポーネント強化にかかる支援、あわせ

て IT コンポーネントの現状分析等への支援ニーズが確認された。

- 債務管理についてはどのドナーも支援を行っておらず、「持続的な債務管理」（債務管理戦略のアップデート、債務モニタリング等）にかかる専門家のニーズが確認された。

③分野の特性とモダリティ

- プログラムの活動の内容は、マクロ経済予測モデル・分析ツールの改善、債務管理政策の立案等であり、一部を JICA プロジェクトとして切り出して支援するのは困難。

④ドナーの支援状況

- スイスの SECO プロジェクトにより、経済学若しくは財政学修士号保持者にかかるリクルート支援が行われている。
- スイスのファンディング支援により、IMF 専門家による支援が行われている。

(2) 外部援助・債務管理（財務省外部財政管理局）

①課題

- PFMRP を実施するにあたっての、部局スタッフの能力不足と資金不足が課題。

②支援ニーズ

- TAS の理解促進にかかるワークショップの開催。
- データ整備にかかる機材整備・機材供与。
- 援助管理にかかるスタッフのトレーニング

③分野の特性と支援モダリティ

- プログラムの内容は、外部援助マネージメント能力強化や、TAS 理解促進にかかるワークショップ開催などが中心。
- プログラム実施にかかる予算の 97% がタ政府予算でカバーされることとなっていることから、一元的に実施する方が効率的。

④ドナーの支援状況

- UNDP が National Development Management Project として、プロジェクトベースで各種調査に係るコンサルタント投入、セキュリティ管理等にかかるコンピュータートレーニング、データベース管理能力強化等の支援を実施。
- JICA は古川在外専門調整員による協力を実施。

(3) 予算管理（財務省予算局）

①課題

- データベースの未整備や、分析キャパシティの欠如、必要な設備がないことから、予算管理にかかる情報について、タイムリーに提供することが困難。
- スタッフの予算分析能力や情報マネージメント能力が低いことが課題。

②支援ニーズ

- 予算管理にかかる情報センターの設置、機材等のインフラの整備。
- 「モニタリング」、「歳出管理」、「データマネジメント」、「データ分析」、「IT 基礎知識」分野でのキャパシティビルディング支援ニーズを確認。

③分野の特性と支援モダリティ

- プログラムでは「予算策定、効果的な執行・モニタリング体制の強化」といった包括的な活動が予定されているため、一部をプロジェクトとして切り出して支援を行うのは困難。

④ドナーの支援状況

- スウェーデン SIDA が機材整備、コンサルタントサービス、IFMS 運用に係るデータサービスについての支援を実施している。

(4) 調達（中央入札委員会）

①課題

- キャパシティビルディングが大きな課題。調達に係るトレーニングを実施する役割を担うはずである CTB 職員の技術そのものが低く、まず彼らに対するトレーニングが必要な状況。
- 調達実施にかかるモニタリング。
- さらに RA¹ (Regulatory Authority) 設立後には、RA が適正に機能するために、組織力強化が大きな課題。

②支援ニーズ

- 現在コンサルタントより実施されている「調達制度の現状、適正な調達執行にかかるキャパシティビルディング」の調査・分析結果を踏まえた上での、中央省庁調達担当者、地方での調達担当者へのトレーニング。

③分野の特性と支援モダリティ

- プログラム内容は、「新調達法に基づく RA の設立、関連法案の整備」、「人材トレーニング」が二本柱となっていることから、トレーニングコンポーネントのみをプロジェクト型支援として切り出すことは可能。

④ドナーの支援状況

- 世銀は CPAR を策定したものの、今後個別にプロジェクトを実施する予定はない。なお、世銀は 2005/06 年度以降、PFMRP バスケットファンドへ参加予定。
- 個別ドナーによる支援はなく、政府財源およびバスケットファンドにてカバーされる予定。

⑤その他特記事項

- 世銀 CPAR (Country Procurement Assessment Report) で指摘されているとおり、調達分野では汚職、不透明な調達執行が課題となっている。当該分野への協力は透明で適切

¹ 新調達法の施行後、CTB が RA へと組織替えすることとなっている。

な予算執行能力の向上に資することから、支援意義は高い。

- 新調達法は現在審議中であること、さらに調達施行規則については今後策定予定であることから、実質的に新調達法の運用が開始される時期については未定。今後右法律施行を待って支援を検討する余地はある。

(5) ICT サービス (情報サービス局)

①課題

- ICT分野は、マクロ経済の安定ならびにPFMRP実施を横断的に支える非常に重要な分野であるにもかかわらず、未だ明確なICT戦略が策定されていない等、最も改革が遅れている分野のひとつである。
- コンピュータネットワークが導入された当時は、情報サービス局が主管となって、他部局を対象としたトレーニングが行われていた。しかし、全体の戦略がないまま、異なるスキームの下でコンピュータが導入された結果、現在は部局ごとに個別にコンピュータ基礎トレーニングが行われている状況であり、財務情報局がトレーニングに関して一元的に管理できていない。
- 財務省のネットワーク全体を管理する財務情報局のIT技術専門家の数が著しく不足している。
- IT技術者の離職率が高く、民間部門への人材流出が止められない。

②支援ニーズ

- 外部専門家による、情報サービス局の業務内容、機材・設備、情報データフロー等、現状にかかる調査・分析。
- それらのレビュー結果に基づいた、ICT戦略の策定、情報サービス局業務改善に向けた支援。
- 財務省全体のセキュリティ管理についての戦略策定、トレーニング実施。
- さらに各部局はICTに係るキャパシティ不足を共通の課題として認識していることも確認された。

③分野の特性とモダリティ

- 本分野への支援は、「ICTサービス」分野を主管する財務省情報サービス局への支援、PFMRP全体への支援といった非常に広範なものになり、現時点では協力の焦点を絞り込むことはできなかった。

④ドナーの支援状況

- 特になし。プログラムは政府財源とバスケットファンドによりカバーされる予定。

⑤その他特記事項

- 財務省では、全体的なICT戦略を欠いたまま、会計局を中心とした統合財政管理システム(IFMS)の導入、部局毎の別個ドナーサポート、自主予算より予算局、外部財政局、政策分析局など各部局においてコンピュータの導入が進められてきた。

- その結果、特に問題視されている点は、データベースは部局間での調整を欠くために、各部局間が提示するデータに食い違いが生じる等マクロデータの信憑性が低いことであり、財政支援ドナーから懸念が表明されている。
- 本来ならばIT化を推進する役割を担うべき情報サービス局であるが、財務省内の各部署が不統一にIT化を進めた結果本来の役割が果たせておらず、その存在価値と役割の見直しが課題とされている。情報サービス局は現在、各部局のヘルプデスク、データ入力（主に給与データ）部局として機能しているに過ぎない。
- 現時点ではJICAの協力の焦点が絞れなかったものの、ICT分野の能力強化無しにはPFMRP実施そのものが停滞する可能性があることから、支援ニーズは高く、PFMRPの進捗具合やバスケットファンドの状況を鑑みつつ、今後の支援を検討する余地はある。

（6）外部監査サービス

①課題

- 2001年までは財務監査が主な役割であった。しかしながら、2001年以降は、従来の財務監査に加え、調達監査等、監査業務の範囲が拡大した。
- このため、新しい監査に係るトレーニングが必要となったものの、新しいトレーニング計画の開発さえ十分に行えていないことが課題。
- 現在は21地区に174の地方事務所があるものの、人材不足が大きな課題。
- さらに国家監査局の給与の低さ等から、トレーニング受講者は他の政府機関組織や、民間組織へと離職する確率が非常に高い。政府機関内でも会計士の取り合いが行われている状況。
- 監査業務を実施する際のコンピュータを初めとした、業務遂行に必要な機材が未整備。

②支援ニーズ

- キャパシティビルディングに係るトレーニングの支援が必要。具体的には、国会等に提出する監査報告書のリポーティング能力、パフォーマンス監査等、新しい監査技術手法、PCソフトを使った監査・分析業務技術等の強化である。
- その他、監査業務には公平性等が強く求められるため、職員のモラル向上にかかるトレーニングも必要としている。
- 監査業務に必要とされる機材が中央レベルでも未整備であるため、機材や設備整備等についても支援を求めている。

③分野の特性とモダリティ

- トレーニングコンポーネント部分の一部をプロジェクト型援助として切り出すことが可能なものの、既にSIDAによって実施されている。

④ドナーの支援状況

- 現在、スウェーデン（会計検査院にあたる組織）からの支援を受けている。主な支援内容は、スウェーデン会計士が2名フルタイムで国家監査局に駐在、ワークショップ

の開催、スウェーデン国内での研修への招聘、100台のパソコン供与等がある。

以上

5. 付属资料

- (1) 要请案件调查票(最终案)
- (2) 公共财政管理改革プログラム概要
- (3) 日本の支援分野特定にかかるマトリックス
- (4) 面谈者リスト
- (5) 収集文献リスト
- (6) 主要議事録
- (7) 8月23日ドナーミーティング議事録
- (8) 公共财政管理能力向上プログラムにかかるMOU
- (9) タンザニア財務省組織概要資料
- (10) EUディスカッションペーパー
"The Quality of the audit function in Tanzania"

要請案件調査票 (フォローアップ協力を除く)

新規継続区分 ●新規 ○継続

国名 タンザニア

援助重点分野 貧困削減のための実施能力強化

開発課題 財政管理

協力プログラム 公共財政管理能力向上支援プログラム

(プログラム番号) _____

投入形態

技術協力プロジェクト(事前評価調査 有 無→無の場合で、専門家派遣を 17 年度内に予定する場合は付属資料1を記入のこと)

技術協力個別案件(機材) ボランティア

技術協力個別案件(専門家) 開発調査

技術協力個別案件(研修) 無償資金協力

案件名 (和)公共財政管理能力向上支援

(英)Support for Capacity Building on Public Financial Management

(外)

相手国機関名 (和)財務省

(英)Ministry of Finance

プロジェクトサイト 主な活動地域はダルエスサラム

現状と問題点

当国は、2000 年に貧困削減戦略(PRS)を策定し、政府オーナーシップに基づく PRS の実施体制強化を最重要の目標として掲げている。開発パートナーは、右に呼応して、2001 年 11 月に貧困削減財政支援(PRBS)を立ち上げ、また、世銀の貧困削減サポートクレジット(PRSC)と PRBS との協調など一般財政支援への動きを急速に進めている。

公共財政管理能力の向上は、資源の最適配分による PRS の効果的・効率的な実施、しいては、MDGs 達成のための重要な要素であり、マクロ経済安定のための必要条件にもなる。公共財政管理改革プログラム(PFMRP)は、1995 年以来実施されてきた公共財政管理、マクロ経済運営など多岐に亘る改革プログラムを財務省が主体となり一元的に調整・実施するプログラムとして策定され、1998 年以来、開発パートナーの協力を得ながら進められてきた。

開発パートナー、特に PRBS へ資金拠出をしている日本を含む開発パートナーにとっては、自国民への説明責任を果たすためにも公共財政管理能力の向上は重要課題となっており、PRBS/PRSC の評価指標(PAF)全 61 項目の一つとして「PFMRP 行動計画」の策定を求めてきた。右策定は、2004 年 4 月に実施された中間評価において、達成の遅れが確認され、最重要懸案事項としてタンザニア政府及び開発パートナー双方に認知されていたが、2004 年 6 月、2004/2005 ~ 2008/2009 財政年度(5 年間)をカバーする「Interim Plan」が完成した。右完成は、PFMRP 全体の進捗にとって大きな前進と言え、また、世銀の PRSC-2 の投入決定を早める上でも重要な意味を有する。

日本政府は、2001 年度の債務救済無償により PRBS へ参加し、また、JICA としては、企画調査員、在外専門調整員の継続的な配置、PER への貢献などにより公共財政管理能力の向上にこれまでも貢献してきており、タンザニア側から高い評価を得ている。また、日本政府は、2004 年 3 月にノン・プロジェクト無償(本体予算)にて 5 億円の投入を実施するに至り、さらにプロジェクト・ベースで PFMRP への支援を検討するため、2004 年 8 月 10 日から 23 日まで、JICA プロジェクト形成調査(公共財政管理能力向上支援プログラム)を派遣することとなった。

今次開発調査は、右プロ形調査団がタンザニア政府(主に財務省)及び開発パートナーなどと協議・調査した結果を基に要請越すものである。なお、右調査期間中の 8 月 19 日には、PFMRP 運営にかかる MOU が署名され(*タンザニア財務省、EU、デンマーク間で署名)、EU 及びデンマークは PFMRP 運営にかかる Basket Fund への資金拠出を決めた。今後、PFMRP が本格始動していくことを踏まえると、本件については、可能な限り早期の事業化が望ましいと考えるところ、特段の配慮をお願いしたい。

我が国援助方針との整合性

国別援助計画においては、「援助実施上の留意点」として「援助受入体制の強化」を冒頭にて規定しており、具体的には、「政府・行政組織における透明性の向上等に十分な配慮を払っていく必要」性を記載している。また、右計画においては、「他の援助国・機関との連携」、「PRSP を十分に考慮していく必要」性、「債務管理能力の強化」についても、規定しており、当該分野への支援は、我が国援助方針と高い整合性を有する。

案件概要

■ 在外主管型案件 (在外主管で実施したい案件をマーク)

1) 上位目標

タンザニア政府のマクロ経済運営と公共財政管理が効率的、かつ、透明性を持って実施される。

2) 案件の目標

PFMRP 10 コンポーネントの 1 コンポーネントである Component 4 : Treasury Management and Accounting Component にかかる担当部局となる財務省経理局 (ACC GEN : Account General's Department, MOF) において、国庫会計及び内部監査などにかかる人的資源能力が改善される。

3) 成果

- ① 財政管理トレーニングにかかるプログラム策定・システム化
- ② 債務管理スタッフに対する必要な知識と技術の移転
- ③ 地方政府 (LGA : Local Government Authority) を含めた政府会計スタッフにかかる知識と技術の改善
- ④ システム開発局 (SDU : Systems Development Unit) にかかる機能強化
- ⑤ LGA を含めた政府内 IFMS User の能力改善
- ⑥ 経理局内スタッフの能力改善

4) 活動

- ① マスタープラン(M/P)のレビュー
 - ・ PFMRP 進捗にかかる現状確認
- ② Component-4 にかかるアクション・プラン(A/P)の策定
 - ・ Component-4 にかかる諸活動、財源及びモダリティのレビュー
 - ・ 上記レビューを踏まえたタンザニア財政年度 2008/2009 年度までの A/P 策定
 - ・ *活動内容によっては、他機関・他部局との連絡・調整が重要となるところ、かかる観点も踏まえ、A/P 策定を行う。(特に地方自治庁、国家監査局など)

- ・ A/P 実施に必要となる財源及びモダリティーにかかる調査・分析
- ・ 人的資源開発にかかる戦略策定・プログラム策定
- ・ 上記プログラム実施に必要となる経理局スタッフの能力開発プログラム策定

③ パイロット・プロジェクト(P/P)の実施

- ・ 会計基礎、規則、処理にかかる人材トレーニング(対象者は、中央省庁、地方政府など)
- ・ 監査業務、債務管理にかかる人材トレーニング(対象者は、基本的に経理局内スタッフ。国家監査局との連携を考慮する)
- ・ IT 基礎技術にかかる人材トレーニング(対象者は、基本的に経理局内スタッフ)
- ・ IFMS Application にかかる人材トレーニング(対象者は、中央省庁、地方政府及び経理局内スタッフなど)

④ 機材供与の必要性・妥当性についても、検討する。

5) 投入

日本側投入

- ① 総括(6 M/M)
- ② 会計・監査(12 M/M)
- ③ ローカル・コンサルタント(45 M/M) *ローカルコンサルタントを最大限活用することに配慮する。
- ④ C/P 研修(本邦)
- ⑤ 在外技術研修・ワークショップ等
- ⑥ 機材供与

相手国側投入

6) 外部条件

- ① 日本側の一般財政支援への継続的な実施が望まれる。
- ② 日本側の PFMRF Basket Fund への支援が望まれる。

協力期間

2005年5月 - 2008年6月(約3年間)

*タンザニア財政年度に配慮する。可能であれば、当初の Interim Plan が終了する 2009年6月までの継続的な支援が望ましい。

協力額概算

210百万円 (内17年度実施分;70百万円)

実施体制

JICA タンザニア事務所に配置の企画調査員(財政モニタリング)と在外専門調整員の継続的な配置が必要。

環境社会配慮 (技術協力プロジェクト・開発調査及び無償資金協力案件については、別紙「環境社会配慮ガイドラインに基づくスクリーニング様式」に必要事項を必ず記入し、本調査票と併せ提出下さい。)

関連する援助活動 ●JBICとの連携の有無 有り 無し

1)我が国の援助活動

ン・プロジェクト無償による一般財政支援など

2)他ドナー等の援助活動

一般財政支援、PFMRP Basket Fund への資金拠出、UNDP 及び SIDA などはプロジェクト・ベースにて従前より PFMRP を支援。

ミレニアム開発目標との関連 (3つまでポップアップで入力可能)

--	--	--

我が国重要開発課題との関連 (3つまでポップアップで入力可能)

--	--	--

要望調査システムではポップアップで選択入力。それ以外の場合は実施要領に従って、記載。

ジェンダー配慮について

(ジェンダーの観点から見た本案件に関する情報)

類似案件からのフィードバック

(類似案件等の評価結果や、それを当該案件へどのようにフィードバックしたのかについて言及する)

裨益者グループの種類と規模(人数・人口) (可能な限りで男女別に記載)

--

治安状況

問題なし。

その他 民間との連携を希望 (民間に一括委託するのが望ましい案件をマーク)

--

優先順位 (先方政府順位) A B C (我が方順位) A B C

在外(現地ODAタスクフォース)コメント

--

公共財政管理改革プログラム (Public Financial Management Reform Program: PFMRP) 概要

支援分野	主管省庁	中期アウトカム	アウトプット	タンザニア政府	バスケットファンド	5年間合計
1 政策分析および開発 (Policy analysis and development)	財務省政策分析局 (Policy Analysis Department (PAD))	①マクロ経済・国家財政にかかわる政策立案能力の向上、②輸入・輸出増進の促進、③財務省・関連省庁の機能強化、④適切な債務管理の実施等	①マクロ経済予測モデルの改善と利用、分析ツールの開発、②健全な財政立案プロセスの構築、参加型プロセスの強化、③債務管理政策のレビューおよび新債務管理政策の立案、④予算分配と管理能力の向上等	1,610,990,000	5,311,036,912	6,922,026,912
2 外部援助・債務管理 (External Resources Management)	財務省外務財政管理局 (External Finance Department (EFD))	①外債ファイナンスの政府予算システムへの計上、②関係省庁、ドナー、市民団でのIAS理解促進、③債務フロー情報へのアクセス改善、④関連機関のスタッフの能力強化等	①外債リソースマネージメントおよびアカウンタビリティ能力の強化、②IASの理解促進キャンペーンの実施、③データベースの整備およびセキュリティの強化等	2,658,014,000	93,000,000	2,751,014,000
3 予算管理 (Budget Management)	財務省予算局 (Budget Department (BD))	①歳出改善に向けた予算策定、②効果的な予算執行およびモニタリングメカニズムの確立等	①予算プロセスやデータベースの包括的見直し、改善、②歳入と予算の完全統合、③予算地方分権化にかかわる地方自治体でのパイロットプロジェクト、④PER事務所の強化、セクターPER実施強化等	1,263,930,000	1,705,000,000	2,968,930,000
4 国庫管理および経理 (Treasury management and accounting)	財務省総務局 (Account General's department)	①IFRSアプリケーションにかかわる職員能力の向上、②公共財政管理組織の効率性、効果、持続性の向上、③財政管理にかかわる関連法改正の効率的な実施、④効果的なサービスデリバリー能力向上を目指した労働環境の改善等	①財政管理トレーニングのプログラム化とシステム化、②政府、地方自治体アカウンティングスタッフの能力向上、③財務管理システムのコンピュータ化の拡大、④全自治体におけるIFRSシステムの継続的な改善、⑤地方自治体における統合的な予算策定、アカウンティングに関するパイロットプロジェクトの実施	11,841,290,000	10,899,274,000	22,740,564,000
5 調達 (Procurement)	中央入札委員会 (Central Tender Board (CTB))	①調達執行の改善、②国内調達能力の強化等	① regulatory Authorities (RA)の機能および権限の強化、②入札基準書の改訂、調達ガイドライン、ユーザーマニュアルの改訂、③各省庁における調達システムの確立、④国内調達枠組みの整備	7,240,864,000	1,144,400,000	8,385,264,000
6 ITサービス (Information and Communication Technology services)	財務省情報サービス局 (Department of Computer Services (DCS))	①情報コミュニケーション技術の適正化、運用を通じた効率的な意思決定プロセスの確立、②情報管理システムの改善、③政府情報管理システムの安全性の確保、システム復旧手段の確保等	①コンピュータサービス部局の機能の見直し、②情報へのオンラインシステムへのアクセス改善、③職員資格要件の確立、④バックアップシステムの導入、⑤職員の能力向上等	1,492,915,000	3,021,500,000	4,514,415,000
7 国営企業改革調達 (Investment Management)	財務省国庫登録局 (Treasury Registrar Department)	①国営企業の改革・民営化、②投資資本の保護と利益の最大化、③正確な投資情報の提供等	①政府の投資政策の見直しと改訂、②投資情報システムのおよび財務登録システムの開発、③投資状況に関する四半期報告書の発行等	690,300,000	4,355,450,000	5,045,750,000
8 財務省管理部門支援 (Administrative support services)	財務省総務局 (Administration and Personnel Department)	①公共部門サービスデリバリー能力の強化、②財務省の情報管理向上等	①公共サービス部門改革の進展、②財務省職員的能力向上、③反腐敗政策の実施等	812,430,000	3,890,000,000	4,702,430,000
9 外部監査サービス (External audit service)	国家監査局 (National Audit Office (NAO))	①国家監査局の適切なリーダシップ発揮、能力強化、②外部監査サービスの質の向上、③公共財政管理の費用対効果向上、④監査能力の強化等	①監査局内マネージメントプログラムの開発、実施、②監査人技術能力の向上、③パフォーマンス監査の質の向上等	1,347,875,000	7,276,000,000	8,623,875,000
10 プログラム調整および 進捗管理・評価 (Program Leadership, Coordination, Monitoring & Evaluation)	PFMRP事務局 (PFMRP Coordination Secretariat)	①PFMRP調整能力の向上、②効果的な評価・モニタリングプログラムの実施等	①事務局調整能力の確立、②PFMRP内の評価モニタリングシステムの導入・実施など	2,303,300,000	3,280,000,000	5,583,300,000
予算合計 (単位: タンザニアシリング)				31,261,908,000	40,975,860,912	72,237,568,912
				43%	10%	10%

日本の支援分野特長にかからる評価マトリックス

支援分野	主管省庁		分野の特性と支援モダリティ	日本の関心分野	日本の経験	国内リソース	他ドナー支援状況	総合評価
	政策分析および開発政策策定 (Policy analysis and development)	外務援助・資源管理 (External Resources Management)						
1 政策分析および開発政策策定 (Policy analysis and development)	財務省政策分析局 (Policy Analysis Department (PAD))	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	マクロ政策全体にかからる分野のため、一部をプロジェクトとして切り出すことは困難。 TASの理解促進・流通にかからるワーキングショップ開催、パンフレット配布等の活動が多く、プログラム上はタンザニア政府予算でほぼ(97%)実施されることとなっている。	財政支援による援助依存を防止し、経済成長や格差削減等導入場大に資することから、関心は高い。 本コンポーネントの目標はドナーの手続きを向上させることであり、我が国が牽引できる分野と言えらるかは疑問。	アジア諸国での協力経験	・大学関係者 ・JICA関係者 ・大学関係者	(DFID, UNDP, EU, Finland, Denmark, Norway, Switzerland, JICA)	
2 外務援助・資源管理 (External Resources Management)	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	TASの理解促進・流通にかからるワーキングショップ開催、パンフレット配布等の活動が多く、プログラム上はタンザニア政府予算でほぼ(97%)実施されることとなっている。	本コンポーネントの目標はドナーの手続きを向上させることであり、我が国が牽引できる分野と言えらるかは疑問。	・セミナー開催 ・JICAが中心で の経験 ・多財務省在外 専門員	・JICA関係者 ・大学関係者	UNDP, JICA	
3 予算管理 (Budget Management)	財務省予算局 (Budget Department (BD))	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	「予算策定、(一部)執行、モニタリング能力強化」という包括的な活動が予定されており、一部を切り出し、プロジェクトとして実施するのは困難。	PRSPの実施を担保する予算枠組(MTEF, PER等)の改善に資する。	在外コンサルタント向上によるPER策定経験	・国内コンサルタント	(Denmark, DFID, EU, Finland, Germany, WB), Sweden	
4 国庫管理および経理 (Treasury management and accounting)	財務省経理局 (Account General's department)	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	トレニングコンポーネント部分を切り出して一部プロジェクト型支援で実施するのは可能。	国家予算の適切な管理・執行および透明性向上に資する、地方政府のキャパシティビルディングに資することから、財政支援に参加している日本の関心は高い。		・財務省 ・国内監査法人 ・国際部門	(Sweden)	◎
5 調達 (Procurement)	中央入札委員会 (Central Tender Board (CTB))	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	トレニングコンポーネント部分を切り出して一部プロジェクト型支援で実施するのは可能。	調達には調達のノウハウを占めることから、適切な目的に沿った国家予算執行能力向上に資するため、関心は大きいものの、新調達法の枠組を維持する必要がある。		・総務省 ・地方自治体	(DFID)	○
6 ICTサービス (Information and Communication Technology services)	財務省情報サービス局 (Department of Computer Services (DCS))	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	財務省職員への基礎的IT技術トレーニングニーズが高い中、IT技術者養成を目的とした情報サービス局職員への高度な専門トレーニングのプライオリティは低い。また、PFMRPで規定されている「調達管理にかからる情報システム」等に対するJICA支援は困難。	PFMRP実施の基礎となるネットワーク管理を強化することで、PFMRP全体の支援にかからることか、現時点で協力の焦点を絞り込むことが困難。		・国内情報産業関連 ・コンサルタント		△
7 調達本拠地管理 (Investment Management)	財務省国庫管理局 (Treasury Registrar Department)	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))						
8 財務省管理部門支援 (Administrative support services)	財務省管理部門支援 (Administrative support services)	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))						
9 外務援助サービス (External audit service)	国家監査局 (National Audit Office (NAO))	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))	トレニングコンポーネント部分を切り出して一部プロジェクト型支援で実施することは可能であるものの、既にスウェーデンSIDAにより実施中。	国家予算執行に係る外部監査能力を強化することは、透明で適切な予算管理執行に資する。		・会計検査院 ・国内監査法人	Sweden	
10 プログラム調整および連携管理・評価 (Program Leadership, Coordination, Monitoring & Evaluation)	行政事務局 (行政調整・調整) (Secretariat)	財務省外部財政管理局 (External Finance Department (EFD))						

注：他ドナー支援状況：() 部分は終了済みの協力、△部分は進行中の協力

タンザニア国プロジェクト形成調査（公共財政管理能力向上プログラム）

面談者リスト

日本政府機関	在タンザニア 日本大使館	池田大使
		平山一等書記官
		遠藤専門調査員
	JICA タンザニア 事務所	小幡所長
		木野本次長
		奥山企画調査員
タンザニア 政府機関	財務省	Mr. Peniel M. LYIMO, Permanent Secretary of Ministry of Finance
	(PFMRP 事務局)	Prof. Ernest MUDOGO, Programme Coordinator of PFMRP, Adviser of Ministry of Finance
	(外部財政管理局)	Ms. J.K.G. Mapunjo, Commissioner of External Finance Department
		Mr. A. Moloto, Japan desk of Bilateral section, Aid Coordination Units
		古川在外専門調整員
		Ms. M. Ngingite, Staff of Bilateral section, External Finance Department
	(財務省予算局)	Mr. N.B.S. Magambo, Commissioner of Budget department
		Mr. N.M. Ntambi, Principal Finance Management Officer of Budget department
	(財務省経理局)	Mr. Joel J. K. Mwanza, Assistant Accountant General
	(財務省情報 サービス局)	Ms. B. Kamazima, director of Department Computer Services
		Mr. T.R. Mfkwana, assistant director
		Ms. F. Didas, computer system analyst
		Mr. H. Rastha, computer system analyst
		Mr. S. N. Haule, computer system analyst
		Mr. S. B. Mutabuzi, computer system analyst Mr. J. J. Kassema, computer system analyst
(財務省政策 分析局)	Mr. Mugisha. G. Kamugisha, Commissioner for Policy Analysis	

		Mr. Bedason Shallanda, deputy director of Policy Analysis
	中央入札委員会	Dr. Ramadhan S. Mlinga, Executive Secretary, Central Tender Board
	国家監査局	Mr. F. M. H. Mhili, Deputy Controller and Auditor General of National Audit Office
		Mr. S. Y. Kaguo, Director of Administration and Personnel
		Mr. E. K. Shuli, Assistant Auditor General
		Mr. M. B. Kombo, Technical Support staff
		Mr. E. M. mRweyemamu, Training Officer
	地方自治省 (地方自治経理チーム)	Mr. Joseph N. Mallya, Outcome Manager
ドナー関係者	世界銀行 タンザニア事務所	Mr. Donald. P. Mnene, Procurement Analyst
	DfID	Mr. David Stanton, Head of Office
		Ms. Annabel Gerry, Governance Adviser
	EC	Ms. Helen Tilley, Programme Officer
	Swiss SDC	Mr. Adolf Ecarist, National Programme Officer
その他	Price Waterhouse Coopers	Mr. Ibrahim Seushi, Director of Private Sector Group
		Mr. Bimal Gatha, Adviser of Private Sector Group
	Soft-Tech Consultants Ltd	Mr. Harish R. Bhatt, Managing director
		Ms. Bhakti Shah, Senior Manager, Epicor Projects
	政策大学院大学	笹岡教授
		山田助教授
		平尾研究員

以上

タンザニア国プロジェクト形成調査（公共財政管理能力向上プログラム）

収集文献リスト

1. Action plan for the implementation of the Tanzania Assistance Strategy (The United Republic of Tanzania)
2. Composition, appointment and procedures of the central tender board (Public Procurement)
3. Framework for country-level case studies, report to the OECD-DAC evaluation network, management group for the joint donor evaluation of general budget support, Feb. 2004 (European Commission and ODI)
4. Function and organization of the national audit office (Civil Service Department, President' s Office, 2002)
5. Guidelines for Norway' s provision of budget support for developing countries. (Norway)
6. Institutional Support to the National Audit Office of the United Republic of Tanzania, Risk Assessment Report (The Swedish National Audit Office, 2002)
7. Institutional support to the National Audit Office of the United Republic of Tanzania Baseline study report (The Swedish National Audit Office , 2003)
8. Introducing CTB' s Website' (Central Tender Board, 2004)
9. Memorandum of Understanding between the Government of the United Republic of Tanzania and Development Partners In support of The Tanzania Public Financial Management Reform Programme Basket Fund
10. PER/MTEF Projections for Projects and Programmes FY 2004/05-FY 2007/08 (Official letter of Ministry of Finance)
11. PFMRP Development Partners Meeting 23, June, 2004, Summary paper
12. Project concept note, DfID support to PFMRP
13. Public Financial Management Reform Program Draft, Preliminary Report the Programme Appraisal. (Ministry of Finance, 2003)
14. Public Financial Management Reform Programme Project Document (Ministry of Finance, 2000)
15. Public Sector Advisory Services (Price water house Coopers)
16. Sector-wide Approaches and Decentralisation Towards Greater Policy Coherence: The Case of Tanzania. (European Center for Development Policy Management)
17. Tanzania Assistance Strategy Annual Implementation report FY 2002/03. (The United Republic of Tanzania)

18. The Public Procurement Act, 2004 (Central Tender Board)
19. The functions and organization structure Ministry of Finance (Civil Service Department President' s Office, 1997)
20. 公共財政管理改革プログラムの進捗と我が国の支援可能性 (JICA事務所内部回覧資料 2003 年)
21. Soft-Tech consultants 会社概要
22. External Finance Department Aid Coordination Section Report for FY2003/04 (Aid Coordination Section , External Finance Department)
23. 2004 年 8 月 23 日 PFMRP ドナー会合アジェンダおよび議事録
24. Poverty Reduction Strategy II First draft for 2nd Round Consultation , 16th August 2004
25. The Quality of the audit function in Tanzania (EU discussion report)

以上

タンザニア国プロジェクト形成調査（公共財政管理能力向上支援プログラム）
 主要議事録

議事録 No. 1

在タンザニア日本大使館との打合せ

1. 日時；8月12日（木）15：00～16：00
2. 場所；JICA タンザニア事務所
3. 先方；遠藤専門調査員
4. 当方出席者；伊勢路調査団員、奥山企画調査員

5. 議事概要；

当方より、今次「タンザニア公共財政管理能力向上支援プログラム」プロジェクト形成調査にかかる対処方針に基づき、調査方針、調査項目、現時点での想定される支援対象分野、今次調査のアウトプットにつき説明を行った。

遠藤専門調査員からの本調査にかかるコメントは以下のとおり。

(MOUについて)

- MOUについて、当初のバスケットファンドドナー向けのMOUから、プロジェクトファンドドナーの署名を想定したものへと改訂するという新たな動きがあった。改訂版MOU（案）については現在外務本省に照会中。
- 8月19日（木）に予定されているMOU署名式に、調査団にもオブザーバーとして参加してもらいたい。

(他ドナーの動向について)

- スイスはバスケットファンドには参加せず（注：8月12日時点での情報）、IMFに資金拠出し、IMFを通じた技術支援を行う予定。ドナーごとにPFMRPへの協力形態が異なるので、スイスの事例などを参考に我が国の協力の方途について検討するの一案。
- プログラムを策定したPWCコンサルタントが、各コンポーネントに対する他ドナーの動向を把握していると考えられる。

(支援対象候補分野)

- 既に他ドナーが従来から支援している分野で、我が国のプロジェクトを開始する場合には、ドナー間での調整に労力を要する。「調達」分野は、ドナーの支援が集中している財務省からある程度独立した組織であり、かつ世銀以外のドナーは未だ支援を実施していないため、新しいプロジェクトを開始することが可能なのではないか。
- いずれの分野を支援するにせよ、PFM分野に対する支援は従来までの技術協力では対応が困難。本邦のリソースのみならず、現地のリソースも積極的に活用して、新しい型としての協力を行ってほしい。

以上

Price Waterhouse Coopersからの情報収集

1. 日時；2004年8月13日（金） 11：00～12：00
2. 訪問先；Price Waterhouse Coopers
3. 先方面談者；Mr. Ibrahim Seushi, Director of Private Sector Group
Mr. Bimal Gatha, Adviser of Private Sector Group
4. 当方出席者；伊勢路調査団員、奥山企画調査員、ビスワロ現地職員

5. 概要；

PWCは、DfIDからの委託を受けてPFMRPの執筆を行った。今般は、PFMRPの全体概要、背景調査などを行う目的で訪問した。先方から収集できた情報は以下のとおり。

（他ドナーの動向について）

- PFM分野への支援は既に多くのドナーが支援していることは承知している。しかし、各ドナーの支援対象分野や具体的な支援内容等といった詳細な情報については入手していない。
- PFMRPへの支援については、殆どのドナーはバスケットファンドを主体で考えている。（プロジェクト型技術支援の可能性について）

- PFMRPの活動内容の多くはキャパシティビルディングの強化。キャパシティビルディングへの支援はプロジェクト型援助が効果的に行えるのではないか。

（PFMRPについて）

- PFMRPの「活動」は項目のみであり、具体的な活動内容については未定。
- 各活動に係る予算は、おおよその活動内容を想定して、タ政府の単価で積算した額。（即ち、各「活動」の予算は概算で算出されたということ）
- PFMRP実施に際しての、政府予算とバスケットファンドの分担割合は、政府及びドナー間の協議で決定されたと理解している。

6. 所感；

- 協力対象分野を特定後、案件TOR(案)ドラフティングに際してはPWCを備上することは可能。
- 当方が想定していたほどの情報は持っていなかった。これまでにドラフティングされていた（これまではどれも実施に至らなかった）PFMRPを踏まえ、再構成しただけと考えられる。
- 現時点にて、PFMRPの活動項目が、具体的な活動内容へとブレークダウンされていないことから、関心分野の一部を切り出し、プログラム化することは可能であるとの印象を受けた。

以上

PFMRP 事務局長との面談

1. 日時：2004年8月13日（金） 14：00～15：30
2. 訪問先：PFMRP 事務局 事務局長室
3. 面談者：Prof. Ernest MUDOGO, Programme Coordinator of PFMRP, Adviser of Ministry of Finance
4. 当方出席者：伊勢路調査団員、在夕日本大使館遠藤専門調査員、奥山企画調査員、ビスワロ現地職員

5. 議事概要

冒頭奥山企画調査員より、日本が当地において一般財政支援を行っている等の一般的な状況に説明。続いて伊勢路団員より昨年度の財務省の要請への支援を検討していること等、本調査団の目的等について説明。ムドゴ事務局長から得た情報は以下のとおり。

(PFMRP 事務局の現状について)

- 1ヶ月前ほどに事務局長に就任したばかり（前職はニュージーランド及びドバイでの大学教授(14年間)）である。現在は PFMRP 実施に向けて、関係部局から、過去の改善状況およびその有用性・効果、現状・課題、今後三年間のアクションプラン、ベンチマーク指標の策定などについて調査・分析の途中。今月末にはその調査報告が取りまとめられる予定。
- 副事務局長、秘書などのリクルートも現在行っているが、非常に高い能力が求められるポジションであるため、リクルートが困難な状況。よって、事務局の人員体制はまだ整っていない。
- (体制が整う見込みはいつか、との当方の問いに対し)12月ごろまでに事務局の体制が固まればよいと考えている。

(PFMRP の進捗状況)

- PFMRP は PRSP、他の公共部門改革とのリンケージが必要であると考えており、積極的に他の機関とのコミュニケーションを図っている。
- (PFMRP はいつ開始されるのか、との当方の問いに対し)実際には各部局では既に、PFMRP の活動は行われている¹。正式には、8月14日(木)のMOUへの署名を以って開始されたことになる。
- PFMRP の活動に関連する予算は、2004/05年予算に反映されている²。

¹ 注：新たに PFMRP 枠組みでスタートした活動ではなく、従来からドナーの支援を受けて実施されてきた活動のことを指している。

² 別途予算書を確認する必要がある。(奥山企画調査員)

- コンポーネント間では優先順位はなく、全てのコンポーネントプログラムは同時に開始される。

(プロジェクト型支援について)

- PFMRP 枠組み内であれば、プロジェクト型支援も可能であると考え。また、支援分野についても特に問わない。
- (当方より、昨年度非公式に ICT 分野、調達分野への支援要請があったことについて言及すると)要請の背景については承知しないが、ICT 分野に日本が強いとのイメージがあるからではないかと想像する。調達分野については特段の情報を持ちえていない。
- ICT は、公共財政管理に係る「政策及び予算策定」と「予算管理・執行」を横断的につなぐツールであり、非常に重要と考えている。

6 ; 所感

- PFMRP オペレーションマニュアルによると、PFMRP 事務局はプログラム全体をマネージメントし、タ政府と支援ドナーのコーディネーションを行う重要な役割を担うことになっている。ムドゴ局長は現在精力的に活動している様子が伝わってきたものの、事務局の体制はまだ未整備であり、実際に事務局が機能する時期については不明確。
- 他方、PFMRP コンポーネントを担当する各部局では既に PFMRP 実施に向けて、活動が開始されているようである。詳細な活動内容等は今後、コンポーネントマネージャーとの面談を通じて確認していくこととする。
- プログラム実施の中核を担う PFMRP 事務局は、今後実施段階が進む過程でさらに重要な位置づけになると考えられることから、事務局、ムドゴ事務局長とは今後も緊密な関係を築いていくことは重要である。

以上

議事録 NO.4

JICA タンザニア事務所との打合せ

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 日時 ; 2004 年 8 月 13 日 (金) 19 : 30 ~ 21 : 152. 場所 ; JICA タンザニア事務所 所長室3. 出席者 ;
(事務所) 小幡所長、木野本次長、奥山企画調査員
(調査団) 成田団長、伊勢路団員 |
|--|

4. 議事概要

冒頭、成田団長より対象方針に沿って、今次調査の目的、現時点での想定される支援

対象分野、本邦での事前勉強会での論点等につき説明を行った。続いて伊勢路団員より、調査方法、調査の成果品について説明。以下、意見交換。

(PFMRP の進捗状況)

- [奥山企画調査員]PFMRP はバスケットファンドによる活動を主体に考えら得ているものの、このプログラムの活動全てをバスケットファンドでカバーできるとは考えられない。よって PFMRP の枠組み内で、他の活動と連携をとりつつ、JICA のプロジェクトを行うことは十分可能。
- [小幡所長]バスケットファンドへの投入については、大使館は見返り資金による対応を考えており、現在先方政府と協議・調整中であると考えている。

(PFMRP 支援の方向性)

- [木野本次長]昨年度要望を行った際には、開発調査による協力を行い、ローカルリソースを活用することを念頭においていた。新しい分野での協力であるからといって実験的な協力を行うのではなく、身の丈にあった支援を実施したいと思料。
- [小幡所長]従来の日本の協力経験がほとんどない分野であることから、日本国内のリソースにどれだけ期待できるのか不明確。その観点から、ローカルリソースを上手く活用することについては賛成。

(支援対象分野について)

- [木野本次長]
 - ・「政策分析及び開発政策策定」分野は既に他の多くのドナーが支援していることもあり、難しいのではないか。
 - ・「外部援助・債務管理」分野については、古川在外専門調整員を通じてこれまでも協力を行ってきているといえるが、プログラム内容を鑑みると日本の現在の支援のあり方にまで影響を及ぼしてくるので困難ではないか。
 - ・「国庫管理及び経理」分野については、IFMS を前提に考えると可能な支援内容は限られてくると思料。人材トレーニングなどを在外研修で対応するのも一案。
 - ・「調達」分野については、制度構築及び人材トレーニングが中心であり、後者に対しては支援が可能であると考え。
 - ・「ICT」分野についてはハード面で支援が期待されているのではないかと³。
 - ・「国営企業改革関連」、「財務省管理部門支援」、「プログラム調整及び進捗管理・評価」分野については、その分野の性質上、支援対象分野にはならない。
 - ・「外部監査サービス」分野については、非常に重要な部門であるが、スウェーデンがかなり入り込んだ形で支援を行っている。
- [小幡所長]教育セクターのバスケットファンドのディスパースの議論においても、夕国の低い監査能力について問題となった。特に、地方における監査能力はきわめ

³ 奥山調査員からは、夕政府は、IT 戦略策定や組織強化、キャパシティビルディング等のソフト面での支援要請も検討しているのではないかとコメントがあった。

て低い。監査能力強化支援に対して、国内研修で対応するのも一案。

- [成田団長]監査部門への支援は、他のセクターとの関連性も高い。
- [奥山企画調査員]一般財政支援の観点からも、外部監査は非常に重要。

5. 確認事項

- 対処方針に従い、「国庫管理及び経理」分野及び「調達」分野での支援を念頭に置き調査を進める。
- 併せて、他分野における現状、タ政府の支援ニーズ等についても調査を進める。

以上

議事録 NO.5

在タンザニア日本大使表敬

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 日時；2004年8月16日（月） 9：00～10：002. 訪問先；在タンザニア日本大使館3. 先方；池田大使、遠藤専門調査員4. 当方；成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員5. その他同席者；政策大学院大学 笹岡教授、山田助教授、平尾研究員 |
|--|

6. 議事概要

冒頭、成田団長から今次調査にかかる背景、調査目的、現在想定される支援対象分野、調査手法について説明を行った。

（池田大使）

- 成田団長より「調達」分野は汚職の問題が深刻との説明を受けたが、大統領選挙を控えた最近は、特に汚職問題が取り上げられることが多い。現ムカパ大統領は、数々の改革に成功したが、汚職・腐敗防止には失敗したといわれている。

（成田団長）

- PFMRPについては19日（木）に署名式があり、バスケットファンドが動き出すことになっており、大使館でも見返り資金によるバスケットファンドへの投入を検討していると聞いている。

（池田大使）

- 予算管理・執行の透明性向上が課題。モニタリングの体制が整備されているだけでは不十分。適正な予算管理・執行のモニターは、タンザニア国内の腐敗防止につながるのみならず、日本国内に対するアカウンタビリティ確保の観点からも極めて重要。

- PFMRP 等の改革は、財務省のみならず、ライン省庁や地方での改革状況についてもフォローすることが重要。

以上

議事録 NO. 6

財務省リモ事務次官 表敬

1. 日時：2004年8月16日（月） 14：15～15：30
2. 訪問先：財務省
3. 先方：Mr. Peniel M. LYIMO, Permanent Secretary of Ministry of Finance
Ms. M. NginglTe, Staff of Bilateral section, External Finance
Department of Ministry of Finance
4. 当方：成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員
5. その他同席者：政策大学院大学 笹岡教授、山田助教授、平尾研究員

6. 議事概要

冒頭、成田団長からリモ事務次官への謝意を述べ、今次調査団の背景・目的、支援対象想定分野につき説明を行った。

（リモ事務次官）

- 1998年ごろから、財務省では、会計分野等での改革を行ってきたが、今般のPFMRPは、会計分野のみならず歳入、監査、外部援助・債務管理に至るまでの、公共財政管理分野全体を包括する広範な改革プログラム。夕国にとって極めて重要な改革であると考えている。
- プログラムのフレームワークが整備された現在、今後の課題は、プログラムを実施していくこと。日本がプログラムの開始時から関与する意図を持っていることに感謝する。

（成田団長）

- このように包括的なプログラムはひとつのドナーだけで協力を行えるものではない。日本もPFMRPの枠組み内で開発パートナー（Development Partner）と共に、PFMRPの枠組み内で協力を行っていく所存。

（リモ事務次官）

- 現在日本が支援を想定している「国庫管理及び経理」分野、「調達」分野については多くの課題があり、重要な分野であると考えている。
- その他、改革が遅れているのは「ICT」分野である。ICT戦略そのものがまだ欠如しており、右分野を強化したいと考えている。
- （奥山企画調査員の「ICT分野でも特にどの部分の強化が必要と考えるか」との問

いに対して)日本はソフト面でノウハウ・経験を持っていると承知しており、日本からの支援を期待したい分野の一つである。IFMSによって経理・財務管理の一元的管理システムが導入されたものの、他方システム維持管理やセキュリティ管理については未整備の状況。

- ICT分野に係る人材トレーニングが必要であると認識している。

7. その他

- リモ事務次官の提案により、本調査団の調査終了後、ラップアップミーティングを開催することとなった。

以上

議事録 NO. 7

世界銀行 調達部門担当者との面談

- | |
|--|
| 1. 日時：2004年8月16日(月) 16:30~17:30 |
| 2. 訪問先：世界銀行 タンザニア事務所 |
| 3. 先方：Mr. Donald. P. Mneney, Procurement Analyst |
| 4. 当方：成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員 |

5. 議事概要

世銀は夕国の調達制度に関して詳細な調査を実施し、2003年3月にCPAR(Country Procurement Assessment Report)を完成させた。CPAR調査の背景や、当該分野への世銀の支援状況・今後の方向性等につき調査するため、世銀を訪問。当日は、CPARを担当した調達専門家との面会することとなっていたが、急遽先方の都合により、面会者が変更となった。よって、当初想定していた詳細な情報収集が行うことができなかった。先方から入手した情報は以下のとおり。

(世銀による支援について)

- 世銀は調達分野において個別のプロジェクト型支援を行う予定はない。
- 2005/06年度には、Accountability Transparency Integrity Projects からPFMRPバスケットファンドに10Mil.USDを投入予定(借款とのこと)。イヤーマークする予定はない。

(夕国調達の現状)

- 省庁間では同じ調達規則を採用しているが、適正に執行されているか否かについての状況は省庁間で異なる。労働省(M of Works)、水資源省(M of Water)では適正に調達が行われているといわれている。

以上

財務省外部財政管理局長との協議

1. 日時：2004年8月17日（火） 9：00～9：45
2. 訪問先： 財務省
3. 先方： Ms. J.K.G. Mapunjo , Commissioner of External Finance Department,
Ministry of Finance
Mr. A. Moloto , Japan desk of Bilateral section , Aid Coordination
Units, Ministry of Finance
古川在外専門調整員
4. 当方： 成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員
5. 同席者： 政策大学院大学 笹岡教授、平尾研究員

6. 議事概要

冒頭、成田団長から今次調査団の背景・調査目的、リモ財務省次官との協議内容、外部財政管理局訪問の目的について説明を行った。マップンジョ局長に急遽別件が入ったため、短時間での協議となった。協議を行うことができなかった部分については、質問事項に対して書面で追って回答を得ることとした。

（マップンジョ局長）

- 日本からの支援を歓迎する。現在外部財政管理局への支援ドナーは、UNDP 及び日本⁴。調整等が困難になることから右2ドナー以外の介入は基本的に望んでいない。
- 日本には、キャパシティビルディング支援を行ってほしい。

マップンジョ局長退席後、引き続き古川在外専門調整員と意見交換を実施。

（古川在外専門調整員）

- 「外部援助・債務管理」分野へは、UNDP が National Development Management Project として、プロジェクトベースで支援を行っている。具体的には、各種調査に係るコンサルタント投入、セキュリティ管理等にかかるコンピュータートレーニング、データベース管理能力強化等である。
- PFMRP「外部援助・債務管理」分野の活動は全て TAS と整合したものである。

以上

⁴ 古川在外専門調整員の活動のことをさしている。

中央入札委員会委員長との協議

1. 日時；2004年8月17日（火） 14：00～15：30
2. 訪問先； 中央入札委員会
3. 先方； Dr. Ramadhan S. Mlinga, Executive Secretary, Central Tender Board
4. 当方； 成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員

5. 協議概要

冒頭、成田団長から今次調査団の背景・調査目的、リモ財務省次官との協議内容、中央入札委員会訪問の目的について説明を行った。調達分野は、当方の支援対象想定分野の一つであることから、調達分野での課題、タ国調達制度の現状、プロジェクト支援ニーズ等を中心に意見交換を行った。ムリンガ委員長から得た情報は以下のとおり。

(PFMRPの進捗状況)

- 現在新調達法は審議プロセスの最中であり、10月には可決される見込み⁵。この法律では主に、Regulatory Authority (RA)の設立と、調達制度の地方分権化⁶が規定されている。右法律施行を以って、PFMRPで規定されているRA設立に向けての法的基盤が整うこととなる。
- PFMRPで規定されている活動のさらに詳細なアクションプランを現在策定中。

(調達分野に係る課題)

- 何よりもまずキャパシティビルディングが大きな課題。調達に係るトレーニングを実施する役割を担うはずであるCTB職員の技術そのものが低く、まず彼らに対するトレーニングが必要な状況。
- 次のステップとして、中央省庁調達担当者、および、調達の分権化を踏まえて、地方での調達担当者へのトレーニング実施が課題。
- 調達実施にかかるモニタリングについても大きな課題。
- さらにRA⁷設立後には、RAが適正に機能するために、組織力強化が大きな課題。

(キャパシティビルディングについて)

- 現在は、「Planning, Preparation of proper documents, Evaluation」にかかる短期トレーニングが実施されており、昨年度CTB職員や中央省庁関係者、計650名が受講している。右トレーニングはクラウンエージェンシー (DfIDによる資金協力)

⁵ タ国の慣行として、法律が可決された後に運用規則が作成されることが多く、このため実際の法律の施行が遅れる(奥山企画調査員)。ムリンガ委員長によると、調達規則については、世銀の支援によりコンサルタント備上を行い、ドラフトを策定する予定。現在コンサルタント備上のためのToRを策定中。2005年1月までに完成する見込みとのこと。

⁶ 当該分野へ支援を行う場合、地方自治改革プログラムとの調整も必要となる。

⁷ 新調達法の施行後、CTBがRAへと組織替えすることとなっている。

によって実施されている。

- (「トレーニングカリキュラムに関してどのようなニーズがあるか」との当方の問いに対して) 調達分野は非常に広範であるため、どのような種類のトレーニングが必要であるかについては、まず調達制度の現状や、適正な調達執行に際してどのような能力が必要であるかといった分析が必要。現在策定中の詳細なアクションプランで明らかになる見込み。

(プロジェクト型支援について)

- リモ事務次官が言及しているとおおり、PFMRP 枠組み内でのプロジェクト型支援は可能である。

以上

議事録 NO.10

財務省予算局長との協議

1. 日時 ; 2004年8月18日(水) 11:00~12:30
2. 訪問先 ; 財務省予算局
3. 先方 ; Mr. N. B. S. Maganbo, Commissioner of Budget department
Mr. N. M. Ntambi, Principal Finance Management Officer of Budget department
4. 当方 ; 成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員、
5. 同席者 ; 笹岡教授、平尾研究員

6. 協議概要

冒頭、成田団長から今次調査団の背景・調査目的、リモ財務省次官との協議内容、財務省予算局訪問の目的について説明を行った。

(予算局の課題)

- データベースの未整備や、分析キャパシティの欠如、必要な設備がないことから、予算管理にかかる情報について、タイムリーに提供することが困難。
- 特に職員が予算分析能力や情報マネジメント能力が低いことが課題。

(支援ニーズの確認)

- 予算管理にかかる情報センターの設置、機材等のインフラの整備。
- 「モニタリング」、「歳出管理」、「データマネジメント」、「データ分析」、「IT 基礎知識」分野でのキャパシティビルディング支援ニーズを確認。

(他ドナーの支援状況)

- スウェーデン SIDA が機材整備、コンサルタントサービス、IFMS 運用に係るデータサービスについての支援を実施している。

以上

財務省経理局との協議

1. 日時；2004年8月18日（水） 14：00～15：00
2. 訪問先； 財務省経理局（Accountant General' s department）
3. 先方； Mr. Joel J. K. Mwanza, Assistant Accountant General
4. 当方； 成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員

5. 協議概要

冒頭成田団長から、今次調査団の背景・調査目的、リモ財務省次官との協議内容、財務省経理局訪問の目的について説明を行った。当方から事前に質問票を送付していたものの、Mr. Mwanza氏は本質問票については承知しておらず、また、経理局長の判断なしに当方の質問に回答することは難しいとのことであった。従って、改めて経理局長との協議を設定することで合意し、Mr. Mwanza氏からは、経理局にかかる全般的な情報収集を行った。先方から得られた情報は以下のとおり。

（PFMRPについて）

- 経理局では、財政管理に係る改革は1998年から実施されていることもあり、他の分野と比較しても、改革が進んでいる分野である。

（経理局にかかる課題）

- 各省庁間でのシステムリンケージが弱い。また、地方のシステムはスタンドアローン型であることから、システムを統合するためのインフラ整備が必要。
- キャパシティの面でも問題がある。経理局職員、中央・地方政府経理担当者を対象に、財務・経理にかかる長期・短期トレーニングをこれまで1700人実施した経験を持つものの、国内会計担当者の数を鑑みると、全く不十分である。
- 民間部門における会計士・会計知識取得者へのニーズが高く、公務員給与にと比較して好待遇であることから、トレーニング受講後の離職率が高いことが問題。

（支援ニーズの確認）

- 必要としているトレーニング分野は、会計・経理に係る全般的な知識・技術、および情報・コンピュータにかかる全般的な知識・技術等である。
- システム災害時復旧技術についてはSIDAが支援を行っている。
- その他トレーニングに関しては他ドナーのサポートは現在のところ行われていない。

以上

地方自治省地方自治経理チームとの協議

1. 日時；2004年8月18日（水） 16：00～17：00
2. 訪問先； 地方自治省地方自治経理チーム
(Regional Administration and Local Government, Local Government Finances)
3. 先方；Mr. Joseph N. Malliya, Outcome Manager
4. 当方；成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員
5. 同席者；笹岡教授

6. 協議概要

地方分権化が進む中、地方での財務管理状況、特に IFMS の現状および人材等について調査を行う目的で訪問した。得られた情報は以下のとおり。

(地方での IFMS の現状)

- 全 114 地方自治体のうち、既に 32 地方自治体に IFMS が導入されている。本予算年度内にさらに 30 地方自治体に導入される予定。
- 地方の IFMS は中央とネットワークで結ばれておらず、スタンドアローン。データ報告はメールベースで実施されている現状。

(地方での財政管理に係る課題)

- 職員のキャパシティに大きな問題がある。特にコンピュータ技術面での問題。
- 能力がある職員はすぐに離職してしまうため、優秀な人材を確保することが困難。

(トレーニングについて)

- 地方自治体職員の財務管理トレーニングについては、地方で行われるのではなく、中央で財務省経理局が実施している。他方、IFMS の導入などハード面での整備は、地方自治省が行うこととなっている。
- 特にコンピュータスキル向上にかかるトレーニングが必要とのこと。

(その他)

- 中央政府に IFMS を導入したのはスウェーデン (S I D A)。その他、アイルランド、オランダ、世銀、英国が支援していると聞いている。
- IFMS のソフトは Capicon 社が作成。タ国内には右にかかるディーラーが一社あり、ソフト運用に関するトレーニングを実施。

以上

国家監査局の協議

1. 日時：2004年8月19日（木） 10：00～11：30
2. 訪問先：国家監査局（National Audit Office）
3. 先方：
Mr. F. M. H. Mhilu, Deputy Controller and Auditor General
Mr. S. Y. Kagu, Director of Administration and Personnel
Mr. E. K. Shuli, Assistant Auditor General
Mr. M. B. Kombo, Technical Support
Mr. E. M. mRweyemamu, Training Officer
4. 当方：成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員、
5. 同席者：平尾研究員

6. 協議概要

冒頭成田団長から、今次調査団の背景・調査目的、リモ財務省次官との協議内容、国家監査局訪問の目的について説明を行った。協議を通じて得られた情報は以下のとおり。

（国家監査局の現状および課題）

- 2001年までは財務監査が主な役割であった。しかしながら、2001年以降は、従来の財務監査に加え、調達監査等、監査業務の範囲が拡大した。
- このため、新しい監査に係るトレーニングが必要となったものの、新しいトレーニング計画の開発さえ十分に行えていないことが課題。
- 現在は21地区に174の地方事務所があるものの、人材不足が大きな課題。
- さらに国家監査局の給与の低さ等から、トレーニング受講者は他の政府機関組織や、民間組織へと離職する確率が非常に高い。政府機関内でも会計士の取り合いが行われている状況。
- 監査業務を実施する際のコンピューターを初めとした、業務遂行に必要な機材が未整備。

（他ドナーの支援）

- 現在、スウェーデン（会計検査院にあたる組織）からの支援を受けている。主な支援内容は、スウェーデン会計士が2名フルタイムで国家監査局に駐在、ワークショップの開催、スウェーデン国内での研修への招聘、100台のパソコン供与等がある。

（支援ニーズの確認）

- キャパシティビルディングに係るトレーニングの支援が必要。具体的には、国会等に提出する監査報告書のリポーティング能力、パフォーマンス監査等、新しい監査技術手法、PCソフトを使った監査・分析業務技術等の強化である。
- その他、監査業務には公平性等が強く求められるため、職員のマラル向上にかかる

トレーニングも必要としている。

- 監査業務に必要とされる機材が中央レベルでも未整備であるため、機材や設備整備等についても支援を求めている。

(その他)

- PFMRPにおいてトレーニングの内容が重なる部分は、財務省経理局と共同して行う予定

以上

議事録 NO.14

調査団中間報告会および協議

1. 日時；2004年8月19日（木） 17：00～18：30
2. 訪問先；JICA事務所 所長室
3. 出席者；
（日本大使館）遠藤専門調査員
（JICA事務所）小幡所長、木野本次長、奥山企画調査員
（調査団）成田団長、伊勢路調査団員

4. 協議概要

冒頭、成田団長から、これまでの調査結果を踏まえ、調査団の中間時点での結論としては、「国庫管理および経理」分野、「調達」分野、「ICT」分野で支援を行う方向で検討している旨報告。全体での各分野に係る確認事項は以下のとおり。

（「国庫管理および経理」分野）

- 会計基礎などのトレーニングに加え、地方における会計担当者のキャパシティビルディングを行い、会計規則が地方レベルでも浸透させていくような協力を行うことが重要。
- 財務省経理局に研修のマネジメントから実施の部分までを実施させ、それらをサポートする形で協力を行うのも一案。この場合、教育セクターのスクールマッピングのように、モデル地域を選んでパイロット的に協力を行う手法も参考になる。
- 「国庫管理・経理」分野での人材育成を中心に協力を行う方向で検討することで合意。

（「調達」分野）

- 調達分野への支援は、透明で適切な予算執行能力の向上に資することから、支援意義は高い。特に調達担当者のキャパシティビルディングへの支援ニーズが高い。
- しかし他方、実質的に新調達法の運用が開始される時期については未定。また、当該分野での日本国内のリソースについても不確定要素がある。

(「ICT」分野)

- 今次の調査を通じて、ICT分野は、PFMRP実施を横断的に支える非常に重要な分野であるにもかかわらず、未だ明確なICT戦略が策定されておらず、最も改革が遅れている分野のひとつであることが明らかになった。
- 多くの部局において、ICTに係るキャパシティが欠如していることが確認された。よって、ICT能力の強化無しにはPFMRP実施そのものが停滞する可能性があることから、支援意義は高いといえる。
- しかしながら本分野への支援は、「ICTサービス」分野を主管する財務省情報サービス局への支援を越えて、PFMRP全体への支援といった非常に広範なものになり、現時点では協力の焦点を絞り込むことが困難。

以上

議事録 NO.15

財務省経理局との協議

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 日時：2004年8月20日（金） 11：30～12：302. 訪問先：財務省経理局（Accountant General's department）3. 先方：Mr. Joel J. K. Mwanza, Assistant Accountant General4. 当方：成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員 |
|---|

5. 協議概要

8月18日の協議において再度財務省経理局長との協議の日時を設定するとしたものの、財務省経理局長の都合から面談をすることができなかった。よって、財務省経理局長によって記入された当方の質問票に従って、ムワンザ氏と協議を行った。得られた情報は以下のとおり。

(支援ニーズの確認)

- キャパシティビルディングへの支援ニーズが高い。今後、地域に財務省経理局地方事務所を設立予定であり、地方での人材育成が課題、
- 会計の基礎知識、コンピュータ基礎知識、IFMS運用に係る技術、監査などの分野、ネットワークセキュリティ管理等の分野での支援ニーズが確認された。
- その他、中央と地方を結ぶネットワーク整備等、インフラ面での整備も必要。

(その他)

- 実施モダリティは主に政府の財源・およびバスケットファンドでカバーされることになっているものの、JICAによるイン・カインド型支援実施も可能であることが確認された。

以上

財務省情報サービス局との協議

1. 日時：2004年8月20日（金） 14：00～15：00
2. 訪問先： 財務省情報サービス局（Department of Computer Services:DCS）
3. 先方： Ms. B. Kamazima, director of DCS
Mr. T. R. Mfkwá, assistant director of DCS
Ms. F. Didas, computer system analyst of DCS
Mr. H. Rastha, computer system analyst of DCS
Mr. S. N. Haule, computer system analyst of DCS
Mr. S. B. Mutabuzi, computer system analyst of DCS
Mr. J. J. Kasema, computer system analyst of DCS
4. 当方：成田団長、伊勢路調査団員、奥山企画調査員

5. 協議概要

冒頭成田団長から、今次調査団の背景・調査目的、リモ財務省次官との協議内容、情報サービス局訪問の目的について説明を行った。協議を通じて得られた情報は以下のとおり。

（情報サービス局の現状と課題）

- 情報サービス局は、財務省内のシステムをコーディネートする役割があるものの、その役割が実際的には機能していない。
- 財務省経理局を除くと、約500名の職員に対し、228台のコンピュータが設置されている。
- コンピュータネットワークが導入された当時は、他の部局に対して、情報サービス局が主管となってトレーニングが行われたものの、すべての部局にコンピュータが導入された現在、部局ごとにコンピュータ基礎トレーニングが行われている。
- 財務省のネットワーク全体を管理するIT技術専門家の数が著しく不足している。
- IT技術者の離職率が高く、民間部門への人材流出が課題。

（支援ニーズの確認）

- 外部専門家による、情報サービス局の業務内容、機材・設備、情報データフロー等、現状にかかる調査・分析。
- それらのレビュー結果に基づいた、ICT戦略の策定、情報サービス局業務改善に向けた支援。
- 財務省全体のセキュリティ管理についての戦略策定、トレーニング実施。

（その他）

- PFMRPは政府財源およびバスケットファンドによる実施が想定されているものの、現在得ている感触では、ICT分野への割当の優先度は低いのではないかと考えている。

以上

財務省リモ事務次官とのラップアップミーティング

1. 日時；2004年8月20日（金） 16：30～17：00
2. 訪問先；財務省
3. 先方；Mr. Peniel M. LYIMO, Permanent Secretary of Ministry of Finance
4. 当方；（調査団）成田団長、伊勢路調査団員、
（大使館）遠藤企画調査員
（JICA）木野本次長、奥山企画調査員

5. 協議概要

冒頭成田団長から、各コンポーネントの責任者との協議結果について等、今次調査結果の概要について報告を行った後、JICAの支援対象分野について説明を行った。

（成田団長）

- 今般の調査結果を踏まえ、「国庫管理・経理」分野での支援を検討する方向で考えている。特に、人材へのキャパシティビルディングへの支援として、「会計」、「内部監査」、「IT」、「IFMS運用」に係る分野で想定している。
- 他方、「ICT」分野、「調達」分野からの強い支援ニーズを確認したため、その点についても外務本省へ報告を行う。

（リモ事務次官）

- 日本の支援につき感謝の意を表したい。調査団が特定してくれた支援分野については、私としても強く Endorse する。
- PFMRP は公共財政分野の改革の観点からのみならず、夕国マクロ経済の安定、成長の観点からも、夕国にとって非常に重要な改革であると考えている。
- 改革の中において最も重要なのは、組織や設備の改善ではなく、人材のキャパシティビルディングであると考えている。キャパシティビルディングは、この改革の最も中心。
- 日本を始めとした開発パートナーと共に、この PFMRP の改革を進めていきたい。
- 今後の具体的手続きについては、日本大使館、JICA 事務所と協議した上で進めていく。

（木野本次長）

- 調査団が JICA 本部に今回の調査結果を持ち帰り、関係者で協議を行う予定。
- ICT 分野は PFMRP に横断的にかかる極めて重要な分野であると認識しているものの、現時点では、当該分野を JICA が支援することは困難であり、また、日本国内リソースの観点から難しい面があることを、ご理解願いたい。

以上

プロジェクト形成調査「公共財政管理能力向上支援」ラップアップミーティング

1. 日時；2004年8月20日（金） 17：30～18：30
2. 訪問先；JICA 事務所 所長室
3. 出席者；
（日本大使館）平山一等書記官、遠藤専門調査員
（JICA 事務所）小幡所長、木野本次長、奥山企画調査員
（調査団）成田団長、伊勢路調査団員

4. 協議概要

冒頭、成田団長より現地調査結果報告が行われた。支援対象分野について、調査団の結果として、「国庫管理および経理」分野での支援を第一義的に検討していく方向である旨、報告を行った。また併せて、リモ事務次官とのラップアップミーティングの様子について報告を行った。日本大使館、JICA 事務所、調査団の間で、支援対象分野を「国庫管理および経理」分野に絞込むことで合意した。今後の正式な手続きについても確認を行った。

主要なコメントは以下のとおり。

（平山一等書記官）

- 現在、見返り資金を用いて、PFMRP バスケットファンドへ投入する方向で、最終調整を行っている。
- バスケットファンドへの投入は単年度の投入のみでは意味を持たないことから、来年度以降も継続的にバスケットファンドに投入する方策について現在検討中。

（遠藤専門調査員）

- 今回の PFMRP のコンセプトは、PFMRP を通じて、各部局のマネージャーが責任を持ち、日々の本来業務を通じて組織力強化を図ることにある。よって PFMRP 事務局の体制が最小限なかたちで整備されたことも、ドナー側の要求に沿ったもの。
- PRBS/PRSCのPAFアクションのひとつに、PFMRP の実施があげられている。財務省も本改革を失敗させないつもりで、尽力するものと考えられる。

（奥山企画調査員）

- コンセプトについては十分承知しつつも、PFMRP 全体の調整、ドナーとの調整、全体の評価作業等は PFMRP 事務局が行うことであることから、今後も事務局の動向については注視する必要がある。

（小幡所長）

- 公共財政管理分野での支援に日本は本格的に着手することとなる。国内でも本分野への支援の意義について理解が得られるよう、今後は、JICA 内部や外務省、日本の財務省も巻きこんでいくことが肝要。

以上

財務省政策分析局長との協議

1. 日時：2004年8月23日（月） 10：00～11：30
2. 訪問先：財務省政策分析局
3. 先方：Mr. Mugisha G. Kamugisha, Commissioner for Policy Analysis
Mr. Bedason Shallanda, deputy director of Policy Analysis
4. 当方：伊勢路調査団員、奥山企画調査員

6. 協議概要

冒頭、伊勢路調査団員から今次調査団の背景・調査目的、政策分析局訪問の目的、奥山企画調査員からは、リモ財務省次官との協議内容について説明を行った。

（政策分析局の課題）

- 高い専門性を備えた優秀な人材は民間部門に流出してしまうため、人材確保が困難。
- データベースが未整備であり、データマクロ経済分析に必要なデータをタイムリーに入手ができず、財政・金融の現状を正確に把握するのが困難。

（支援ニーズの確認）

- データベース、統計部門強化など、ITコンポーネント強化にかかる支援、あわせてITコンポーネントの現状分析等への支援ニーズが確認された。
- 債務管理についてはどのドナーも支援を行っておらず、「持続的な債務管理」（債務管理戦略のアップデート、債務モニタリング等）にかかる専門家のニーズが確認された。

（他ドナーの支援状況）

- スイスのSECOプロジェクトにより、経済学若しくは財政学修士号保持者にかかるリクルート支援が行われている。
- スイスのファンディング支援により、IMF専門家による支援が行われている。

以上

訪問記録

SOFT TECHコンサルティング社へ訪問

1. 日時：2004年8月23日（月） 16：30～18：00
2. 訪問先：Soft-Tech Consultants Ltd
3. 先方：Mr. Harish R. Bhatt, Managing director
Ms. Bhakti Shah, Senior Manager, Epicor Projects
4. 当方：伊勢路調査団員、奥山企画調査員

SOFTTECH社は、タ財務省に導入されているIFMSのソフトウェア（Epicor社）を

取り扱っており、併せて IFMS 運用にかかるトレーニングも実施している。今般、SOFT TECH社の状況および IFMS トレーニング状況について調査する目的で、同社を訪問した。得られた情報は以下のとおり。

- SOFT TECH社は1992年からタンザニアで業務を開始しており、ダルエスサラームのほか、タ国内に11の支所を持つ。
- 業務内容は、ソフトウェアのカスタマイズ化、ハードウェアの販売、アプリケーションソフトのインストールおよびメンテナンス、ネットワーク構築、トレーニングサービスの提供等である。
- 1998年のIFMS導入時から、タ財務省へのIFMS運用にかかるトレーニング（基礎ITトレーニング、システム上での簿記作業、MTEFトレーニング等）を実施している。
- 講師陣は、タ国内リソースを活用している。

（所感）

- タ財務省へのみならず、学生・社会人・企業などへのコンピュータートレーニングの実績を持ち、トレーニングに関しては十分ノウハウを持っている。
- 会社組織としてしっかり機能し、コンピュータ設備等も整備されていることから、IFMS運用トレーニングの際の国内リソースとして十分活用が可能。

以上

PFMRP: DEVELOPMENT PARTNERS MEETING AGENDA
23 AUGUST 2004 at DFID 5th Floor Umoja House

**1. Introduction by Prof Ernest Mudogo - Programme Coordinator,
Ministry of Finance**

- personal introduction
- programme progress and priorities (including update on PWC consultancy)
- secretariat issues and priorities

2. Updates to the funding table (attached)

More detail, where possible, for the table summarising funding intentions, including more precise indications re signing MoU, timing of disbursement(s), and amounts to be disbursed.

3. Development Partner Priorities for the Programme

Priorities in two categories - aim of being as clear and consistent with MoF as we can be in the early months, helping to focus their attention on what we collectively see as the key issues:-

- Priorities for programme implementation
- Requirements in order to be able to disburse, e.g. separate bilateral MoUs; breakdowns of budgets as between TA, equipment and so on; clarity on milestones etc.

4. Donor Coordination Role

DFID Governance Adviser goes on maternity leave from 24th September (possibly sooner) to May next year. The post will be fully covered so DFID can continue to fill the coordination role. But, others may wish to take it up. Rather short notice, but grateful if you would consider.

5. AOB

PFMRP DEVELOPMENT PARTNERS MEETING 23 AUGUST 2004

Present:

Ernest Mudogo	MoF	emudogo@mof.go.tz
Helen Tilley	EC	helen.tilley@cec.eu.int
Gerald Chauvet	CIDA	gerald.chauvet@international.gc.ca
Nitti Somaiya	CIDA (CCO)	nitti.somaiya@ccotz.org
Takashi Okuyama	JICA	okuyama.takashi@jica.go.jp
Hiromi Iseji	JICA	iseji.hiromi@jica.go.jp
Mamoru Endo	Embassy of Japan	m-endo@raha.com
Philip Courtnadge	UNDP	philip.courtnadge@undp.org
Elisabeth Borve	Embassy of Norway	ebo@mfa.no
Adolf Evarist	SDC	adolf.evarist@sdc.net
Eliah Mwakagali	SIDA	eliah.mwakagali@sida.se
John Piper	DFID	
Kaushi Shah	DFID	
Annabel Gerry	DFID	

1. The meeting was held following the EC and Denmark signing the MoU for PRMFP, and to update development partners on progress over July and August when many had been on leave. The agenda for discussion is attached. Points recorded below are limited to the key issues. Action points are underlined.

PFMRP Introduction and update from Ernest Mudogo.

2. Prof Ernest Mudogo, Programme Coordinator, introduced himself to the group. In his first two months he has focussed on:

- **Situation analysis for PFMRP** – a mix of reality checking component managers' work plans, based on their experience over the last five year, establishing a baseline, and identifying priorities for the coming months. While emphasising that this the situation analysis was not a polished document, Ernest agreed to share the situation analysis document with development partners.
- **Finalising the MoU** – now done, a hard copy was distributed to meeting participants, we do not yet have an electronic copy due to ongoing communications problems (see below for detail), Ernest will circulate the electronic version.
- **PFMRP workplan for FY 2004/5** – related to situation analysis, this work is ongoing, it promises to be a refinement of the documents circulated at the end of June to better highlight priorities and to include clearer indicators. PWC will hold a workshop on this with MoF, and officials from other ministries involved in reform processes invited, at the Seacliff on 25th August. Ernest agreed to inform us as to whether development partners could participate – JICA and EC in particular expressed an interest in doing so.

PFMRP Secretariat

3. Ernest explained that he is currently located in Sukari House. For those not familiar with the building, this is 10-15 minutes walk from MoF's main building. Meeting participants were concerned that this might limit the ability of the Secretariat to operate efficiently¹. DFID will raise this as a concern with Mr Khijjah, on behalf of all development partners.

4. Despite clear instructions from Mr Lyimo, administrative support for the Programme Coordinator has still to be put in place. A borrowed computer is now available, but he remains without a printer, telephone line, or e-mail access from his office. Mr Khijjah has allowed Ernest to use his own office and e-mail, but this is not a long-term solution. The other issue to be resolve relates to staffing of the secretariat, two support staff are envisaged both to come from the civil service, Ernest will be discussing options for covering these gaps with Mr Lyimo and Mr Khijjah, for the period until the government recruitment process is complete. On wider Secretariat issues, meeting participants requested that a progress report on establishing the Secretariat should be an agenda item for the next JSC or mid-year review (according to MoU this will be in the second quarter of the fiscal year) – whichever comes first.

5. Ernest is seeking to build up information on PFMRP – including documents such as the CFAA, ROSC and CPAR. However we will have among ourselves further documentation (eg from the appraisal of November 2003 prepared by Irene Wilson and Dag Arnes; or PFM project review documents) which would be of value to the Secretariat as background. If development partners have such documents which would be of use to the Secretariat, please would you send them to DFID, and we will collate and forward on.

Development Partners Priorities

6. Donors key concerns raised were as follows:-

- The need for the current work on priority outcomes and measures for 2004/5 to give a clear focus for MoF, and clarity for purposes of development partners' funding submissions. There was a clear steer to the Programme Coordinator not to be too ambitious. Helen Tilley and Nitti Somaiya agreed to provide support to Ernest on reviewing and agreeing indicators if this would assist.
- Potential need for an institutional review of MoF fairly early on (this was recommended by the consultants for the November 2003 appraisal). The meeting advised Ernest to contact Prof Mutahaba in PO-PSM to get a read out on the work done on institutional

¹ As an aside, it was noted that the same problem exists for many MoF departments whereby teams' office accomodation is scattered widely making it difficult for staff to function as a team.

analysis by consultants, with MoF, for the purposes of the public service reform programme. It was further suggested that the place in the programme to tackle institutional development needs would be the Leadership and Management Component.

- Refining the IT component was raised as a concern, at the end of June development partners were aware that this was the least developed component. This remains the case, but as a key part of the enabling environment for reforms, it should be addressed sooner rather than later.
- All these points will be passed to the attention of Mr Khijjah with a request for inclusion in next JSC or mid-year review along with the secretariat questions noted above.

7. Immediate administrative requirements raised were:-

- Bank account details are needed by EC/Denmark.
- EC will prepare a one page implementation agreement, for signature with MoF, in support of their funding contribution (bank details needed for this document).
- Breakdown of expenditures by category was requested – as had appeared in previous programme documents i.e breaking down costs as between technical assistance, IT etc, by year for the overall programme – not needed by component.
- These were noted by Ernest who agreed to follow up.

Coordination of PFMRP Development Partners

8. No meeting participants indicated a wish to take on the coordination role. Helen Tilley happy to continue providing an active supporting role until she leaves in November. No others came forward. DFID will be able to continue, with Annabel Gerry's Governance Adviser post covered almost certainly by Jack Titsworth, and Kaushi Shah continuing to cover management and administrative issues. Both are already familiar to most members and to the issues, having attended previous PFMRP meetings and Jack having led on DFID's Fiduciary Risk Assessment Work.

AOB

9. JICA reported that they were at the end of fact finding which would make recommendations as to which components of PFMRP they might support. Preliminary conclusion is that they will focus on Components 4 or 5 – but this has yet to be confirmed.

10. Due to the late running of the meeting, development partners were requested to send updates to the funding table attached, following the meeting. [Thanks to UNDP and EC where updates have already been received and reflected].

AEG 24 August 2004

Development Partners preliminary funding plans as of 24 August 2004

DP	FYs	Amount	Comment
DANIDA	04/05 04/05 05/06 06/07 07/08 08/09	DKK 12m available now (c. US \$2m) Additional funds subject to Board approval Subject to Board approval Subject to financing need Subject to financing need Subject to financing need	Seeking additional support in a programme going to Board on August 25 th as follows:- 04/05 DKK10m (= 22mn 04/05)) 05/06 DKK10m Option to shift from 04/05 to 05/06 if funding needs greater then. After the initial two years, Denmark in principle willing to seek additional appropriations for PFMRP depending on financing needs at that time. Jytte
EU	04/05 05/06	1.5m Euros 1.5m Euros	Helen
Japan	04/05	\$0.2-0.5 Not confirmed	Potential to join basket for 05/06, also not confirmed.
JICA	04/05		There will not be a specific contribution re IT, but JICA are open to contribute.
UNDP	04/05 05/06 06/07 07/08 08/09	Continuing fully funding External Finance Component	Plan to keep the External Finance Component fully funded for the duration. Potential for TAS/JAS developments to change requirements. Philip
Finland	05/06?		Country negotiations in October. To be decided.
CIDA	04/05 05/06 06/07 07/08 08/09	\$0.75m \$0.75m \$0.75m \$0.75m \$0.75m	For five years, to be finalised. Approval process anticipated to take 6-8 months minimum. Ken
DFID	04/05 05/06 06/07 07/08 08/09	£10 total to be spread over five years	DFID framework includes provision for a contribution of £10m over 5 years, subject to approval process c. 6 months. Annabel
Norway	04/05	Coordinator and M&E posts, tax project	During calendar year 2005, likely to agree 2 year funding to PFMRP c. \$1-2m, in addition to resources already committed
World Bank	05/06	\$10m	Over three years
Switzerland	04/05 05/06 06/07	\$1.8m over three years	Support to component 1 of the PFMRP for 3 years. Martin

付属資料 8

(署名にモウ)

Memorandum of Understanding
Between
The Government of the United Republic of Tanzania
And
Development Partners
In Support Of
The Tanzania Public Financial Management Reform
Programme Basket Fund

This Memorandum of Understanding (hereinafter referred to as MOU) sets out the framework under which the Government of the United Republic of Tanzania (hereinafter referred to as GoT) and the development partners channelling financial support via the Public Financial Management Reform Programme (hereinafter referred to as PFMRP) basket fund will cooperate. The framework comprises the following key areas:

- I. General provisions
- II. Overview of the PFMRP
- III. Overview of institutional arrangements
- IV. Planning and budgeting
- V. Deposits into the basket and disbursements to the Exchequer
- VI. Programme reviews
- VII. Procurement
- VIII. Accounting and reporting
- IX. Audit arrangements
- X. Independent assessments

final

The framework is supplemented by:

Annex A – Phase 2 Programme Medium-Term Action Plan Budget (2004/5 – 2008/9)

Annex B – The PFMRP Operations Manual

Annex C – The PFMRP Long-Term Strategy (2004/5 – 2014/15).

I. General provisions

1. This MOU sets forth the basic roles and responsibilities of the GoT and development partners financing the basket to support implementation of the PFMRP medium-term programme (2004/5 to 2008/9) at Annex A. PFMRP is a comprehensive framework for public financial management reforms with several modes of financing. To ensure a coordinated approach, the PFMRP implementation arrangements outlined in this memorandum shall apply to all PFMRP activities regardless of their source of financing. Detailed institutional, administrative, financial management and monitoring and evaluation arrangements for the PFMRP are specified in the Operations Manual at Annex B. This manual may be amended from time to time on the basis of a written agreement by the GoT and development partners. **Scope of the MOU**
2. This MOU sets out operations in terms of documentation, reporting requirements, release of funds, audits and periodic reviews. It serves as a record of the understanding reached between parties hereto and is not intended to create any legal obligations. It is understood by the parties that the contents of bilateral agreements take legal precedence over this MOU. However, for the sake of harmonisation, development partners will adhere to arrangements that are compatible with the provisions of this MOU. **Interpretation of the MOU**
3. This MOU together with Annexes thereto will become effective on the date of signature by the GoT and one or more development partners. The MOU will be valid for the period of the PFMRP medium-term programme (2004/5 to 2008/9), but may be extended by mutual agreement, in writing, of the signatories to this agreement. **MOU validity period**
4. Any Government, Institution or other Entity not currently a party to this MOU may, by agreement with the GoT, and upon notice to the other signatories, join the basket funding modality and thus become a party to this MOU. **Entry into the MOU**

5. Any development partner who is a signatory to this agreement, following consultation with the GoT and other signatories to this agreement, may by submission of a letter to Government and its partners, give six months notice of its intention to withdraw from this MOU. **Withdrawal from the MOU**
6. The principles and procedures set-out in this MOU may, as necessary, be subject to review and modification by mutual consent in writing by the GoT and development partners supporting the PFMRP basket fund. All modifications to this MOU, will abide by the provisions specified in sub-sections 1 and 3 above. **Modifications to this MOU**
7. Any dispute or controversy that arises in relation to the MOU should be settled through dialogue and consultation and unilateral actions should be avoided. The Joint Steering Committee (JSC) should, in the first instance, be used as the forum for such discussion. In the unlikely event that a problem cannot be resolved at the JSC the Ministry of Finance (MoF) will convene a special meeting at any higher level needed to achieve a satisfactory outcome for both MoF and Basket Funding Development Partners. **Resolving conflicts**

II. Overview of the PFMRP

8. In 1998, the GoT initiated the PFMRP whose strategic goal is to achieve "high economic growth, macro-economic stability and sustainable efficient delivery of public services" by establishing effective financial management arrangements which minimise resource leakages and strengthen accountability. The PFMRP builds on the structural reforms of the mid-nineties which aimed to address the country's severe economic and financial crisis by restoring macro-economic stability, fiscal control and discipline, and implementing a core budget and accounting system across all ministries. **Background to the PFMRP**
9. Since the launch of the PFMRP, the GoT has endorsed various assessments of its public financial management environment. Specifically, in 2001, the Country Financial Accountability

Assessment (CFAA) recommended various improvements to GoT processes including: financial planning, budgeting and budget execution; accounting and financial reporting; public sector auditing; legislative scrutiny, ethics and integrity; local government financial accountability and public access to information. Following this, in 2002, the Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) made further proposals for enhancing transparency with respect to budget preparation, execution and reporting. It is also noteworthy, that in 2001, to back developments in public sector financial management, new Public Finance and Procurement Acts were promulgated. The results of the CFAA, ROSC, the country procurement assessment review, together with changes to the legislative framework; led to the re-evaluation and revamping of the PFMRP.

10. Since its inception, PFMRP's funding has been provided through stand-alone projects sponsored by development partners, which are coordinated by the MoF's management. However, for some years it has been apparent that co-ordination arrangements are "not as yet firmly anchored institutionally"¹. Consequently, programme implementation has remained fragmented, and its overall strategic thrust has not been clear to stakeholders. Furthermore, critical components have either been absent or have not made any significant progress. In such a situation, the ultimate effectiveness, and sustainability of the programme has remained precarious.
11. In recognition that the PFMRP is a long-term programme, in 2004 the MoF's management reviewed the overall strategy and vision. As part of this process, due attention was given to the following:
- Providing a long-term perspective
 - Ensuring inclusiveness and consistency with all programme components
 - Clarifying the implementation framework

**Revised
PFMRP
strategy**

¹ Results-Oriented Expenditure Management Country Study – Tanzania, Ronsholt et al, 2003

- Elaborating links and complementarity with the Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP), Public Service Reform Programme (PSRP), Local Government Reform Programme (LGRP) and possibly sector programmes
 - Reflecting economic and social assessments
 - Reviewing the budget for the medium-term programme
 - Monitoring and evaluation arrangements including benchmarking.
12. The revised PFMRP long-term strategy clearly articulates the strategies to realise specific intermediate outcomes in the medium-term (Phase 2) together with associated indicators and expected outputs. The revised strategy identifies ten components in Phase 2 to be implemented under the Permanent Secretary Finance (PSF). The components are as follows:
- Component 1: Policy analysis and development
 - Component 2: External resources management
 - Component 3: Budget management
 - Component 4: Treasury management and accounting
 - Component 5: Procurement
 - Component 6: Information technology services
 - Component 7: Investment management
 - Component 8: Administrative support services
 - Component 9: External audit services
 - Component 10: Programme leadership, coordination, monitoring and evaluation.
13. It has been an issue for both the top management of the MoF as well as the development partners that the PFMRP has continued to be in the traditional project mode, which is out of step with the Tanzania Assistance Strategy. Furthermore, this modality is

**PFMRP
components**

**The case for
a PFMRP
basket fund**

contrary to other sector programmes where there has been a shift away from project based funding in favour of improved harmonisation through a joint pooling arrangement. In this regard, the majority of development partners have expressed a preference for the application of this latter approach for the PFMRP. As a result, following an appraisal of the programme in November 2003, it was agreed that a programmatic approach would be adopted by the government and the development partners.

14. A comprehensive Operations Manual has been developed to support implementation of the PFMRP strategy using the basket funding modality. This manual draws on existing GoT legislation and rules to specify common financial management arrangements for the PFMRP. This includes the Public Finance and Procurement Acts and associated regulations. It also builds on good practices and the lessons learned from the joint pooling arrangements and other implementation procedures adopted for Sector Wide Approaches operating in other sectors.

**PFMRP
Operations
Manual**

III. Overview of institutional arrangements

15. Aspects of the programme's leadership and co-ordination build on existing arrangements for policy formulation and implementation of public sector reforms. In particular:

**Programme
leadership and
coordination**

- The Inter Ministerial Technical Committee (IMTC) which is chaired by the Chief Secretary and includes all Permanent Secretaries, is responsible for leadership and oversight of all public sector reforms. Through this forum, the PSF will have the opportunity at quarterly meetings set aside to review reforms, to report on the PFMRP implementation progress and invite other permanent secretaries to contribute and coordinate on strategies and policy issues through the discussion of draft policy papers, draft Cabinet Memoranda etc.
- The Inter Ministerial Working Group (IMWG), which is chaired by the Permanent Secretary, President's Office –

Public Service Management (PO-PSM) and whose members are Deputy Permanent Secretaries, the Accountant General, senior executives from the Local Government Commission and PO-PSM. The IMWG meets quarterly to monitor and evaluate ongoing reforms, and reports on the same to the IMTC.

16. In addition to the above institutional coordination mechanisms, a Joint Steering Committee (JSC) of the GoT, development partners and AFRITAC has been established for the PFMRP. The JSC is chaired by the PSF, who is also the Accounting Officer for the Ministry of Finance. It is responsible for maintaining strategic oversight of the programme regardless of source of funding so that if there are financial shortfalls, changes to a component, or implications for sequencing of activities, the JSC can take appropriate action. The JSC will meet bi-annually.
17. The JSC will establish working groups for specific purposes throughout the year on a needs basis.
18. A Coordination Secretariat will be established in the MoF under the Deputy Permanent Secretary - Policy and Resource Mobilization, who has been designated the PFMRP Manager. The role of the Coordination Secretariat will be to support the MoF in the coordination of PFMRP implementation, including but not limited to: providing technical support and quality assurance; ensuring linkages between PFMRP and other reform programmes; liaising and sharing information with various stakeholders; supporting monitoring and evaluation activities.
19. The PFMRP Manager will be supported by two core technical staff: a Programme Coordinator and a Deputy Programme Coordinator/Monitoring and Evaluation Specialist. The Programme Coordinator will provide strategic and policy leadership. His/her deputy's main function will be to collect and analyse data on PFMRP implementation. A skeleton team of support personnel will provide administrative and logistical

**Coordination
Secretariat**

support to the Secretariat.

20. The various Heads of Department within the MoF will be assigned the role of Component Manager. Component Managers will be appointed on the basis of their portfolio mandates. They will be expected to:

- Contribute to the development and updating of the PFMRP strategy, work plan and budget
- Play a supportive role to MDAs during implementation
- Coordinate and monitor activities at the component level
- Effectively manage their responsibilities as warrant holders
- Report implementation progress at monthly Technical Committee meetings.

Management of components

21. The Controller and Auditor General (CAG) is a member of the JSC for the purpose of ensuring coordination and synchronization of institutional and systems changes in the National Audit Office (NAO) under the External Audit Services component of the PFMRP, with those in other components of the programme. The imperative for this coordination is, fortunately, strongly emphasised by the CAG.

Independent management of the External Audit Services Component

22. However, in respect of the independence and autonomy of the NAO from executive authority and administration, the External Audit Services component will not be under the programme manager. The CAG will appoint one of his deputies to manage this component. The CAG will at the same time exercise oversight of the implementation of the component, and will report to the JSC on progress. In line with legislation, the External Audit Services component will be subject to audit by a private sector firm.

23. Every year, the Public Sector Management Working Group comprising representatives from MoF, PO – PSM, President's Office-Regional Administration and Local Government, development partners and civil society will meet and review

Coordination of core reforms

core governance reforms including PFMRP to ensure coordination and sequencing between them.

24. Section 2 of the PFMRP Operations Manual details the programme's institutional and administrative arrangements.

IV. Planning and budgeting

25. The intermediate outcomes and outputs contained in the PFMRP Phase 2 medium term programme (2004/5-2008/9) will provide the starting point for developing the three-year rolling Work Plan and Budget (WPB) which must be approved by the JSC. Subject to a satisfactory annual review (see Section VI of this MOU), the approved WPB for 2004/5 and subsequent years will provide a basis on which the GoT and development partners pledge their levels of financial support to the PFMRP. Development partners will disburse funds into the holding account as required to meet the needs of authorised releases of funds from the holding account to the exchequer. The GoT commits to ensuring that development partners' contributions are fully reflected in the MoF's MTEF and annual budget. **Overview of the process**
26. Once appropriated, the Government's budget will allocate the resources needed by Component Managers to achieve specified targets. This process will be repeated each year to incorporate forward budgets. This means that prior to embarking on budget preparation, Component Managers shall update and/or make the necessary modifications to the WPB to incorporate intermediate outcomes and outputs to be achieved in future years.

V. Deposits into the basket and disbursements to the Exchequer

27. The development partners are committed to working in partnership with the GoT and facilitating implementation of the PFMRP through financing governed by this MOU. Basket funding development partners who are signatories to this MOU, commit to deposit their financial contributions to the PFMRP in a basket fund account maintained by the Accountant General at **Deposits into the PFMRP basket fund**

the Bank of Tanzania, except where there are other arrangements mutually agreed on by development partners and the GoT. Deposits will be made within the GoT's financial year, and where possible, front-loaded within the first quarter. On making a deposit, development partners pledge to comply with the 2001 Treasury Circular "Channelling Project Funds through the Exchequer System". This includes informing the Accountant General and PSF in writing of any deposits made into the basket fund account.

28. Releases from the basket fund holding account to the exchequer will be conditional upon approval of the six monthly cash flow forecasts. **Disbursements to the Exchequer**
29. The GoT commits to draw down funds from the basket following receipt by the PSF of agreed minutes from JSC meetings. Further, the GoT undertakes to ensure full compliance with the procedures laid down in the PFMRP Operations Manual.
30. In the event that any payment out of the basket fund is used for any expenditure not eligible pursuant to paragraph 36 of this MOU, or in the event that the GoT fails to perform any obligation under this MOU, each basket funding development partner may suspend disbursements for all or part of the programme. The basket funding development partner will inform the GoT in a timely manner that suspension may occur and will specify remedial actions which must be taken by a certain date in order to avoid such suspension. Prior to suspension of disbursements, development partners will meet to seek a resolution of the issues at hand at the JSC. **Remedies**
31. At the end of each fiscal year, non-utilised funds will be attributed to the basket funding development partners in proportion to their respective contributions for that fiscal year, and may with the prior approval of the basket funding development partners be carried over into the following fiscal year. The specific arrangements and procedures for the **Unspent balances**

disbursement of contributions into the basket fund and the exchequer account are outlined in the Operations Manual.

VI. Programme reviews

32. The implementation performance of the PFMRP shall be reviewed **Joint reviews** bi-annually (mid-year and end of the year review) on a partnership basis involving the GoT and development partners. The MoF's management undertakes to submit to the review team members, all reports specified in the Operations Manual to enable them to carry out the reviews. The purpose for and agenda of the reviews are as follows:

- **Mid-year review**

- Reviewing and approving expenditure, implementation and performance for the previous year
- Reviewing and endorsing finalised strategy and budget for current year, including annual work and procurement plans and six monthly cash flow forecasts
- Authorising release of funds from the basket to the exchequer
- Reviewing periodic reports and taking decisions on remedial and/or further actions.

- **Annual review**

- Reviewing and approving expenditure, implementation for the year based on actual for the first two quarters and likely outturns for the final two quarters
- Reviewing and endorsing strategy and budget plans for the next year, based on annual work and procurement plans and six monthly cash flow forecasts
- Authorising release of funds from the basket to the

exchequer

- Review of the draft procurement plan for the following year
 - Reviewing periodic reports and taking decisions on remedial and/or further actions
 - Reviewing of external financial and procurement audit reports.
33. In order to fit in the GoT's planning and budgeting cycle, the timing of the reviews will be the second quarter and the fourth quarter of the fiscal year for the mid-year and annual review respectively. **Timing**

VII. Procurement

34. Procurement of goods, works and non-consulting services, and selection of consultants that will utilise financing from the basket will be in accordance with the Public Procurement Act No 3 of 2001 (PPA) and associated Regulations. **Regulatory framework**
35. Goods, works and services eligible for funding under the terms of this MOU are costs relating to: consultancy services and training, equipment, vehicles and civil works. The MoF and the National Audit Office (NAO) will prepare their annual Procurement Plans (PPs) that will identify specific items to be procured. To ensure that procurement quality standards are consistent, it is expected that the national audit office will seek, in writing, the opinion of the MoF on all its procurement plans. Funds under the terms of this MOU will not be used to pay the cost of any import duties, custom duties or domestic taxes imposed directly or indirectly by the GoT nor any salaries of

civil servants of the GoT.

36. Procurement will be guided by the PPs prepared on the basis of annual action plans and associated budgets. The PPs will consist of the following minimum basic information: package/lot numbers; contract description; procurement or selection method; cost estimates; prior review threshold; and proposed start and completion dates. By 1 July each year the MoF and the NAO will, each, provide the development partners for their review and approval an annual PP, which will include on-going contracts rolling into the following year based on the annual work plan and budget. Development partners will endorse the annual PP by 15 August of each year. **Two procurement plans**
37. The Procurement Management Unit of the MoF will be responsible for procurement of goods, works and services and non-consulting services, and selection of consultants based on the annual PP. The Ministerial Tender Board that approves all NAO procurements shall be responsible for the procurement of similar goods, works and services, based on the NAO's annual PP. Development partners will carry out a joint procurement assessment of both the MoF and the NAO to determine the prior review thresholds for ICB contracts as well as large value consultant contracts. The Public Procurement Regulatory Authority will be responsible for monitoring all procurement activities to ensure compliance with the PPA. **Procurement responsibilities**
38. By 31 December of each year, the MoF in consultation with the NAO will appoint an independent firm to review the procurement that took place during the preceding year. The development partners will agree upon the scope and Terms of Reference (ToR) of the review ("procurement audits"). The firm will undertake a comprehensive review of the PFMRP procurement activities and prepare a report including findings to the MoF and the NAO, and copy to the development partners, identifying any areas of concern that require remedial action. Development partners may also undertake their own **Audit of procurement**

review of the PFMRP procurement and will provide the MoF and the NAO with the results.

39. Deviation from the procurement arrangements and procedures set forth or referred to in this MOU may result in misprocurement, in which event each basket funding development partner may cancel from its respective contribution an amount equivalent to the contract amount, multiplied by its percentage participation in the basket fund. The basket funding development partners will make the same determination in respect of their respective financing of that same contract. **Misprocurement**
40. Each basket funding development partner may also, if applicable, exercise its legal remedies pursuant to its bilateral agreement with the GoT. **Legal remedies**

VIII. Accounting and reporting

41. The PFMRP's financial management arrangements shall observe the requirements stipulated in GoT's laws and regulations. Specifically, in accordance with Regulation 53 Sub-Section (1) of the Public Finance Regulations of 2001, the PFMRP's accounts will be maintained on a cash basis. In addition: **Accounting bases and policies**
- All programme transactions will be processed on the Integrated Financial Management System
 - In accordance with Regulation 25 Sub-Section (1) of the Public Finance Act accounts will be prepared and submitted to the NAO within a period of six months after the end of the financial year and
 - Accounts will be prepared on a historical basis.
42. For each review meeting, flash reports, exchequer releases and undistributed exchequer reports; performance reports and output monitoring progress reports by component, quarterly internal audit reports, report on programme implementation indicators, **Reporting**

procurement report and financial statements of the basket fund will be produced. Additionally for the annual review, the external procurement audit and financial audit reports will be provided. All reports will be circulated to all the members of the JSC at least two weeks before the first meeting of the review.

IX. Audit arrangements

43. In accordance with the requirements of the Public Finance Regulations of 2001, the internal audit functions will work closely with the Audit Committee of the MoF. The Committee will meet quarterly, review and approve the Internal Auditor's plans and reports. It will also advise PSF on any actions that need to be taken. **Internal audits**
44. Annual external audits of the PFMRP basket fund and programme by the NAO, will be undertaken at the end of the financial year. In accordance with the requirements of the Public Finance Act, the auditor's opinion and report will be made available to the MoF's Audit Committee and JSC within nine months of the end of the financial year. The costs of external audits subcontracted to a private audit firm shall be covered by the Basket Fund. **External audits**

X. Independent assessments

45. At any time throughout the validity period of this MOU, development partners who are signatories to this agreement can request for an independent assessment to be conducted. To instigate an independent assessment, the concerned development partner should declare its Government's concerns and intentions in writing to the Chair of the JSC, one week before the Committee's bi-annual meeting. The request shall be incorporated in the JSC's agenda for the meeting. The JSC will decide upon the matter. **Overview of process**

Signed by

.....

..... **Date**.....

.....

..... **Date**.....

.....

..... **Date**.....

.....

..... **Date**.....

Signed by

.....

..... **Date**.....

.....

..... **Date**.....

.....

..... **Date**.....

.....

..... **Date**.....

2/3

THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA



THE FUNCTIONS AND
ORGANISATION STRUCTURE

MINISTRY OF FINANCE

Civil Service Department
President's Office
Dar es Salaam

July, 1997

MINISTRY OF FINANCE

C O N T E N T S

	PAGE
1. INTRODUCTION	1
2. VISION AND MISSION	2
3. ROLE AND FUNCTIONS OF THE MINISTRY	
4. ORGANISATION STRUCTURE	4
4.1 POLICY AND RESEARCH DIVISION	5
Fiscal Policy Section	5
Macro-Economic Policy Analysis Section	6
Debt Policy and Strategy Section	6
Monetary Policy Section	7
4.2 GOVERNMENT BUDGET DIVISION	7
Ministries and Departments Section	8
Regions and Local Government Section	8
Budget Analysis and Techniques Section	8
4.3 PUBLIC INVESTMENT DIVISION	9
Public Investment and Management Section	9
Public Enterprises Reform Section	10
4.4 EXTERNAL FINANCE DIVISION	11
Loans (Multilateral Aid) Section	12
Grants (Bilateral Aid) Section	12
Regional Cooperation Section	13
4.5 ACCOUNTANT GENERAL DIVISION	13
Expenditure Management Section	14
Financial Management Section	14
Public Debt Section	15
Financial Systems and Internal Audit Section	16
Payroll Management and Control Section	17
4.6 STOCK VERIFICATION DIVISION	17
Policy and Guidelines Section	17
Inspection and Control of Govt. Assets Section	18
Inventory Systems Section	18
Safes & Security Equipment Section	18
Accidents & Compensation	18
4.7 COMPUTER SERVICE DIVISION	19
Systems Devp. & Support to Govt. Institutions Section	19
Programming Section	19
Operations Section	19
4.8 PENSION DIVISION	20
Establishment Section	20
Pension Records Section	20
Payment and Control Section	20
5. EXECUTIVE AGENCIES	21
6. SCHEDULE OF POSTS TO BE FILLED	22-23
7. JOB DESCRIPTIONS	24-30

MINISTRY OF FINANCE

1. INTRODUCTION

The Government's fundamental goal in launching the Civil Service Reform Programme (CSRP) is to achieve a smaller, affordable, well compensated, efficient and effectively performing civil service. In this context, the Government seeks to transform the civil service in its role, functions and structures, and to improve its skills and capacity so that these are relevant and consistent with the redefined policies and strategies for national economic development and delivery of public services, which are predicated on a vastly enhanced role for the private sector.

Through the CSRP the Government has been conducting organisation and efficiency reviews in ministries and independent department.

The objective of the organisation and efficiency reviews in Government ministries is to redefine their roles and functions in order to hive-off functions not considered to be core functions, to reduce the scope of Government operations to an affordable scale, and to restructure its organisation and operations to achieve efficiency and effectiveness in the delivery of public services.

The contents of this report is a combined effort of substantial work carried out by the ministerial Technical Task Group 1 (TTG 1) supervised by the Ministerial Reform Committee (MRC) and the Civil Service Department/Civil Service Reform Programme.

TTG 1 of your ministry critically revisited the ministry's vision and mission. In so doing, TTG 1 identified activities that are to be retained within the ministry, those to be hived-off to other ministries and/or local government, hived-off/divested to executive agencies, and the activities to be divested to the private sector. From the foregoing analysis TTG 1 then proposed a resulting detailed structure of the ministry below divisional tier at section and staff unit levels. This was followed by writing job descriptions for all Division and Section Heads and determination of staffing levels for the ministry. The TTG 1 work was carried out with facilitation from experts from the Civil Service Department/Civil Service Reform Programme.

The TTG 1 work was presented to the Ministerial Reform Committee (MRC) for its consideration after which the MRC submitted the ministry's recommendations to the Civil Service Department/CSRP.

The MRC report was scrutinised by CSRP (the Organisation and Efficiency Review Task Force) and presented to the CSRP Steering Committee which submitted

its recommendations on the ministry's proposals to the Presidential Implementation Committee (PIC) for consideration and decision.

The Government is convinced that this arrangement will ensure sustainable results of the reform programme as the reform processes become internalised by the ministerial staff.

The Government commends the good work done by TTG 1 and the MRC in this ministry.

The contents of this report include: The vision and mission of the Ministry, its role and functions, the organisational structure of the Ministry, the tasks of each Division, the activities of all Sections in each division, the job descriptions for heads of Divisions and Sections, and a schedule of posts for heads of divisions, sections, and units to be filled.

2. VISION AND MISSION OF THE MINISTRY

2.1 THE VISION

The Vision of the Ministry of Finance should be that of an efficient and effective Ministry with the following key features:-

- ◆ Responsive and more dynamic;
- ◆ Professionally manned and well organised;
- ◆ Facilitator and promoter of an open market-oriented economy;
- ◆ Discipline and accountability (restored financial discipline and accountability in the public sector).

2.2 THE MISSION

The Mission of the Ministry of Finance should be:-

- ◆ To formulate implementable fiscal and monetary policies;
- ◆ To control, manage and account for public finances and Government assets;
- ◆ To mobilise financial resources;
- ◆ To allocate financial resources in accordance with Government agreed expenditure policies;
- ◆ To manage the Public Debt;
- ◆ To manage and develop Government Accounting Systems.

3. THE BROAD FUNCTIONS OF THE MINISTRY

- The functions of the Ministry of Finance emanate from its Mission and Vision as deliberated by the Ministry Management.

Consistent with the above mentioned Vision and Mission of the Ministry of Finance, the broad functions will include:

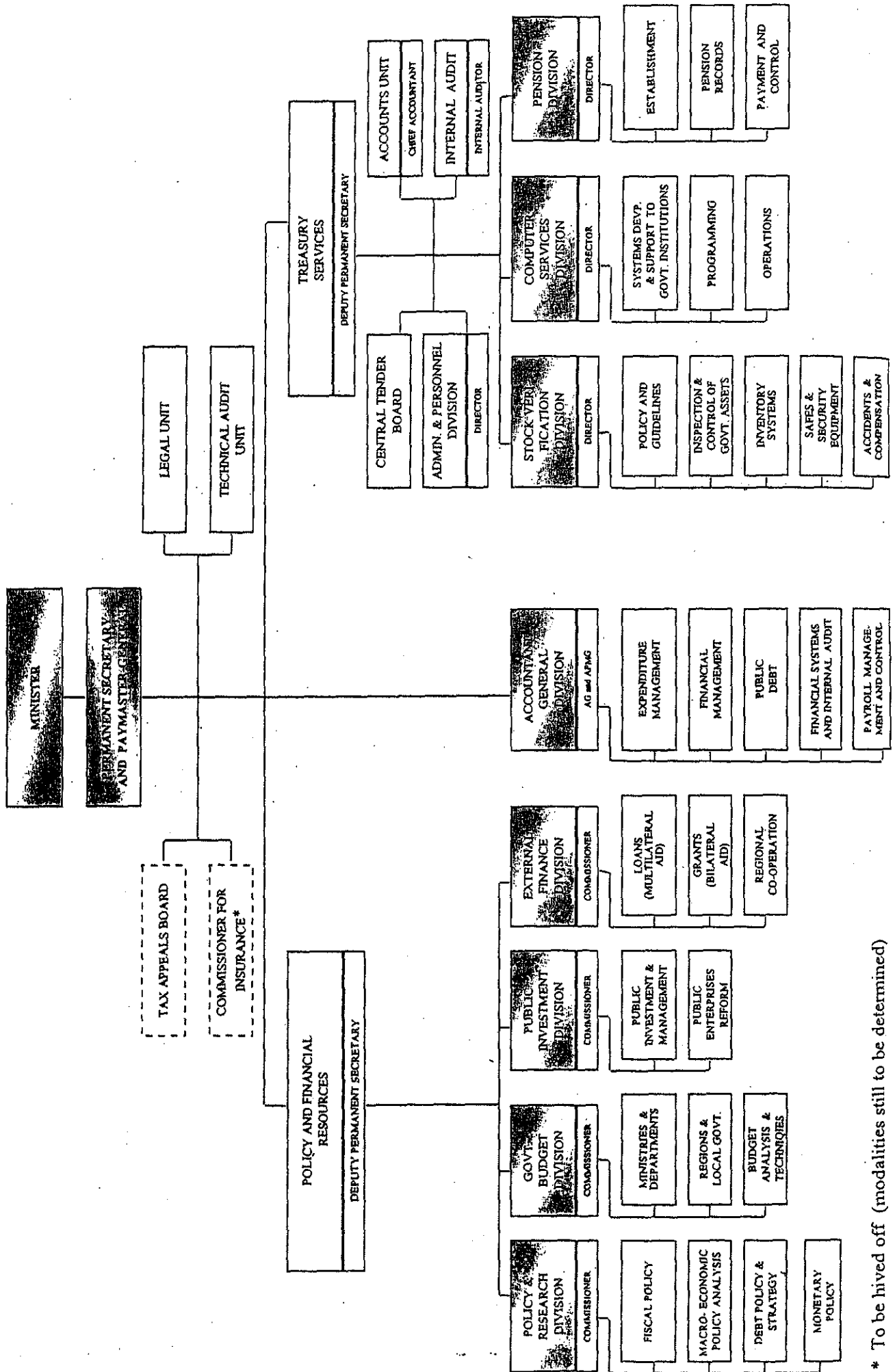
- revenue collection,
- expenditure management,
- fiscal and monetary management,
- external resources mobilisation and management,
- management of Government property,
- management of public investment and
- exchequer management.

4. ORGANISATION STRUCTURE

The Organisation Structure of the Ministry is presented in Chart 1.

The Overall organisational structure includes eight major Divisions.

P.I.C. APPROVED DETAIL ORGANISATION STRUCTURE : MINISTRY OF FINANCE



* To be hived off (modalities still to be determined)

The Specific functions to be performed by each Division, Section of Unit under the Ministry are as listed below:

4.1. POLICY AND RESEARCH DIVISION

(a) Overall Function:

The Division will be responsible for policy issues related to macro-economics analysis, fiscal, monetary and debt policy and strategy.

(b) Basic Functions:

- Formulate fiscal policies in areas of revenue mobilisation, expenditure allocation and management as well as sources of financing fiscal deficit.
- Formulate debt policy and strategic framework for debt management and its sustainability.
- In liaison with Bank of Tanzania formulate monetary and balance of payment policies and monitor their implementation.
- Manage data base incorporating statistics for main macroeconomics elements, sectoral operations and public debt statistics.
- Monitor implementation of various economic restructuring programs and reforms.
- Establish and monitor the relevant debt indicators and debt related performance criteria to ensure that debt services obligations do not become unsustainable.
- Monitor and evaluate fiscal, monetary, balance of payment and debt position on monthly basis with the aim of identifying problems to be resolved.
- Act as a main focal point for co-ordination of fiscal and debt management policies and policy reviews.
- Co-ordinate as well as analyse research work of fiscal and debt issues.
- Co-ordinate preparation of Cabinet Papers and implementation of cabinet decisions.
- Co-ordinate preparation of national budget speeches and implementation of Parliamentary resolutions with respect to budget policies.
- Co-ordinate the preparation of responses to Parliamentary questions.

The Division has four sections and the functions of each section are as follows:

4.1.1. Fiscal Policy Section

- Formulate revenue, expenditure & financing policies in line with economic development objectives of the country
- Prepare annual Rolling Plan & Forward Budget (RPF) frames.

- ◆ Design tax policies as well as exemption policies which guarantee adequate revenue for the Government as well as offering sufficient promotional support to priority sectors.
- ◆ In consultation with TRA prepare detailed annual revenue estimates.
- ◆ Prepare annual & mid-year revenue measures to bridge revenue gap.
- ◆ Set monthly & quarterly budgetary ceilings for purpose of monitoring performance.
- ◆ Monitor budget performance trend on monthly basis covering revenue expenditure and financing.
- ◆ Study and advise on prospective contractual exemptions clauses intended for inclusion in various contracts between the Government and local or external agencies.
- ◆ In consultation with budget Department and Accountant General Department formulate annual expenditure allocation policies.
- ◆ In consultation with External Finance Department and Bank of Tanzania prepare annual financing requirement of the budget.
- ◆ Administration of exemptions

4.1.2 Macro-Economic Policy Analysis Section

- ◆ In liaison with Planning Commission and Bank of Tanzania prepare annual, medium and long term, macroeconomic policies for the economy.
- ◆ Participate in the formulation of various jointly prepared programmes (e.g. ESAF, SAC) and reforms.
- ◆ Coordinate fiscal policies and reviews.
- ◆ Prepare monthly reports on the implementation of various economic restructuring programme and reforms.
- ◆ Coordinate preparation of national budget speeches and implementation of Parliamentary resolution with respect to budget policies.
- ◆ Manage database incorporating statistics for main macro-economic elements, sectoral operations and public debt statistics.
- ◆ Initiate as well as coordinate research work of fiscal and debt issues.
- ◆ Undertake periodic review of debt database to ensure that debt levels are sustainable.
- ◆ Coordinate preparation of Cabinet Papers and monitor implementation of cabinet decisions.
- ◆ Coordinate preparation of responses to parliamentary macro economic issues.
- ◆ Process Ministerial orders on matters of Taxes and other revenues.

4.1.3 Debt Policy and Strategy Section

- ◆ Formulate debt policy (domestic and foreign) and strategic framework for debt management and its sustainability.

- Establish and monitor the relevant debt indicators and related performance criteria to ensure that debt service obligations do not become unsustainable.
- Prepare position papers for debt negotiations with creditors on loan acquisition and renegotiations.
- Analyse loan packages to ensure debt service is minimized in the context of Tanzania economic objectives priorities.
- Prepare monthly reports on debt position and monitoring of key debt indicators.

4.1.4 Monetary Policy Section

- In liaison with the Bank of Tanzania, formulate monetary and balance of payments policies, including financial sector developments and savings strategies, and monitor their implementation.
- Co-ordinate monetary and balance of payments policies and reviews.
- Monitor and evaluate monetary and balance of payments and debt position on a monthly basis for identifying problems to be resolved.
- Undertake research and analysis work relating to monetary issues.
- Prepare position papers on monetary policy issues.

4.2. GOVERNMENT BUDGET DIVISION

(a) Overall Functions:

The Budget division will be responsible for formulation of budgetary policies and of the preparation of expenditure targets, the review of expenditure performance with a view of making necessary policy and objectives adjustments, analysing expenditure performance reports, and preparation of Budget guidelines, which include vote ceilings, budget formats and dates of submission of estimates.

(b) Basic Functions:

- To receive and analyse recurrent and Development budget Estimates for the Ministries, Independent Departments and Regions.
- To monitor and follow up Budget Implementation.
- To carry out periodic review and analysis of budget performance.
- Preparation of necessary budget adjustment through reallocations and supplementary estimates.
- Finalisation and presentation of the annual Budget to Parliament.
- Sectoral Budget analysis and Integration.

- ◆ Development and Review of Budget policies, guidelines and preparation of Budget Cabinet Paper.
- ◆ Development of an appropriate Computer Strategy and necessary systems to facilitate budget analysis.
- ◆ Monitoring and control of the wage component of the Government Budget.

4.2.1 Ministries and Departments Section

- ◆ To receive and analyse recurrent and development budget estimates for Ministries and Independent Departments.
- ◆ To monitor and follow up budget implementation.
- ◆ To carry out periodic review and analysis of budget performance.
- ◆ Preparation of necessary budget adjustments through reallocations and supplementary estimates.
- ◆ Sectoral Budget analysis and integration.
- ◆ To finalise Ministerial/Departmental Estimates for Consolidation with Regional estimates.
- ◆ To appraise demands for reallocations, supplementary funds, Civil Contingency Funds, and provide recommendations.

4.2.2 Regions and Local Government Section

- ◆ To receive and analyse Recurrent and Development Budget for Regions and Local Government.
- ◆ To monitor and follow up budget implementation.
- ◆ To carry out periodic review and analysis of budget performance.
- ◆ Preparation of necessary budget adjustments through reallocations and supplementary estimates.
- ◆ Sectoral I Budget analysis and interaction.
- ◆ To finalise Regional and Local Government Estimates for Consolidation with Ministerial Estimate.
- ◆ To appraise demands for reallocations, supplementary funds, Civil Contingency Funds and provide recommendations.

4.2.3 Budget Analysis and Techniques Section

- ◆ Development and Review of Budget Policies and guidelines.
- ◆ Development of an appropriate computer strategy and necessary systems to facilitate budget analysis.
- ◆ Preparation of Budget Cabinet Paper.
- ◆ Updating and ensuring the consistency of budget data.
- ◆ Improvement of the budget classifications to facilitate analysis and effective budget management.
- ◆ Coordination of Budget Department with other Departments, institutions and other Development Programmes.

- ◆ Monitoring and control of the Wage component of the Government Budget.
- ◆ Determine an appropriate ratio of wages to non-wage expenditures so as to enhance overall budget performance.

4.3 PUBLIC INVESTMENT DIVISION

(a) Overall Functions:

The Public Investment will be responsible for overseeing financial aspects of the Government interest as a shareholder in public as well as private enterprises and advise the Government on various issues pertaining to its investments.

(b) Basic Functions:

These will include:-

- ◆ To ensure efficient, and effective utilisation as well as management of Government shares in both public and private enterprises.
- ◆ To ensure that public enterprises perform according to the established targets.
- ◆ To act as a custodian of Government interest as a shareholder in public as well as private enterprises and oversee any financial and legal matters arising out of the parastatal reforms process.
- ◆ To ensure that parastatal manpower development and remuneration policies are consistent with productivity and ability to meet financial obligations to Government and shareholders.

The Division has two sections and the functions of each section are as follows:

4.3.1 Public Investment and Management Section

Ensuring efficient and effective utilisation of Government shares in public as well as private enterprises and regulating manpower development and remuneration policies as follows:-

- ◆ To liaise with the Budget Department in the preparation of Public Investment Department (PID) budget, reallocation and virement of PID sub-vote and ensure expenditure conforms to approved limits.
- ◆ To consider review, and recommend corporate and annual plans of public enterprises.
- ◆ To consider, review and recommend appropriate financial and other performance criteria for public enterprises.
- ◆ To examine and advise on the financial requirements of parastatals and recommend terms under which the required assistance may be given.

- ◆ To liaise with Parent Ministries, Budget Department and Revenue Authority so as to ensure that corporate plans approved and financial targets set are incorporated in the Revenue Estimates and Development Budget.
- ◆ To process releases of development and investment funds for public enterprises and ensure that they are properly accounted for and reflected in the Treasury Registrar's (TR) Investment Account.
- ◆ To keep and maintain registers of investments and loans advanced to public enterprises and ensure timely repayment of loans.
- ◆ To ensure that audit queries regarding investments in public enterprises or those pertaining to Department expenditure are promptly and adequately replied to.
- ◆ To ensure the declaration and payment of dividends.
- ◆ To review and approve recommendations for payment of salaries and fringe benefits to employees of public enterprises and executive agencies.
- ◆ To ensure that increase in wage bills and allowances are consistent with productivity, efficiency, growth of investment and payment of dividends.
- ◆ To establish and maintain parastatal data bank.
- ◆ To regulate the appointment of Boards of Directors and recommend to Assistant Treasury Registrar (ATR) payment of their fees and allowances.
- ◆ To harmonise plans for local capacity building in the public enterprises so as to ensure the same conform with Government policy.
- ◆ In consultation with UTUMISHI, to issue Government directives which generally relate to the rights and obligations of parastatal staff.
- ◆ To assist CPI in the general administration of the Department

4.3.2 Public Enterprises Reform Section

Safeguarding Government interest as shareholder in public as well as private enterprises and monitoring any financial and legal matters arising out of public enterprises reform and ensuring enterprises' compliance with prescribed systems, rules and targets as follows:-

- ◆ To prepare Loan and Compensation Agreements and participate in negotiation for same.
- ◆ To prepare or examine and approve Guarantee Agreements where these are required to secure Government/Para-Government borrowing or lending.
- ◆ To draft, review or prepare amendments to statutory enactment, Establishing Orders of Public Enterprise, or Articles and Memoranda of Association.
- ◆ To keep custody of share certificates, stocks, bonds and other Government securities including the TR's seal.
- ◆ In consultation with Director of Investment Management, to ensure that the Annual Statement of TR's holdings and other properties vested in TR, is prepared.

- ◆ To register, and where necessary process transfer of share certificate, titles, and other securities held by TR.
- ◆ To prepare performance contracts of public enterprises.
- ◆ To participate in the parastatal divestiture meetings.
- ◆ To review the performance of public enterprises and recommend any necessary reforms.
- ◆ To evaluate the performance of Boards of Directors in public enterprises and of Government appointed members in other enterprises where Government holds shares.
- ◆ To monitor the implementation of performance contracts of public enterprises.
- ◆ To monitor the implementation of sales agreements for divested parastatals.
- ◆ To ensure that public enterprises and Government executive agencies comply with agreed plans, information systems, regulations and procedure.
- ◆ To attend parastatal Organisation Committee (POC) meetings and ensure implementation of relevant directives.
- ◆ When so required, to conduct or cause to be conducted special enquiries into the conduct and performance of functions by accounting officers or other staff employed in the maintenance of the accounts of any public enterprises and recommend appropriate corrective action.
- ◆ To prepare annual financial reports on public enterprises.
- ◆ To assist CPI in the general administration of the Department.

4.4 EXTERNAL FINANCE DIVISION

(a) **Overall Functions:**

The department will be charged with the responsibility of preparing and implementing external aid policies, mobilisation and co-ordination of external aid and regional co-operation, liaise with Planning Commission in matters relating to external finance funding of projects and programs.

(b) **Basic Functions:**

The main functions of the Department will be as listed below:-

- ◆ To act as an "institutional link" between the Planning Commission and implementing bodies of the Government and the External Sources of Assistance (Donors).
- ◆ To act as a co-ordinating body, in close collaboration with the Planning Commission and Public Investment Division of the Treasury, for the planning of future external resources of finance and investments.
- ◆ As co-ordinator of all external assistance, to act as the source of information to the donor community regarding all recipient institutions (Ministries, Regions and Parastatals).
- ◆ To co-ordinate, manage and control external requirements.
- ◆ To co-ordinate plans for both loan and grant financing.
- ◆ To identify sources of external resources including areas for regional co-

- operation, Joint Commissions and international co-operation.
- ◆ To prepare for Annual/Mid-Term Aid Consultations/Negotiations with various donors.
- ◆ To mobilise and monitor the utilisation and disbursement of public loans and grants.
- ◆ In collaboration with other institutions and donors, to allocate the external resources so mobilised.
- ◆ To keep an up to-date information on all loans and grants.

The Division has three Sections and the functions of each Section is as follows:

4.4.1 Loans (Multilateral Aid) Section

- ◆ Determine the multilateral resources requirements to different sectors and projects in the context of Tanzania's public expenditure plan
- ◆ In collaboration with the Planning Commission prepare and submit Projects and programmes to be financed.
- ◆ Identify possible sources for funding, pledges to commitments.
- ◆ Monitor the implementation of programmes and projects so that disbursement is fully and rapidly achieved. Also, during execution, recommend modifications and or amendments in the course of execution of projects or programme to ensure achievement of objectives.
- ◆ Facilitate negotiations with multilateral donor/creditors for obtaining external aid.
- ◆ Evaluate various aid packages of multilateral donor/creditors to ensure an effective matching of donors and projects in the context of Tanzania's priorities.
- ◆ Facilitate sector and project review meetings with creditors/donors.
- ◆ Prepare relevant sector, project and programme review. Facilitate meetings related to these review activities.
- ◆ Prepare and distribute Tanzania's aid and debt analytical reports on timely basis.
- ◆ Assist in the preparation and negotiations of multilateral debt and aid negotiations.

4.4.2 Grants (Bilateral Aid) Section

- ◆ Coordinate bilateral aid requirements in the context of National Development Plan.
- ◆ Determine bilateral sources.
- ◆ Review and appraise funding proposals for submission to donors.
- ◆ Negotiate with bilateral donors/creditors for external aid.
- ◆ Prepare for annual consultations/meetings of mid-term reviews.
- ◆ Expedite disbursement and regular evaluation of bilateral aid.

- ◆ Prepare the "external aid component" from the bilateral sources as a contribution to the National Budget.
- ◆ Advise clients on the acquisition of bilateral aid.
- ◆ Maintain up to date data on bilateral aid.
- ◆ Analyse and interpret bilateral aid environment.

4.4.3 Regional Cooperation Section

- ◆ Ensure long term collective self sustained and integrated social, cultural and economic development plans for regional integration.
- ◆ Ensure that projects and programmes having regional nature are identified, developed and submitted timely for funding.
- ◆ Secure support from one or more countries within the region for the identified and developed projects and programmes.
- ◆ Ensure complementarity between Regional and National programme and projects
- ◆ Ensure fullest use of economies of scale wherever a regional programme is identified.
- ◆ Initiate, attend and facilitate Regional Meetings.
- ◆ Ensure that the agreed projects and programmes are governed by the arrangements and procedures established in the agreements between the donors and the concerned regional member states.

4.5 ACCOUNTANT GENERAL DIVISION

(a) Overall Functions

The Accountant General division's overall responsibilities include:

- ◆ Overseeing all expenditure operations;
- ◆ Installing financial systems and supervision of Internal Audit functions;
- ◆ Finance management functions; and
- ◆ Debt management operational functions.

(b) Basic Functions

- ◆ Management of the Central Payment System.
- ◆ Monitoring and control of decentralised Sub-Treasury systems.
- ◆ Payroll System Management.
- ◆ Advances - Payments and Accounting.
- ◆ Development of the Government Accounting and Financial Systems.
- ◆ Provision of an internal audit services to the Government.
- ◆ Participating in and accountability to issue of Public Accounts Committee (PAC).
- ◆ Development of Government Accountancy Legislation, Regulations and Instructions.

- ◆ Financial Management of the Exchequer accounts.
- ◆ Monitoring the preparation of Ministry/independent department/regions monthly and annual accounts.
- ◆ Monitoring of the special funds, miscellaneous deposits accounts and other types of non-vote expenditure/revenue accounts.
- ◆ Development Revenue Accounting and financial agreements.
- ◆ Production of the Government's consolidated accounts.
- ◆ Ensuring that debts are paid and records are maintained for both domestic and external debts.
- ◆ Provide debt statistics/records as and when required.

The Division has five sections and the functions of each section are as follows:

4.5.1 Expenditure Management Section

- ◆ Provision of a Payment, Expenditure Control and Bank Reconciliation System for all Accounting Officers in DSM including centralised control and production of cheques.
- ◆ Maintenance of an Accounts Database/General ledger for all Government Ministries.
- ◆ Control of all Government Expenditure (Recurrent and Development) in accordance with Exchequer Releases and Warrant of Funds.
- ◆ Production of Financial Management reports for use by Accounting Officers.
- ◆ Preparation of a monthly bank reconciliation for the Central Payment Systems.
- ◆ Liaison with the Central Bank on payment issues.
- ◆ Manage the disbursement of funds to Sub-Treasuries from Accounting Officers.
- ◆ Responsible for manning and logical support for the Sub-Treasuries.
- ◆ Responsible for ensuring monthly Sub-Treasury Reporting on disbursement, Receipts and Bank Reconciliation.
- ◆ Receipt and analysis of replies from Accounting Officers.
- ◆ Advising Accounting Officers on Payroll Matters.
- ◆ Liaison with Budget Officer, CSD and Computer Department monthly, Quarterly and Annual A/cs.
- ◆ Payment and recording of Advances (Motor Vehicles, etc.)

4.5.2 Financial Management Section

- ◆ Cash Flow Forecasting for the Current and Development Exchequer Accounts
- ◆ Release of Exchequer Issues to Accounting Officers.
- ◆ Management of the Exchequer Transaction Processing System, Bank Reconciliation and Reporting Systems for:
 - Short Term Financial Instruments (Treasury Bills, Advances, Bonds etc.)

- TRA collections.
 - Non TRA Revenue Collection.
 - Development Revenue Receipts.
 - Exchequer Issues.
- ◆ Monitoring of the Expenditure and Revenue Float.
 - ◆ Control of the Government Bank Account Allocation Process.
 - ◆ Ensuring the submission of complete, consistent, accurate and timely monthly, Quarterly and Annual A/cs by Accounting Officers in accordance with Financial Regulations and Instructions.
 - ◆ Ensuring the production of Monthly Flash Reports and Quarterly Performance Review Reports.
 - ◆ Consolidation of Monthly Flash Reports and Quarterly Performance Reports.
 - ◆ Preparation of Monthly Summary Statement of Government Operations.
 - ◆ Ensuring the submission of complete, consistent, accurate and timely monthly, quarterly and Annual A/Cs by Accounting Officers for special funds, Miscellaneous Deposits Accounts and any other Non-Voted Fund Accounts in accordance with Financial Regulations and Instructions.
 - ◆ Monitoring the accounting and financial provisions of External Aid Agreements to ensure compatibility with the Government Finance & Accounting Systems.
 - ◆ Accounting for Development Revenue Transactions (Loans, Grants, Cash Fund Import Support).
 - ◆ Supervision and monitoring of the Government's Final Accounts Closure Programme.
 - ◆ Supervision of the preparation of the Consolidated Accounts for the Government of Tanzania including supplementary statements as required.
 - ◆ Production of the Published Accounts and Financial Report for the Government.
 - ◆ Loss Reporting and Summary Bank Reconciliation.

4.5.3 Public Debt Section

- ◆ Preparation of the Annual Public Debt Interest and Repayment Budget.
- ◆ Control and Monitoring of Public Debt Acquisition in accordance with the Debt Management Strategy.
- ◆ Accountant General's Representative on Debt Management/Coordination Committee.
- ◆ Liaison with Bank of Tanzania for Public Debt Management Issues.
- ◆ Financial Management of the External & Domestic Debt Stock.
- ◆ Operational Functions as it relates to Management of Public Debt (Interest and Principal) Repayments.
- ◆ Management of the Public Debt Computer Database and Records.
- ◆ Analysis of Public Debt Position and production of Public Debt Statistics and Reports.

- ◆ Accounting for Public Debt Acquisition and Repayment.
- ◆ Production of Public Debt Annual Accounts.
- ◆ Liaison with International Institutions (World Bank), ADB, IMF, etc) and Bilateral Lenders for public debt management issues.
- ◆ Budgeting, Disbursement and Accounting for Pensions and other Statutory Payments.
- ◆ Production of the Annual Accounts for Statutory Payments.
- ◆ GADP Co-ordination including management and accounting for the C, R &D fund Budget.

4.5.4 Financial Systems and Internal Audit Section

- ◆ Design and Implementation of Accounting and Financial Systems Development Strategy.
- ◆ Establishment of national standards for Government Commitment, Disbursement, Receipting, Accounting Systems.
- ◆ Design, Development, Specification, Documentation, Testing, and Implementation of new systems Finance and Accounting Systems including training and security.
- ◆ Provision of consultancy services to operational Ministries in respect of the management and operation of Finance and Accounting Systems.
- ◆ Liaison with Government Computer Centre, Hardware and Software Suppliers and User Departments for development of computerised Finance and Accounting Systems.
- ◆ Management of the Accountant General's Departments Local Area Networks and field installations.
- ◆ Undertake a continuous Internal Audit Risk Assessment.
- ◆ Development and Implementation of an Internal Audit Strategy for the Government of Tanzania.
- ◆ Production of an Annual Audit Programme.
- ◆ Development of Internal Audit Standards and Guidelines.
- ◆ Liaison with the Controller and Auditor General on Audit Matters.
- ◆ Management and Quality Control of the Operations of the Audit Cadre.
- ◆ Training and Staff development of Internal Audit Personnel.
- ◆ Preparation of the Internal Audit Budget Submission.
- ◆ Represent Paymaster General and Accountant General (Assistant Paymaster General) at the Public Accounts Committee.
- ◆ Preparation of Treasury Directives arising from the recommendations of the Public Accounts Committee.
- ◆ Follow-up of Outstanding issues with Accounting officers related to the Public Accounts Committee.
- ◆ Periodic Review of the Government's Legal Framework for Finance and Accounting.
- ◆ Technical drafting of those components of Financial Legislation and Regulations requiring revision as a result of the need to introduce new or

revised principles, standards or systems.

- ◆ Development of Government Accounting and Internal Audit manuals.
- ◆ Liaison with the local (NBAA), Regional (ESAAG), and International (IFAC) standard setting Authorities.
- ◆ Maintenance of a register of Government Finance and Accounting Legislation, Regulations, and Instructions.

4.5.5 Payroll Management and Control Section

- ◆ Payroll systems management.
- ◆ Analyse and monitor changes in the payroll, initiate discussion on any significant Government variances.
- ◆ Maintenance of payroll database.

4.6 STOCK VERIFICATION DIVISION

(a) Overall Functions:

The Department's function, relates to Government assets/properties management.

(b) Basic Functions:

These are:-

- ◆ Formulation of Policy and Guidelines relating to Government properties/assets.
- ◆ Inspection and Control of Government Assets/Property
- ◆ Keeping an up to date inventory system.
- ◆ Security system for cash receptacles.
- ◆ Accidents, claims and compensations.
- ◆ Disposal of Government Assets/Property.

The Division has five sections with respective functions as follows:

4.6.1 Policy and Guidelines Section

- ◆ Formulation of Policy and Guidelines relating to Government properties/assets.
- ◆ Technical drafting of legislative and regulatory changes relating to Government purchases of goods and services to conform to any changes in Government procurement policies.
- ◆ Interpretation and implementation of financial and stores regulations for the Government purchases of goods and services.
- ◆ Preparation of guidelines and provision of advice on disposal of Government assets, such as surpluses, obsolete unserviceable, redundant stocks, establishments e.g. farms, institutions etc.
- ◆ Submission of sectional Annual Report.

4.6.2 Inspection and Control of Government Assets Section

- ◆ Inspections and control of Government Assets.
- ◆ Preparation of Treasury Observations.
- ◆ Follow up of Stock Verification Reports from Regions and Ministries
- ◆ Special Annual Inspection Reports on Regions and Ministries and Verification of Government Procurement of Goods and Services.
- ◆ Follow up observations raised in Controller and Auditor General's Report.
- ◆ Carry out special verifications.
- ◆ Submission of Sectional Annual Report

4.6.3 Inventory Systems Section

- ◆ Designing inventory systems for Government Assets
- ◆ Preparation and issue of manuals to guide Government Ministries and Departments on making purchases, storage, use and disposal of Government Assets.
- ◆ Dealing with applications for retrospective approvals
- ◆ Submission of sectional Annual Reports.

4.6.4 Safes and Security Equipment Section

- ◆ To oversee the functioning of the security systems for receptacles - safes, cash boxes and strong room doors - for cash and other valuables.
- ◆ To control the purchase, use and maintenance of safes, cash boxes strong room doors, etc.
- ◆ To submit sectional Annual Reports

4.6.5 Accidents and Compensation Section

- ◆ Follow up of accidents and report involving of government vehicles, plants, crafts and general public property.
- ◆ Processing of claims for compensations and ex-gratia/payments.
- ◆ Follow up of losses and recoveries of public properties.
- ◆ Annual Reports on accidents, claims and compensations.
- ◆ Submission of Sectional Annual Report.

4.7 COMPUTER SERVICE DIVISION

(a) Overall Functions:

The division will be responsible for managing the Government payroll and duties

related to systems development and support to Government institutions, computer programming and operations.

(b) **Basic Functions:**

The department will be required:-

- ◆ To process, control and manage the Government payroll.
- ◆ To spearhead the development of information management system.
- ◆ To provide computer supportive service to Government agencies.

This Division consists of three sections with respective functions as follows:

4.7.1 Systems Development and Support to Government Institutions Section

- ◆ To develop new systems under Oracle environment
- ◆ Development of programs as required by user Government institutions
- ◆ Software and Hardware support
- ◆ System design.
- ◆ Computer based personnel information systems

4.7.2 Programming Section

- ◆ Data and programming
- ◆ Conversion
- ◆ Testing

4.7.3 Operations Section

- ◆ Improved personnel and payroll controls
- ◆ Acceptance of systems report.
- ◆ Operating super server computer under network environment.
- ◆ Data capture for voluminous data.
- ◆ To store and maintain records for super server computer media.
- ◆ To receive computer inputs, sort and dispatch computer outputs.
- ◆ To prepare and dispatch computer bills, collect and record paid bills, and make follow-up the unpaid bills.

4.8 PENSION DIVISION

(a) **Overall Function:**

The division will be charged with the responsibility of timely provision of

retirement benefits to Government employees.

(b) **Basic Functions:**

The functions will include:

- ◆ Establishment.
- ◆ Pension Records.
- ◆ Payment and Control.

The Division has three sections and the functions of each section are as follows:

4.8.1 Establishment Section

Examination of pension files of all retiring Government employees of all retiring Government employees and political leaders in order to verify entitlement for payment as follows:

- ◆ To liaise with Ministries, independent Departments and Regions on employees' changes of service as related to their pension eligibility.
- ◆ To be a member of the Government Employees Provident Fund Board.
- ◆ To deal with files of employees who retire while being seconded from
- ◆ To be a member of the Military Employees Pension Board.
- ◆ To deal with files of retiring political leaders as specified in the Political Leaders' Act.
- ◆ To receive from Pension Records Section employees' files and scrutinise them to determine the away of terminal benefits.
- ◆ To raise or reply any queries arising from perusal of the files.
- ◆ Making follow-up to non-contributing employers of Government Employees Provident Fund (G.E.P.F).

4.8.2 Pension Records Section

Collection, preparation and maintenance of employees' records in order to facilitate their pension payments when they retire.

4.8.3 Payment and Control Section

Effecting payment and maintenance of proper records for retired employees as follows:

- ◆ To keep list of all retired employees who are being paid pension through computer system
- ◆ To effect pension payments.
- ◆ To keep accounts records of pension payments.
- ◆ To prepare computer Data Sheet for inclusion of new pensioners' name in the computer

- To prepare Monthly Reconciliation Statements, to cancel state cheques, and to effect payment of reclaimed state pension drafts.

5. EXECUTIVE AGENCIES

Executive Agencies are semi-autonomous publicly accountable government organisations managed by Chief Executives at arms length from Government. They are still part of government and are discrete business units with clear responsibilities and business boundaries. Agencies are to receive all the delegations of power and authority over their resources necessary to enable them to meet their responsibilities. They will become more and more self sufficient in managerial and, in some cases, financial terms. Some agencies will generate all their income from charging fees and/or trading. Others will remain dependent on Government subventions, and there will be a spectrum of combinations in between.

Following recommendations of the Ministry, the Presidential Implementation Committee (PIC) has approved that the following four executive agencies be formed under the Ministry:

- Dar es Salaam School of Accountancy.
- Tax Appeals Board.
- Commissioner for Insurance.

The establishment of the executive agencies will be undertaken by the Ministry in collaboration with the Executive Agencies Project of Civil Service Department.

6. SCHEDULE OF POSTS FOR HEADS OF DIVISIONS, SECTIONS AND UNITS TO BE FILLED

The Permanent Secretary, as the chief executive, will be assisted by heads of divisions, sections and units to carry out the functions of the ministry.

The posts for heads of divisions, sections and units to be filled in are enumerated below:

<u>DIVISION</u>	<u>POST TO BE FILLED</u>
POLICY AND RESEARCH DIVISION	Commissioner
Fiscal Policy Section	Section Head
Macro-Economic Policy Analysis Section	Section Head
Debt Policy and Strategy Section	Section Head
Monetary Policy Section	Section Head
GOVERNMENT BUDGET DIVISION	Commissioner
Ministries and Departments Section	Section Head
Regions and Local Government Section	Section Head
Budget Analysis and Techniques Section	Section Head
PUBLIC INVESTMENT DIVISION	Commissioner
Public Investment and Management Section	Section Head
Public Enterprises Reform Section	Section Head
EXTERNAL FINANCE DIVISION	Commissioner
Loans (Multilateral Aid) Section	Section Head
Grants (Bilateral Aid) Section	Section Head
Regional Cooperation Section	Section Head

ACCOUNTANT GENERAL DIVISION	Accountant General
Expenditure Management Section	Section Head
Financial Management Section	Section Head
Public Debt Section	Section Head
Financial Systems and Internal Audit Section	Section Head
Payroll Management and Control Section	Section Head
STOCK VERIFICATION DIVISION	Director
Policy and Guidelines Section	Section Head
Inspection and Control of Govt. Assets Section	Section Head
Inventory Systems Section	Section Head
Safes and Security Equipment Section	Section Head
Accidents and Compensation	Section Head
COMPUTER SERVICE DIVISION	Director
Systems Development and Support to Government Institutions Section	Section Head
Programming Section	Section Head
Operations Section	Section Head
PENSION DIVISION	Director
Establishment Section	Section Head
Pension Records Section	Section Head
Payment and Control Section	Section Head
ADMINISTRATION AND PERSONNEL DIVISION	Director
ACCOUNTS UNIT	Unit Head
INTERNAL AUDIT UNIT	Unit Head
LEGAL UNIT	Unit Head
TECHNICAL AUDIT UNIT	Unit Head
CENTRAL TENDER BOARD	Unit Head

7. JOB DESCRIPTIONS FOR HEADS OF DIVISIONS,
SECTIONS AND STAFF UNITS

Job descriptions provide the scope, organisational relationships, principal duties, responsibilities and the requisite qualifications for each post. The following job descriptions are for heads of divisions, sections and units.

Job descriptions for the rest of the Divisions, Sections and Units which do not appear in this Report will need to be completed by the Ministry during implementation of the Report.

7.1 GOVERNMENT BUDGET DIVISION

7.1.1 HEAD OF DIVISION

MINISTRY : Finance
DIVISION : Government Budget
LOCATION: : Dar es salaam
JOB TITLE : Commissioner for Budget
RESPONSIBLE TO : Deputy Permanent Secretary, Policy and Financial Resources (PFR)
SUPERVISORY ROLE: The Commissioner for Budget will supervise and coordinate the day to day activities of the Division which are performed by the Heads of Sections to ensure accountability and effectiveness in relation to work performance.
JOB PURPOSE :

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

- ◆ Formulation of budgetary policies and facilitation of the preparation of expenditure targets.
- ◆ Preparation of Budget Guidelines, which include vote ceilings, budget formats and dates of submission of estimates.
- ◆ Reviewing expenditure performance with a view of making necessary policy and objective adjustments.
- ◆ Analysing Expenditure performance reports.

EDUCATION REQUIREMENTS :

EXPERIENCE REQUIREMENTS :

SPECIAL QUALIFICATIONS :

7.1.2 MINISTRIES AND DEPARTMENTS SECTION

MINISTRY : Finance
DIVISION : Government Budget
SECTION : Ministries and Departments Budgets
LOCATION: : Dar es salaam
JOB TITLE : Head of Ministries and Departments Budgets
RESPONSIBLE TO : Commissioner for Budget
RESPONSIBLE FOR :
JOB PURPOSE :
LIAISON WITH : The head of section shall liaise with different Ministeries and Independent Departments on matters concerning ministerial and departments Budgets.

PURPOSE OF THE JOB: To ensure proper preparation and utilization of Ministerial and Departments Budgets and to manage the Wage Bill by establishing the ceiling and size of establishment

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

- ◆ To scrutinize budget estimates and ensure that the budget has been prepared according to the guidelines.
- ◆ To finalise Budget estimates.
- ◆ To supervise budget follow-up and analysis on Flash Reports and Quarterly Progress Reports in order to assess the level of expenditure performance.
- ◆ To conduct review of the Mid-year Report and Quarterly Reports.
- ◆ To prepare necessary Budget adjustments.
- ◆ To appraise demands for reallocation, supplementary funds, excess votes and CCF and provide recommednations.
- ◆ Process Reallocation Warrants, Supplementary Estimates, CCF documents and release warrants.
- ◆ To review Government establishment in conjunction with Civil Service Department.
- ◆ Initiate and determine ceiling size of establishment.

EDUCATION
REQUIREMENTS :

EXPERIENCE
REQUIREMENTS :

SPECIAL
QUALIFICATIONS . :

7.1.3 REGIONS AND LOCAL GOVERNMENT SECTION

MINISTRY : Finance
DIVISION : Government Budget
SECTION : Regions and Local Government
LOCATION: : Dar es salaam
JOB TITLE : Head of Regions and Local Government Budgets
RESPONSIBLE TO : Commissioner for Budget
RESPONSIBLE FOR :
JOB PURPOSE : To ensure proper preparation and utilization of Budgets in the Regions and Local Governments.
LIAISON WITH : The Head of Section shall liaise with Regional heads and Local Government executives on Budget issues.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

- ◆ To scrutinize budget estimates and ensure that the budget has been prepared according to the guidelines.
- ◆ To finalise Budget estimates.
- ◆ To supervise budget follow-up and analysis on Flash Reports and Quarterly Progress Reports in order to assess the level of expenditure performance.
- ◆ To conduct review of the Mid-year Report and Quarterly Reports.
- ◆ To prepare necessary Budget adjustments.
- ◆ To appraise demands for reallocation, supplementary funds, excess votes and CCF and provide recommendations.
- ◆ Process Reallocation Warrants, Supplementary Estimates, CCF documents and release warrants.
- ◆ To review Government establishment in conjunction with Civil Service Department.
- ◆ Initiate and determine ceiling size of establishment.

EDUCATION
REQUIREMENTS :

EXPERIENCE
REQUIREMENTS :

SPECIAL
QUALIFICATIONS :

7.1.4 BUDGET ANALYSIS AND TECHNIQUES SECTION

MINISTRY : Finance
DIVISION : Government Budget
SECTION : Budget Analysis and Techniques
LOCATION: : Dar es salaam
JOB TITLE : Head of Budget Analysis and Techniques
RESPONSIBLE TO : Commissioner for Budget
RESPONSIBLE FOR :
LIASON WITH : The Head of Section shall communicate with other Heads of
Section in the Division to establish efficient and effective Budget.
JOB PURPOSE : The ensure effective and efficient Budget system operations.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

- To prepare Budget Guidelines.
- To prepare Budget Data base for production of Budget Books and Budget documents.
- To produce operational Budget handbook on Budget Management.
- To distribute operational budget handbook and other budget documents.
- To carry out studies on Budget Management and establish efficient and effective Budget systems.

EDUCATION
REQUIREMENTS :

EXPERIENCE
REQUIREMENTS :

SPECIAL
QUALIFICATIONS :

7.2 EXTERNAL FINANCE DIVISION

7.2.1 HEAD OF DIVISION

MINISTRY : Finance
DIVISION : External Finance
LOCATION: : Dar es salaam
JOB TITLE : Commissioner for External Finance
RESPONSIBLE TO : Deputy Permanent Secretary, Policy and Financial Resources (PFR)

SUPERVISORY ROLE:

- ◆ The Commissioner for External Finance will supervise and coordinate the day to day operations of the Division which are performed by the Heads of the Sections to ensure accountability and effectiveness in relation to work performance.

To perform any other duties as may be assigned by the Management.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

- ◆ The Commissioner for External Finance will be responsible for the effective mobilization and utilization of Aid Resources.
- ◆ To advise the Treasury Management on issues pertaining to Aid coordination and Debt Policy.

EDUCATION
REQUIREMENTS :

EXPERIENCE
REQUIREMENTS :

SPECIAL
QUALIFICATIONS :

7.2.2 LOANS (MULTILATERAL AID) SECTION

MINISTRY	:	Finance
DIVISION	:	External Finance
SECTION	:	Loan (Multilateral Aid)
LOCATION:	:	Dar es salaam
JOB TITLE	:	Head of Multilateral Aid Section
RESPONSIBLE TO	:	Commissioner for External Finance
RESPONSIBLE FOR	:	Schedule officers of the section.
LIAISON WITH	:	The Head of section shall liase with various Multilateral donors. He/She shall liase with Ministries in context of Multilateral funded projects/programme.
JOB PURPOSE	:	To ensure that Multilateral aid are utilized according to the National Development Plan and to secure more Multilateral aid.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

- ♣ To determine multilateral resource requirement to different sectors and project in the context of Public expenditure plan.
- ♣ To identify possible sources of funding
- ♣ To monitor the implementation of programmes and projects.
- ♣ To enhance fully and rapid disbursement of fund.
- ♣ To facilitate negotiations with multilateral donors/creditors for obtaining external aid.
- ♣ To evaluate various aid packages of multilateral donr/creditors and ensure an effective matching of donors and projects in context of the established priorities.
- ♣ To facilitate sector and project review meetings with creditors/donors.
- ♣ To produce aid the debt analytical reports on time basis.
- ♣ To monitor the debt service obligation of multilateral loans.
- ♣ To ensure that invoices are checked and processed for payments on due dates.
- ♣ To assist the preparation of multilateral debt negotiation.

EDUCATION
REQUIREMENTS :

EXPERIENCE
REQUIREMENTS :

SPECIAL
QUALIFICATIONS :

7.2.3 GRANTS (BILATERAL AID) SECTION

MINISTRY	:	Finance
DIVISION	:	External Finance
SECTION	:	Grants (Bilateral Aid)
LOCATION:	:	Dar es salaam
JOB TITLE	:	Head of Bilateral Aid
RESPONSIBLE TO	:	Commissioner for External Finance
RESPONSIBLE FOR	:	Schedule officers of the section
LIASON WITH	:	The Head of Section shall liase with various bilateral donors and shall communicate with Ministries in the context of Bilateral Donor funded projects/programmes
JOB PURPOSE	:	To ensure proper utilization of Bilateral aid according to National Development plan and secure more bilateral donors.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

- ◆ To co-ordinate bilateral aid requirements in the context of National Development Plan.
- ◆ To determine bilateral aid sources.
- ◆ To review and appraise funding proposals for submission to Donors.
- ◆ To negotiate with bilateral donors/creditors for external aids.
- ◆ To prepare annual consultations/meetings or mid-term reviews.
- ◆ To collaborate with the Planning Commission and set-up priorities for use of aid.
- ◆ To expedite disbursement and regular evaluation of bilateral aid.
- ◆ To prepare external aid component from bilateral sources as a contribution to the National Budget.
- ◆ To advise client on the acquisition of bilateral aid.
- ◆ To maintain an up to date data base on bilateral aid.
- ◆ To analyse and interpret Bilateral Aid environment.

EDUCATION

REQUIREMENTS :

EXPERIENCE

REQUIREMENTS :

SPECIAL

QUALIFICATIONS :

The quality of the audit function in Tanzania

Summary of existing literature¹

External audit

Brief assessment

- Independence of the NAO remains limited – while established as an independent agency under the PFA 2001, it is financially accountable to MoF and staffing has to be in accordance with the Public Service Act. A conflict of interest is present in the current institutional set up. In addition the NAO audits the Executive Branch of government, however it is not fully independent of this. The incentives to follow up is constrained by a weak Parliamentary scrutiny and understanding of audit reports.
- Capacity of the OACG to produce work of the office is limited by the staffing quality and quantity being inadequate, although recruitment is now underway. The recurrent budget has been increased, although the office is not adequately included in reform programmes. Also the low level of IT skills and the fact that the NAO does not have access to IFMS is a serious constraint. Recent improvements in this respect have been noted as the budget allocation to the office has increased and development partner support continues to focus on this area (TA funded by SIDA are shortly expected to arrive).
- The NAO is a member of INTOSAI, although compliance to the international standards is less than 100%.
- Follow up of audit queries is poor and the NAO has little power to enforce. Follow up is the responsibility of MoF and PoPP, however little is undertaken and therefore Government agencies are not fully held to account for mismanagement.
- All MDAs have an internal auditor, however there are concerns in relation to their quality. In addition, the NAO has an external auditor in every Ministry, but without linkages to the Ministries internal auditor.

Institutional background

The Office of the Controller and Accountant General Department (OCAG) in Tanzania is responsible for auditing the public accounts, on behalf of the National Assembly; their reports are then reviewed by the Public Accounts Committee (PAC) and the Local Authorities Accounts Committee (LAAC). Central government reports to OCAG are provided by ACGEN six months after the closing of the FY. Local authorities provide their reports within three months of the closing of the FY.

OCAG is legally independent of the executive branch. Operations are guided by the Public Finance Act 2001 and the Public Procurement Act 2001, and this new legislation has considerably strengthened its authority and autonomy. All audit reports are submitted

¹ CFAA, PRBS Annual Review, Consultancy report - Management of HIPC Funds in Tanzania, draft Fiduciary Risk Assessment.

to MoF, who in turn submits them to the National Assembly. OCAG is also empowered to undertake auditing for donor-funded projects, performing 'value for money' audits and propose recommendations for improved management of budget funds. However, such reports are not typically acted upon and compliance ensuring ability is limited (IMF, 2002, p.14).

The Act does not contain any means of ensuring that the CAG findings and queries are followed up and the mandate for CAG to ensure compliance is very limited, in fact the responsibility lies with the Minister for Finance, however in reality little effort is spent on this.

Parliamentary role

The PAC and LAAC, both standing committees of Parliament, represent the final stage in the audit process. PAC oversees the central government votes, while LAAC was formed in 1997 to review the accounts of local government authorities. Both committees have about 15 members; PAC is chaired by the opposition, LAAC by the majority. These committees generally meet between February and April to examine OCAG's reports; committee reports are then presented to Parliament. The quality is in general considered low with on average a time lag of about two years between the end of budget year and the review of the committee's reports (GoT, 2001, CFAA, p.61-62).

Capacity

OCAG's ability to undertake quality audits is constrained by inadequate pay levels, insufficient qualified staff and lack of technical expertise and computer skills. Currently, OCAG has limited capacity to undertake value for money or computer audits. Many of the auditors have no direct access to the IFMS and have received minimal training in the application of the system.

A significant increase in resources for OCAG was already executed from FY01 on, but, in order to further support this process, it has given audit and supervision increased priority. A MTEF activity costing table was included in the FY03 budget guidelines, the cross sector MTEF and the budget for FY03.

External audit staff are permanently located in ministries and are involved to a limited extent in pre audit activities to reduce conflict of interest (in the past, pre audit involvement has caused difficulties at post audit stage). Furthermore, it is claimed that a permanent presence does sometimes make it more difficult to act objectively and independently.

The reporting lag has been reduced: the last audit reports are issued within a lag of less than 15 months for central government accounts and 11 months for local government accounts. Further efforts are being made on this front and this year it is expected that the report will be ready 12 months after the end of the fiscal year.

International standards

OCAG is a member of the International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) and as such is expected to promulgate its standards. The current situation in Tanzania is therefore assessed against these international standards, which are not mandatory but are perceived as best practice, and it has been noted that there is not full compliance.

Other types of audit

Internal audit

Internal audit staff are seconded from the Accountant General's Department, which is responsible for the maintenance of technical standards, and they are supervised by an Assistant Accountant General.

The current internal audit situation is weak and would not be effective with the most responsive of Accounting Officers. The key weaknesses identified here are:

- There is no formal scheme of training in internal audit procedures.
- Internal audit manuals are not available.
- Work programmes tend to concentrate on recurrent financial systems excluding project audit and non-financial procedures and internal audit is largely concentrated on voucher audit, without any focus on procedures and controls.
- The linkages between the Accountant General and the internal auditors are weak.
- Audit Committees have not yet been fully established, although efforts are being made to get these functioning in each MDA.
- Internal audit does not have an identity as a career.

Internal audit reports are not passed to the Accountant General as a matter of course, though this was previously done, as the Accounting Officers perceived the Internal Auditor as being Treasury's spy in the ministry. Internal Auditors interviewed during this study stated that their reports were rarely followed up and it was difficult for them to pursue them through the Accounting Officer, the Permanent Secretary.

Technical Audit Unit

Following efforts to increase capacity in the TAU, it is now in a stronger position to perform its role of providing value for money audits for MoF, information on budgeting and use of funds. In 2003 the budget increased by 40% on the previous year and further support is planned through PFM RP. The CFAA recommends that the unit is placed in OCAG rather than MoF to further assist with increases in capacity.

Public Expenditure Tracking Surveys

Public Expenditure Tracking Surveys (PETS) are an internal control mechanism to check whether the budgeted funds reach the ultimate service provider or beneficiary, although previous ones have received little circulation and follow up. The results of previous studies indicated considerable leakage of funds. There are plans to have regular PETS undertaken and the functioning of these as a audit tool is expected to increase in importance.

