

# VERS UNE UTILISATION ACCRUE DES SYSTÈMES NATIONAUX EN AFRIQUE : TENDANCES ET APPROCHES RÉCENTES

ÉTUDE DE CAS DE LA TANZANIE



CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER



# VERS UNE UTILISATION ACCRUE DES SYSTÈMES NATIONAUX EN AFRIQUE : TENDANCES ET APPROCHES RÉCENTES

ÉTUDE DE CAS DE LA TANZANIE



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Publiée en 2014 par l'Initiative Africaine Concertée sur la Réforme Budgétaire

Pour tout renseignement sur l'Initiative Africaine Concertée sur la Réforme Budgétaire, ou pour obtenir des exemplaires de cette publication, veuillez contacter :

CABRI Secretariat (Secrétariat de CABRI),  
PostNet Suite 314  
Private Bag X 06  
Waterkloof  
Pretoria 0145  
South Africa (Afrique du Sud)  
Courriel : [info@cabri-sbo.org](mailto:info@cabri-sbo.org)  
[www.cabri-sbo.org](http://www.cabri-sbo.org)

Révision effectuée par Laurie Rose-Innes  
Conception et mise en page par COMPRESS.dsl | [www.compressdsl.com](http://www.compressdsl.com)



Le document a été financé par UK aid du gouvernement britannique. Toutefois, les opinions exprimées ne reflètent pas forcément les politiques officielles du gouvernement britannique.

Cette étude de cas s'appuie sur des recherches financées en partie par la Fondation Bill & Melinda Gates. Les observations et les conclusions contenues dans cette étude sont celles des auteurs et ne reflètent pas forcément les positions et les politiques de la Fondation Bill & Melinda Gates.

# TABLE DES MATIÈRES

---

Liste des tableaux et des figures	iv
Acronymes et abréviations	v
Note de synthèse	vi
Introduction	1
<b>Utilisation des systèmes nationaux en Tanzanie</b>	<b>3</b>
Apports d'APD et utilisation des systèmes nationaux	3
Systèmes tanzaniens de GFP	5
Utilisation réelle des systèmes nationaux	7
Appui budgétaire et autres modalités d'aide	9
Niveau de sensibilisation nationale et conformité aux cadres d'orientation et aux processus des donateurs	11
Cadres d'orientation et processus nationaux	12
Le risque en tant que facteur au niveau national	12
Incitations	14
Capacités au niveau national	14
Obstacles et catalyseurs	15
<b>Unités d'exécution de projets (UEP)</b>	<b>16</b>
Recours aux UEP	16
Impact des UEP	17
<b>Conclusion</b>	<b>19</b>
<b>Annexe 1 : Cadre de recherche nationale et questions</b>	<b>20</b>
<b>Annexe 2 : Personnes rencontrées</b>	<b>22</b>
<b>Références</b>	<b>23</b>

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

---

## Tableau

Tableau 1	Performance par rapport aux indicateurs de l'Enquête de suivi de la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris	5
-----------	---	---

## Figures

Figure 1	Champ de recherche sur l'utilisation des systèmes nationaux	1
Figure 2	Versements de l'aide par modalité tels que communiqués au MdFAE, de 2001 à 2011 (en millions de shillings tanzaniens)	3
Figure 3	Prévisibilité de l'APD totale et des trois principales modalités d'aide (versements effectifs annuels exprimés en pourcentage des versements prévus)	4
Figure 4	Notes PEFA obtenues par la Tanzanie, en 2006 et 2009	6
Figure 5	Décassements par modalité d'aide exprimés en pourcentage de l'APD	10

# ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

---

AB	Appui budgétaire ou Soutien budgétaire (SB)
ABG	Appui budgétaire général ou Soutien budgétaire général (SBG)
ABS	Appui budgétaire sectoriel ou Soutien budgétaire sectoriel (SBS)
ACDI	Agence canadienne de développement international
AGL	Autorité chargée du gouvernement local ou Autorité chargée de l'administration locale (AAL) ou Autorité chargée des collectivités locales (ACL)
APD	Aide publique au développement
ARMP	Autorité de régulation des marchés publics
BAfD	Banque africaine de développement
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire
CAG	Contrôleur et Auditeur général
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
DFID	Ministère britannique du Développement international
EPIN	Évaluation de la politique et des institutions nationales
ERF	Évaluation du risque fiduciaire
FFC	Financement des fonds communs
GdT	Gouvernement de la Tanzanie
GFP	Gestion des finances publiques
MdEFP	Ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle
MdF	Ministère des Finances
MdFAE	Ministère des Finances et des Affaires économiques
MFAF	Ministère finlandais des Affaires étrangères
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière (Évaluation)
PDES	Programme de développement de l'enseignement secondaire
PGA	Plateforme de gestion de l'aide
PME	Petites et moyennes entreprises
PRGFP	Programme de réforme de la gestion des finances publiques
PRGL	Programme de réforme du gouvernement local ou Programme de réforme de l'administration locale (PRAL)
SCAT	Stratégie conjointe d'assistance à la Tanzanie ou Stratégie commune d'assistance à la Tanzanie
UE	Union européenne
UEP	Unité (ou cellule) d'exécution de projets ou Unité de mise en œuvre de projets
UK	Royaume-Uni
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USD	Dollar des États-Unis

## NOTE DE SYNTHÈSE

### Le gouvernement de la Tanzanie a accru l'utilisation des systèmes nationaux en adoptant une politique claire sur l'aide publique au développement

La Tanzanie a connu une utilisation relativement élevée des systèmes publics, puisque l'appui budgétaire et les fonds communs sont versés par l'intermédiaire du Trésor public. Ainsi, les fonds accordés au titre de l'appui budgétaire utilisent tous les aspects des systèmes de gestion des finances publiques (GFP) de l'administration tanzanienne et les fonds communs se servent de comptes désignés, à partir desquels les fonds sont transférés au Trésor, bien que ces fonds soient identifiables séparément dans le budget de développement. En conséquence, le financement pour ces modalités de l'aide figure dans le plan du gouvernement et le budget de l'État, tandis que les systèmes publics de versement, de comptabilité, d'audit interne, de présentation de rapports et de supervision, sont utilisés.

Les projets réalisés avec des bénéficiaires non gouvernementaux n'utilisent pas les systèmes nationaux, bien que les informations sur ces projets soient notifiées au ministère des Finances (MdF) par le biais de la Plateforme de gestion de l'aide utilisée par la plupart des donateurs. Même s'il existe toujours des projets qui fonctionnent en dehors des systèmes publics, le MdF indique que la majorité d'entre eux sont inscrits au budget et ont souvent recours au Contrôleur et Auditeur général (CAG) pour l'audit bien que les systèmes du Trésor public ne soient pas utilisés.

Cependant l'utilisation des mesures de sauvegarde reste toujours importante lors de l'utilisation des systèmes nationaux. Ces mesures de sauvegarde incluent l'utilisation de comptes de dépôt désignés avant le transfert de fonds vers le compte unique du Trésor, l'existence de codes budgétaires distincts pour les fonds, l'imposition d'exigences supplémentaires de présentation de rapports et la mise en place de cellules de coordination de projets.

Le gouvernement de la Tanzanie (GdT) a accru l'utilisation des systèmes nationaux en adoptant une politique claire sur l'aide publique au développement, qui s'attache à promouvoir l'utilisation de l'appui budgétaire grâce à l'élaboration d'un système de gestion de l'aide permettant aux donateurs de saisir les engagements en matière d'aide et de contribuer au renforcement du système dans des domaines clés de GFP.

Les principales mesures incitatives pour encourager les donateurs à utiliser les systèmes publics sont issues de la politique de l'administration centrale relative à l'utilisation des systèmes nationaux, qui exige de s'aligner sur les engagements internationaux à l'égard de l'efficacité de l'aide et aussi de la Stratégie conjointe d'assistance à la Tanzanie qui engage les donateurs à utiliser les systèmes nationaux conformément à la politique du gouvernement. En outre, les donateurs ont jugé le risque fiduciaire comme étant à un niveau raisonnable et ne l'emportant pas sur les avantages qu'offre l'utilisation des systèmes nationaux, tandis que les principales institutions de contrôle en Tanzanie sont perçues comme fonctionnant de manière efficace.

Une réduction importante du recours aux Unités d'exécution de projets (UEP) est constatée en Tanzanie, à la suite de la politique gouvernementale qui vise à leur élimination, du respect par les donateurs des engagements de la Déclaration de Paris et de la mise en place par ces derniers de politiques stipulant de ne pas s'en servir. Les



fonctionnaires tanzaniens gèrent désormais des programmes d'aide ou bien ont recours à des secrétariats (dotés d'effectifs supplémentaires). Ces cellules diffèrent des UEP traditionnelles du fait qu'elles gèrent et coordonnent les activités mais ne les exécutent pas. Toutefois, quelques UEP traditionnelles subsistent.

Les avis sont partagés quant au degré d'efficacité de l'emploi de fonctionnaires du MdF ou de la création de secrétariats par rapport aux UEP. Le gouvernement central estime que l'emploi d'effectifs déjà en fonction dans les ministères dépensiers pour coordonner et gérer l'aide apportée par les donateurs fonctionne bien, car il crée l'appropriation et la durabilité. Toutefois, le personnel des ministères dépensiers, perçoit cette tâche comme une charge supplémentaire, du fait que les ressources en personnel sont rares et qu'il est déjà surchargé de travail. Bien que de nombreux donateurs pensent que les UEP peuvent s'avérer utiles pour assurer l'avancement rapide des projets, ils admettent l'existence d'un compromis. Les UEP ne renforcent pas les capacités de l'administration publique et ne sont pas durables, mais l'alternative représente une progression plus lente en ce qui concerne la mise en œuvre et les résultats.

Afin d'accroître l'utilisation des systèmes nationaux et de répondre aux préoccupations actuelles des donateurs au sujet de leur utilisation, le GdT se doit d'aborder les questions des systèmes de GFP et de capacités. Il est important que le gouvernement continue à veiller à ce que les faiblesses affectant les principales fonctions de GFP soient traitées, pour que les donateurs restent persuadés que le risque encouru d'utiliser les systèmes nationaux est faible, et, à remédier à l'aversion croissante au risque, éprouvée par de nombreux gouvernements donateurs. Les capacités de l'administration publique doivent également être renforcées en vue d'assurer une gestion saine des fonds des donateurs qui passent par les systèmes nationaux, de façon à ce que la mise en place de cellules de coordination ou de secrétariats parallèles ne s'avère pas nécessaire pour persuader les bailleurs de fonds de la bonne gestion des fonds. Les donateurs, doivent eux-mêmes s'assurer que le gouvernement soit informé dans les délais et de manière précise des engagements et des décaissements (pour que l'aide puisse au moins être inscrite au plan, même si elle n'est pas versée par le biais des systèmes du Trésor public) et, dans la mesure du possible, que des systèmes parallèles ne soient pas établis, et que les systèmes publics soient utilisés chaque fois que cela s'avère réalisable.

**Les UEP ne renforcent pas les capacités de l'administration publique et ne sont pas durables, mais l'alternative représente une progression plus lente en ce qui concerne la mise en œuvre et les résultats**





# INTRODUCTION

Ce rapport a été rédigé par Ann Bartholomew et présente les conclusions tirées de l'étude de cas de la Tanzanie du rapport de CABRI : *Vers une utilisation accrue des systèmes nationaux en Afrique : tendances et approches récentes* (2014). L'étude globale a pour objectif de permettre aux membres de CABRI (et à d'autres pays africains) d'enrichir leurs connaissances à l'égard des différentes pratiques des principaux donateurs en Afrique, afin de renforcer leur façon d'aborder l'utilisation des systèmes nationaux et, éventuellement, leurs positions de négociations, ce qui encouragera l'utilisation des systèmes nationaux.

Le travail sur le terrain a été mené à Dar-es-Salaam du 13 au 17 mai 2013. Des réunions ont eu lieu avec des informateurs clés du gouvernement de la Tanzanie (GdT) (ministère des Finances, ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle et ministère de la Santé et de la Sécurité sociale) et certains donateurs (la Banque africaine de développement, la Banque mondiale, l'USAID, le DFID et l'ACDI).

Figure 1 : Champ de recherche sur l'utilisation des systèmes nationaux



Ce rapport met l'accent sur deux domaines clés : l'utilisation de systèmes nationaux en Tanzanie ; et, le recours aux Unités d'exécution de projets (UEP) et leur impact. Le cadre de recherche nationale est décrit à l'Annexe 1, et un résumé du champ de recherche est présenté dans la Figure 1.

Ce rapport commence par examiner l'histoire de l'utilisation des systèmes nationaux en Tanzanie, les systèmes de gestion des finances publiques (GFP) du pays, l'utilisation effective dans la pratique des systèmes nationaux et l'utilisation de l'appui budgétaire (appelé aussi soutien ou aide budgétaire) et des autres modalités d'aide. Le rapport examine ensuite la sensibilisation nationale et la conformité aux cadres d'orientation (ou cadres de politique générale) et aux processus des donateurs liés aux systèmes nationaux et aux cadres d'orientation et aux processus nationaux. Le risque en tant que facteur au niveau du pays, les incitations à utiliser les systèmes nationaux, les capacités au niveau national ainsi que les obstacles et les catalyseurs qui ont un impact sur l'utilisation des systèmes nationaux sont également évalués. Enfin, les UEP font l'objet d'une discussion en fonction de leur utilisation et de leur impact en Tanzanie.

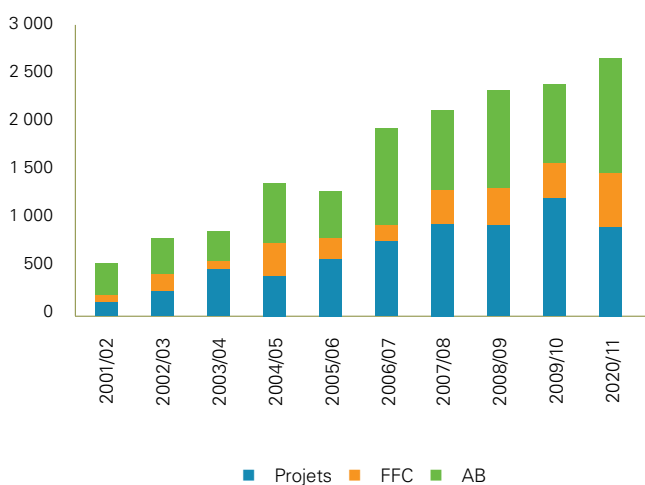


# UTILISATION DES SYSTÈMES NATIONAUX EN TANZANIE

## Apports d'APD et utilisation des systèmes nationaux

La Tanzanie a connu une hausse importante des apports d'aide au cours des 10 à 15 dernières années. Comme l'indique la Figure 2, l'aide totale versée en 2010/2011 a été cinq fois supérieure à celle décaissée en 2001/2002. L'aide publique au développement (APD) nette, qui s'élevait en valeur nominale à 1,75 milliard d'USD en 2004 a augmenté pour passer à 2,4 milliards d'USD en 2011 (OCDE-CAD, 2011). Bien que la Tanzanie soit fortement tributaire de l'aide, le niveau de dépendance vis-à-vis de l'aide a diminué au cours de la dernière décennie, et depuis 2005 l'APD nette a atteint en moyenne 10,4 pour cent du revenu national brut, soit une baisse constatée par rapport au 16 % de 2004 et représentait environ 33 % du total des dépenses publiques dans l'exercice budgétaire de 2010/2011. La plupart de l'APD apportée à la Tanzanie est octroyée sous forme de subventions et d'assistance technique

Figure 2 : Versements de l'aide par modalité tels que communiqués au MdFAE, de 2001 à 2011 (en millions de shillings tanzaniens)



Remarque : FFC = Financement des fonds communs ; AB = Appui budgétaire

Source : ITAD (2012)

La majorité de l'appui provient de donateurs bilatéraux, qui ont contribué à 68 pour cent de l'aide totale en 2011. Les cinq premiers donateurs, fournissant 57 pour cent de l'APD globale de la Tanzanie en 2010/2011, étaient les États-Unis (496 millions d'USD), la Banque mondiale (480 millions d'USD), le Royaume-Uni (219 millions d'USD), l'Union européenne (171 millions d'USD) et la Banque africaine de développement (BAfD) (151 millions d'USD). Les cinq principaux donateurs de 2003 à 2005 étaient les mêmes, bien que les États-Unis soient passés de la cinquième position à la première en tant que donateur le plus important (OCDE 2013). Ce constat indique qu'il n'y a pas eu de changements importants dans le financement apporté par les donateurs au cours des dix dernières années.

L'aide totale versée en 2010/2011 a été cinq fois supérieure à celle décaissée en 2001/2002.

Les 5 donateurs ci-dessous représentent 57 % de l'APD de la Tanzanie :

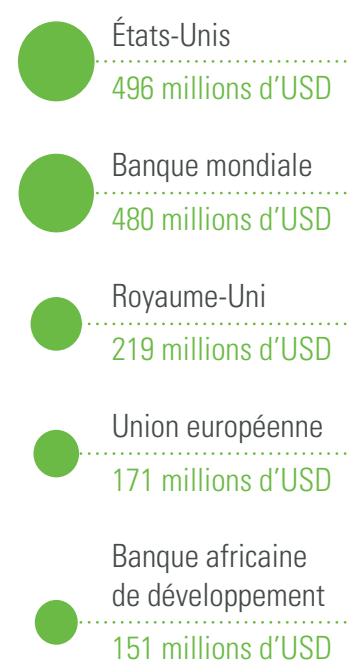
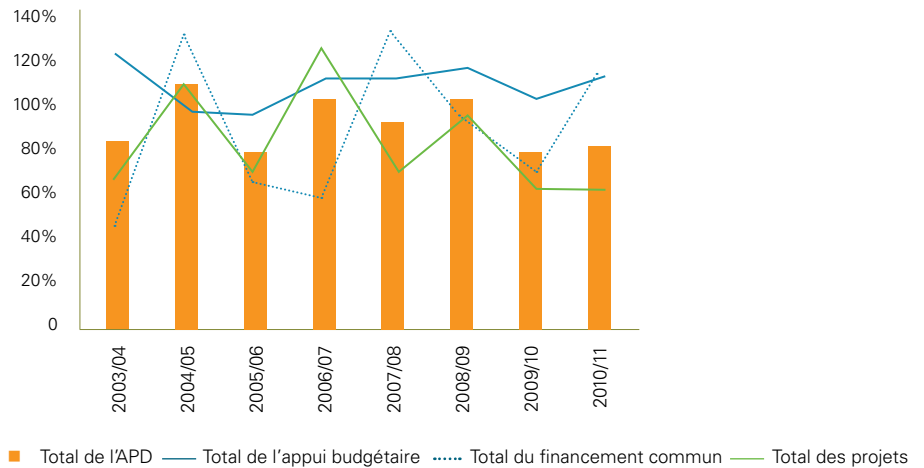


Figure 3 : Prévisibilité de l'APD totale et des trois principales modalités d'aide (versements effectifs annuels exprimés en pourcentage des versements prévus)



Source : ITAD (2012)

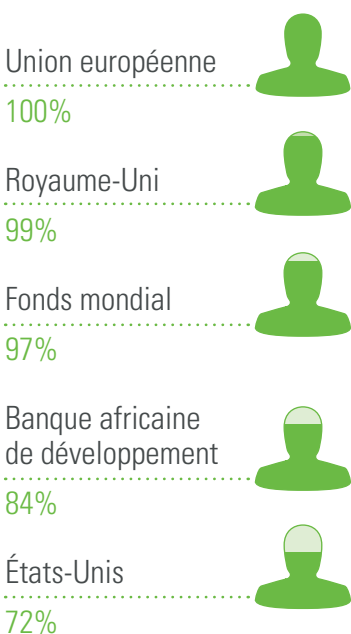
La prévisibilité de l'APD totale a fluctué au cours de la période, comme l'indique la Figure 3, bien que cette fluctuation ne représente une tendance ni positive ni négative. Les débours réels enregistrés par le ministère des Finances (MdF) a fluctué entre 80 et 110 % des décaissements prévus. En ce qui concerne la prévisibilité, l'appui budgétaire se trouve dans une meilleure situation que les autres modalités d'aide. Divers problèmes se posent avec l'aide projet directe et le financement des fonds communs (FFC), du fait que les versements ont tendance à être inférieurs aux engagements prévus.

D'après l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, la Tanzanie a connu une utilisation relativement élevée des systèmes publics. L'indicateur 3 de l'Enquête permet de mesurer le degré de comptabilisation de l'APD de manière fiable dans les budgets nationaux et, par conséquent, la mesure dans laquelle les donateurs utilisent efficacement les systèmes nationaux (voir le Tableau 1). En 2005, 90 pour cent de l'aide de la Tanzanie a été correctement budgétisée ; en 2010, ce chiffre a légèrement augmenté pour passer à 92 %, ce qui était juste en deçà de l'objectif-cible de 95 %, avec une moyenne de 70 % des versements effectués par les donateurs dûment inscrits au Budget du Gouvernement de la Tanzanie (GdT). Le Fonds mondial obtenait le meilleur résultat avec la comptabilisation de 99% de son aide, tandis que la Banque mondiale, l'Union Européenne atteignaient une budgétisation de 72 % et de 50% respectivement de leur aide, et que la budgétisation de l'aide des États-Unis, à hauteur de 37%, s'avérait être la plus faible des grands bailleurs de fonds. Le faible score des États-Unis était dû au manque de participation de l'USAID à l'appui budgétaire ou aux fonds communs.

Selon l'indicateur 5a de l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, l'utilisation des systèmes nationaux de GFP a augmenté, passant de 66 % en 2005 à 79 % en 2010, ce qui dépassait l'objectif-cible de 2010 fixé à 77 %. Les principaux donateurs ont obtenu pour cet indicateur de très bons résultats, avec l'UE achevant 100 % de son aide par l'intermédiaire de systèmes de GFP, le Royaume-Uni 99 %, le Fonds mondial 97 %, la BAfD 84 % et les États-Unis 72 %. Cependant le score des États-Unis ne semble pas être cohérent avec les autres indicateurs et entretiens conduits dans le pays, aussi est-il difficile de comprendre pourquoi les États-Unis obtiennent de si bons résultats sur l'utilisation des systèmes de GFP alors que les résultats qu'ils réalisent sur l'utilisation des systèmes sont si bas et qu'ils n'utilisent que l'appui aux projets.

D'après l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, la Tanzanie a connu une utilisation relativement élevée des systèmes publics.

Utilisation des systèmes nationaux de GFP par les principaux donateurs en 2010



**Tableau 1 : Performance par rapport aux indicateurs de l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris**

Indicateur	2005	2007	2010 réelle	Objectif-cible 2010
3. Pourcentage de l'APD comptabilisé dans le budget national		84 %	92 %	95 %
5.a Utilisation des systèmes nationaux de GFP	66 %	71 %	79 %	77 %
5.b Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés	61 %	69 %	72 %	Aucun objectif-cible
6. Nombre d'UEP	56	28	18	19
9. Approches fondées sur des programmes (aide-programme)	55 %	61 %	60 %	66 %

Source : OCDE-CAD (2011)

L'utilisation de systèmes de passation des marchés publics en Tanzanie est passée de 61 % en 2005 à 72 % en 2010, comme le montre l'indicateur 5b de l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (voir le Tableau 1). Un grand nombre de donateurs utilise les systèmes tanzaniens de passation des marchés (l'UE, l'UK, le Fonds mondial, le Canada, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suède). Ainsi, en 2010, 90 % de l'aide apportée par ces bailleurs de fonds utilisaient les systèmes de passation des marchés publics. Certains donateurs, comme la Banque mondiale et la BAfD ont obtenu des résultats plus faibles, à savoir 59 % et 50,1 % respectivement.

Le nombre d'UEP a été spectaculairement réduit, comme en témoigne l'indicateur 6 de l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, qui évalue la mesure dans laquelle les structures parallèles de mise en œuvre sont évitées. Le nombre d'UEP est passé de 56 en 2005 à 18 en 2010. Les donateurs dirigeant encore des UEP en Tanzanie en 2010 étaient les Nations Unies avec 7 unités, la BAfD avec 4 unités, la Suisse et la Finlande avec 2 unités et l'Union européenne et la Norvège avec 1 unité chacune. L'utilisation de l'aide-programme en 2010 était de 60 %, ce qui était légèrement inférieur à l'objectif-cible de 66 % et ne représentait aucun progrès depuis 2007. Néanmoins, le Fonds mondial, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Canada et le Danemark ont tous acheminé plus de 90 pour cent de l'aide grâce à des approches fondées sur les programmes.

Comme le montre l'analyse, la Tanzanie avait déjà un niveau relativement élevé d'utilisation des systèmes nationaux sur le plan de l'aide budgétisée et de l'aide-programme en 2005. Depuis cette date, les principales améliorations dans l'utilisation de systèmes nationaux ont été une orientation vers une utilisation accrue des systèmes tanzaniens de GFP et de passation des marchés publics ainsi qu'une réduction des UEP.

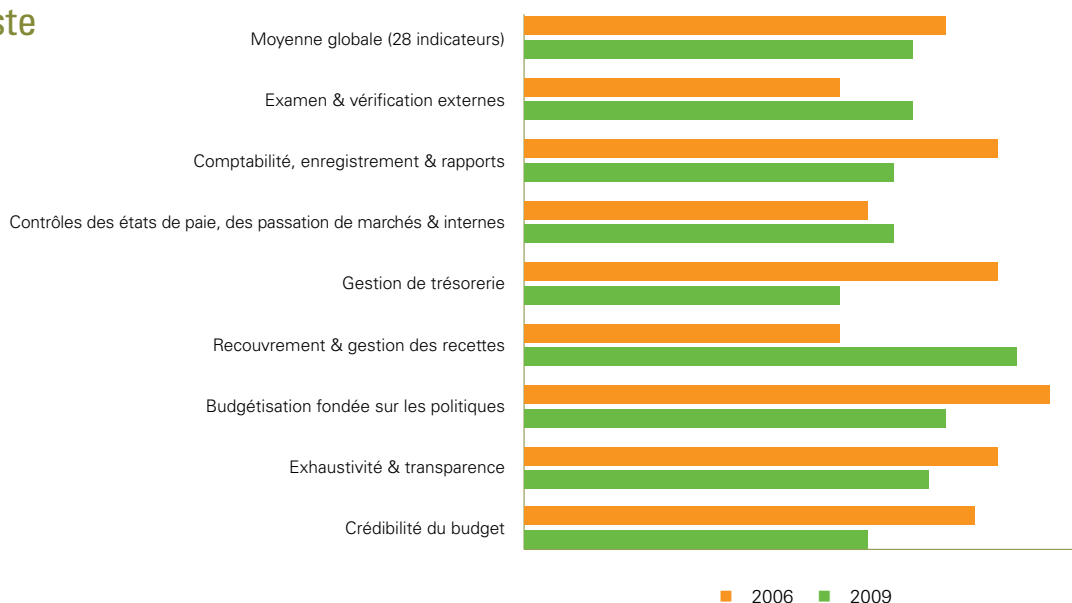
### Systèmes tanzaniens de GFP

Il y a eu un soutien considérable en faveur du renforcement de la GFP en Tanzanie par le biais du Programme de réforme de la gestion des finances publiques (PRGFP), qui est maintenant entré dans sa troisième phase et d'autres initiatives telles que le Programme de réforme du gouvernement local (PRGL) qui traite des questions de GFP au niveau local. Ces programmes sont financés par des fonds communs, bien qu'il y ait eu aussi diverses interventions individuelles de GFP visant la passation des marchés, l'audit et d'autres domaines clés de la réforme de la GFP. Les réformes de la GFP ont figuré de manière importante dans l'agenda de réforme du gouvernement et dans le dialogue de l'appui budgétaire général (ABG) (ou soutien budgétaire général-SBG). Ces modifications ont convaincu les donateurs que les systèmes du GdT sont suffisamment solides pour qu'ils utilisent ses systèmes de GFP, en particulier, du fait que les donateurs ont apporté un soutien considérable au renforcement de ces systèmes.

Toutefois, des données plus récentes portent à croire que la fiabilité des systèmes financiers de la Tanzanie s'affaiblit ou du moins reste statique.

Toutefois, des données plus récentes portent à croire que la fiabilité des systèmes financiers de la Tanzanie s'affaiblit ou du moins reste statique. L'indicateur 2a de l'Enquête 2010 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris mesure la fiabilité des systèmes de GFP en utilisant l'Évaluation de la politique et des institutions nationales (EPIN) de la Banque mondiale. Cette évaluation repose sur la note obtenue par les systèmes nationaux de GFP, utilisant une échelle allant de 1 (très faible) à 6 (très élevée). En 2010, la Tanzanie a obtenu une note de 3,5 pour la fiabilité de ses systèmes de GFP, ce qui indiquait une baisse de performance par rapport à la note de 4,5 obtenue en 2005.

Figure 4 : Notes PEFA obtenues par la Tanzanie, en 2006 et 2009



Source : ITAD (2012)

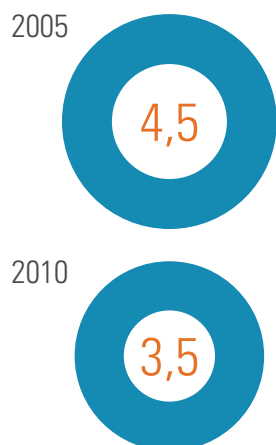
L'évaluation Dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA) 2009 a confirmé cette détérioration, puisqu'elle indiquait que par rapport à l'évaluation de 2006, une réduction de l'impact des réformes dans les principaux domaines de la budgétisation, de la gestion de trésorerie, et de la comptabilité et de l'information financière avait été enregistrée en 2009 (voir Figure 4). L'évaluation PEFA 2009 a également souligné une baisse de la crédibilité générale du budget.

D'autres commentateurs, comme la Banque mondiale dans sa Stratégie d'aide au pays 2012 à 2015, soulignent des données probantes supplémentaires pour suggérer une détérioration des systèmes de GFP. Ils prennent acte de l'avis défavorable du CAG sur la situation financière consolidée du GdT pour l'exercice budgétaire 2009/2010 dans son rapport de 2011, qui indiquait également des faiblesses dans la planification et l'exécution budgétaires, ce qui conduit à des défaillances de l'engagement et du contrôle (Banque mondiale, 2011).

En revanche, l'évaluation PEFA 2009, a souligné des améliorations de l'examen et de l'audit externes, des salaires, de la passation des marchés et des contrôles internes, ainsi que du recouvrement et de la gestion des recettes entre 2006 et 2009. Une nouvelle évaluation PEFA a été récemment effectuée en Tanzanie, mais les résultats ne sont pas encore accessibles au public. Les personnes interrogées ont insinué que d'après les résultats de cette évaluation, les progrès réalisés en GFP sont au mieux statiques, même si la voie du changement restait positive dans certains cas.

**Indicateur 2a (Enquête de suivi sur la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris) :**

Fiabilité des systèmes de GFP





## Utilisation réelle des systèmes nationaux

Dans la pratique, une utilisation relativement élevée des systèmes nationaux en Tanzanie a été constatée. L'appui budgétaire utilise les systèmes nationaux pour l'ensemble du cycle budgétaire, tout comme le font les fonds communs. Cela signifie que pour ces modalités d'aide, le financement est inscrit au plan et au budget du GdT et que les systèmes publics de versement, de comptabilité, d'audit, de présentation de rapports et de contrôles internes sont utilisés. En ce qui concerne les projets, le financement figure souvent dans les plans et les budgets du gouvernement ; bien que les projets n'utilisent normalement pas les systèmes nationaux pour la planification, ils utilisent les systèmes de GFP, d'exécution, de présentation de rapports et d'audit lorsqu'ils sont gérés par les ministères dépensiers (ou ministères de tutelle). Cependant, de nombreux projets sont toujours entièrement gérés en dehors des systèmes publics.

Le MdF fait remarquer que la plupart des ressources figurent maintenant dans les plans du gouvernement, en entrant les données relatives aux engagements d'APD apportée par les donateurs, dans la Plateforme de gestion de l'aide (PGA), qui a été mise en place par le GdT afin d'améliorer la transparence et l'information sur les apports d'aide. C'est aussi une exigence juridique en vertu de la Loi de finances 2004 qui permet à la majorité de l'aide d'être intégrée dans le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et, le cas échéant, dans le budget, qui va au Parlement. Ces donateurs, tels que l'USAID, qui traditionnellement, ne fournissaient pas d'informations sur leurs activités au gouvernement, ont commencé depuis quelques années à le faire par le biais de la PGA. C'est là une grande amélioration pour le MdF, car il peut ainsi mieux contrôler les fonds et renforcer la planification.

Il subsiste toutefois des problèmes. Malgré l'existence de la plateforme PGA, les donateurs communiquent souvent leurs engagements tardivement, ce qui signifie que les fonds ne sont pas inclus dans les plans du GdT et que le MdF/ministère dépensier doit affecter ces fonds après le cycle budgétaire, ce qui alourdit leur charge de travail et rend le CDMT moins fiable. Dans ces cas, l'utilisation des systèmes nationaux affecte la prévisibilité de manière négative. La prévisibilité représente aussi un problème, car les versements destinés aux paniers et projets sectoriels ont tendance à être nettement inférieurs aux engagements, ce qui est parfois imputable à l'obtention de mauvaises performances des paniers (fonds communs) (ce qui empêche des décaissements supplémentaires), mais aussi à des retards dans le versement des fonds octroyés par les donateurs dans les paniers. Le rapport de la PGA pour 2013 fait remarquer que les entrées directes relatives aux projets ont tendance à avoir des informations inadéquates ou inexactes qui peuvent conduire à des entrées incorrectes dans le budget, entraînant ainsi des retards dans les transferts du Trésor et une réduction de la transparence du budget examiné par le Parlement.

Les fonds destinés à l'appui budgétaire, les fonds communs et certains fonds pour des projets, sont décaissés par l'intermédiaire du Trésor public. Tous les fonds d'appui budgétaire utilisent les systèmes du GdT et sont mélangés avec les fonds budgétaires du GdT, ce qui rend impossible de les identifier. Pour ce qui est des fonds communs, des comptes désignés sont utilisés comme comptes de dépôt, puis les fonds sont transférés sur le compte unique du Trésor et plus tard sur les comptes des ministères, si bien que ces fonds peuvent être identifiés séparément dans le budget de développement et possèdent leur propre code budgétaire. Dans la plupart des cas, ils utilisent les systèmes publics

**La prévisibilité représente aussi un problème, car les versements destinés aux paniers et projets sectoriels ont tendance à être nettement inférieurs aux engagements.**



**La dernière évaluation PEFA indique que le GdT possède au total plus de 29 000 comptes bancaires, ce qui accroît fortement la charge pesant sur le GdT sur le plan de la supervision et des rapprochements.**

de passation des marchés. Certains donateurs qui financent par l'intermédiaire de fonds communs détiennent toujours des comptes séparés parallèles aux comptes communs, afin de pouvoir faire séparément état du transfert de leurs fonds au Trésor. Bien que le nombre de donateurs qui exige des comptes séparés aurait selon certaines sources diminué, ceux-ci représentent toujours une garantie supplémentaire. Par conséquent, ces fonds communs constituent une forme hybride de l'utilisation des systèmes nationaux.

Quelques paniers, fonctionnent de façon légèrement différente ; dans le secteur de la Santé, par exemple, des fonds, ayant été affectés à cette fin, vont directement au niveau du district, et comportent des exigences distinctes en matière de présentation de rapports financiers qui tiennent lieu de condition d'utilisation des systèmes nationaux par les donateurs. Toutefois, les fonds communs utilisent tous les systèmes comptables et les formats d'information financière publics, tandis que le CAG effectue des audits de la plupart des programmes et des projets des donateurs. Dans l'ensemble en 2010/2011, 54 % de l'APD destinée au secteur public ont été versés par l'intermédiaire du Trésor, ce qui laisse 46 % hors budget (MdF, 2013). Ce résultat est intéressant, car l'Enquête 2010 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris indique que 83 % de l'APD utilisaient des systèmes publics, ce qui suggère que les chiffres de l'Enquête ne sont pas tout à fait exacts, étant donné que les chiffres du gouvernement fournissent un pourcentage beaucoup plus faible.

Les projets non gouvernementaux n'utilisent pas les systèmes du GdT, bien que la plupart des donateurs transmettent des informations sur ces projets au MdF via la PGA. Il existe toujours des projets fonctionnant en-dehors des systèmes publics, que le GdT ignore, mais le MdF indique que la plupart d'entre eux sont budgétisés et utilisent fréquemment le CAG pour l'audit, même si les systèmes du Trésor ne sont pas utilisés car les donateurs ont confiance en la capacité du CAG. À titre d'exemple, on peut citer le soutien de la BAfD à l'Autorité tanzanienne des routes nationales, où les fonds sont inscrits au budget national, mais ne passent pas par les systèmes du Trésor, même s'ils sont vérifiés par le CAG.

D'autres donateurs qui n'ont pas utilisé de manière traditionnelle les systèmes du GdT commencent aussi à le faire. L'USAID fait maintenant état d'engagements par l'intermédiaire de la PGA et, bien que ses fonds ne soient pas acheminés via le Trésor public, elle se sert du CAG pour procéder à l'audit de trois subventions remboursables pour son Programme de gouvernance et de démocratie. De même, dans le passé, les fonds communs tendaient à avoir recours à des auditeurs externes, mais il s'est dessiné plus récemment une tendance à se servir du CAG, car un soutien considérable a été apporté en vue de renforcer les capacités d'audit du GdT et le CAG est perçu comme fonctionnant relativement bien.

Un problème spécifique existe en ce qui concerne les projets qui vont directement aux autorités locales, car bien souvent ils ne passent pas par les systèmes de l'administration centrale, ce qui signifie que ni le MdF, ni les ministères dépensiers compétents n'en ont pris connaissance et, par conséquent, ne peuvent pas exercer une supervision quelconque de ces projets. Il s'agit là d'un problème : la dernière évaluation PEFA indique que le GdT possède au total plus de 29 000 comptes bancaires, ce qui accroît fortement la charge pesant sur le GdT sur le plan de la supervision et des rapprochements. En outre, les partenaires de l'aide non traditionnels tels que la Chine, l'Inde et le Brésil, ne communiquent au gouvernement ni les engagements en matière d'APD ni n'utilisent les systèmes nationaux.

En ce qui concerne la passation des marchés, les systèmes du GdT sont largement utilisés et sont employés pour l'appui budgétaire et les fonds communs sectoriels, avec la plupart

des donateurs bilatéraux, utilisant les systèmes de passation des marchés du GdT. Pour ce qui est des organisations multilatérales, la Banque mondiale utilise les systèmes nationaux pour les procédures d'appel d'offres nationales, tandis que la BAFD se sert également des systèmes nationaux de passation des marchés pour l'appui budgétaire général et l'appui budgétaire sectoriel ainsi que pour d'autres programmes, à condition que l'appel d'offres international (ou appel à la concurrence internationale) ne soit pas impliqué. Cependant cette politique risque fort de changer à l'avenir, car la BAFD espère évoluer vers une utilisation accrue des systèmes publics dans toute l'Afrique afin de mieux s'aligner sur les engagements de la Déclaration de Paris. La BAFD a également apporté son soutien au gouvernement tanzanien pour qu'il renforce ses capacités et systèmes de passation des marchés et attend actuellement la modification de la politique relative à la passation des marchés par le siège qui est perçue de manière positive.

Les donateurs se servent de mesures de sauvegarde supplémentaires lorsqu'ils utilisent les systèmes nationaux. Des comptes désignés sont utilisés comme comptes de dépôt, dont les fonds sont par la suite transférés au Trésor, mais il est toujours possible de les identifier et d'en faire état même s'ils sont décaissés par l'intermédiaire des systèmes du GdT. Une autre sauvegarde consiste à avoir recours au CAG pour effectuer l'audit, même s'il y a eu des cas récents où des auditeurs externes ont été engagés lorsqu'une mauvaise gestion financière avait été signalée.

La forte utilisation des systèmes nationaux en Tanzanie par rapport à beaucoup d'autres pays africains, découle d'une confiance dès le départ dans les systèmes tanzaniens de GFP, qui ont reçu un appui important des donateurs et, qui jusqu'en 2009, étaient perçus comme s'améliorant. Depuis lors, un rapport inverse semble s'être dégagé. L'Enquête 2010 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris de 2010 et l'Évaluation PEFA 2009 indiquent toutes les deux une détérioration des systèmes de GFP, tandis que l'utilisation des systèmes nationaux s'est accrue. Il semble que ce soit une conséquence de la dynamique continue cherchant à se conformer à la Déclaration de Paris, malgré une appréhension parmi les donateurs au sujet de la lenteur des progrès accomplis en matière de réforme de la GFP.

En outre, de nombreuses initiatives en faveur de l'utilisation des systèmes nationaux ont commencé avant la détérioration des systèmes de GFP et, lorsque de tels mécanismes sont mis en place, il est difficile pour les donateurs d'inverser la tendance. Toutefois, une certaine confiance est toujours accordée à quelques secteurs clés du système de la GFP : le CAG semble bien fonctionner et des améliorations ont été apportées aux systèmes de passation des marchés qui ont renforcé les capacités, en créant l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP) et en déployant des efforts pour élaborer un cadre relatif à la passation des marchés. Par ailleurs, les donateurs procèdent toujours à des diagnostics conjoints, tels que des évaluations du risque fiduciaire (ERF), et, sous réserve que le risque fiduciaire soit acceptable, la plupart des donateurs considèrent que les avantages de l'utilisation des systèmes nationaux l'emportent sur le niveau de risque.

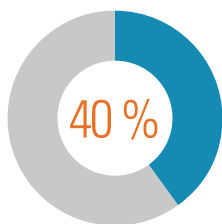
## Appui budgétaire et autres modalités d'aide

Il existe trois principales modalités d'aide en Tanzanie, à savoir l'appui budgétaire, les fonds communs et l'appui direct aux projets. L'appui budgétaire comprend le budget général et l'appui sectoriel,<sup>1</sup> tandis qu'il existe des fonds communs et des fonds d'appui direct

<sup>1</sup> Les principales dispositions relatives à l'appui budgétaire sectoriel (ABS) ont consisté en quatre opérations d'ABS dans le domaine de l'Éducation financées par l'UE, le Canada, les Pays-Bas et, plus récemment, le DFID du Royaume-Uni, dont l'opération a commencé en 2011/2012 et le Programme d'appui à la politique du secteur des transports routiers financé par l'UE pour la période 2009 à 2013.

**La forte utilisation des systèmes nationaux en Tanzanie par rapport à beaucoup d'autres pays africains, découle d'une confiance dès le départ dans les systèmes tanzaniens de GFP, qui ont reçu un appui important des donateurs et, qui jusqu'en 2009, étaient perçus comme s'améliorant.**

**L'appui budgétaire = 40 %  
des versements de l'APD**

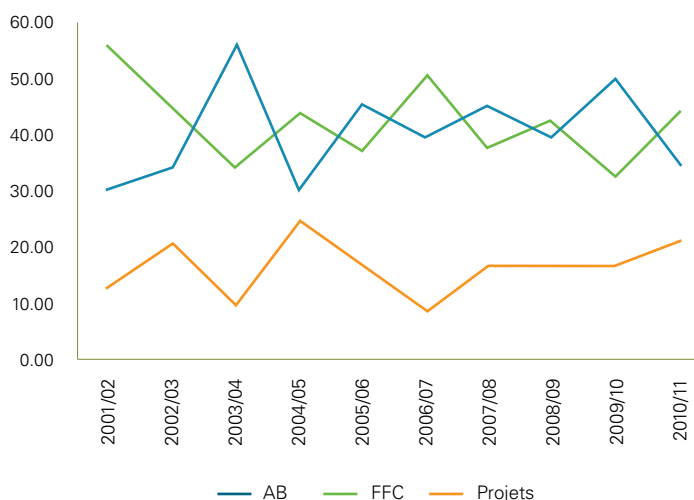


**Cependant, à l'avenir, l'utilisation des systèmes nationaux peut diminuer, car la somme d'APD acheminée via l'appui budgétaire commence à se réduire.**

aux projets.<sup>2</sup> Il y a eu une augmentation conséquente des sommes totales versées par l'entremise de ces trois modalités depuis le début des années 2000.

Dans les années 1990, l'appui aux projets était la modalité dominante de l'aide, mais depuis 2003/2004, l'appui aux projets ne représente plus qu'à peu près 40 % de l'aide totale. Au début des années 2000, l'appui budgétaire par le biais de l'aide-programme et des programmes d'ajustement structurel s'est élevé à environ 30 % de l'aide extérieure. Entre 2001/2002 et 2004/2005, une augmentation de l'importance relative de l'appui budgétaire avait été enregistrée, mais depuis lors il stagne également à environ 40 % des versements de l'APD (voir la Figure 5). L'importance des fonds communs a augmenté entre 2001/2002 et 2004/2005 et, depuis, ces fonds constituent généralement un peu moins de 20 pour cent de l'aide totale.

**Figure 5 : Décaissements par modalité d'aide exprimés en pourcentage de l'APD**



*Note : FFC = Financement des fonds communs ; AB = Appui budgétaire*

*Source : ITAD (2012)*

Conjuguée à la réduction des UEP et à la démarche entreprise par le GdT pour s'assurer que les projets qu'il gère utilisent les systèmes publics, l'utilisation de l'appui budgétaire et des fonds communs sectoriels a accru l'utilisation des systèmes nationaux en Tanzanie. Le passage à l'appui budgétaire et aux fonds communs s'est produit du fait que le GdT disposait d'une forte politique visant à inciter les donateurs à fournir l'APD par le biais de l'appui budgétaire ou, si cet acheminement s'avérait impossible, par le biais de l'appui sectoriel. Les fonds communs sectoriels ont été établis en grande partie à partir de la fin des années 1990 et ont été mis en œuvre par les donateurs, avec leur structure variant selon le contexte sectoriel et les donateurs impliqués. Cette situation, associée à la confiance que les donateurs accordaient aux systèmes de GFP et à un désir de respecter les engagements de la Déclaration de Paris, a conduit à une utilisation accrue des systèmes nationaux.

Cependant, à l'avenir, l'utilisation des systèmes nationaux peut diminuer, car la somme d'APD acheminée via l'appui budgétaire commence à se réduire. Les Pays-Bas et la

<sup>2</sup> Les principaux fonds communs sont dans : les secteurs de l'Agriculture, de la Santé, de l'Eau, le Programme de réforme de la fonction publique, le Programme de réforme du secteur juridique, le Programme de réforme de la gestion des finances publiques, le Programme de renforcement de l'environnement des entreprises en Tanzanie, le Programme de modernisation fiscale et le Plan directeur statistique de la Tanzanie.

Suisse ont mis fin à l'appui budgétaire général ; le DFID (2011) a déclaré qu'il réduirait les engagements relatifs à l'appui budgétaire ; et la presse tanzanienne a signalé que l'UE acheminera peut-être son aide en se servant d'autres moyens, tels que les ONG plutôt que d'utiliser l'appui budgétaire général (*The Citizen*, du 15 mai 2013). Si les fonds sont versés directement aux ONG, cette situation pourrait bien avoir un impact sur l'utilisation des systèmes du GdT, mais les réductions de l'appui budgétaire n'auront pas forcément cet effet, si les fonds sont redirigés vers les fonds communs sectoriels ou autres soutiens programmatiques. Cependant, une fragmentation plus grande des modalités de l'aide, même si les systèmes nationaux sont employés, impose au gouvernement un fardeau plus lourd, en ce qui concerne la réalisation d'activités de planification, de budgétisation et d'audit supplémentaires, à moins de passer à des fonds communs sectoriels, dotés de dispositions communes et de mesures de sauvegardes supplémentaires.

### Niveau de sensibilisation nationale et conformité aux cadres d'orientation et aux processus des donateurs

Les donateurs sont fortement conscients de la politique interne de leur organisation sur l'utilisation des systèmes nationaux. Toutes les agences donatrices consultées suivaient des directives claires du siège concernant le moment opportun de l'utilisation des systèmes nationaux et la manière de se conformer aux directives. Dans la plupart des cas, il y avait des déclarations de politique générale claires indiquant que les systèmes nationaux devraient être utilisés chaque fois que possible. Par exemple, la BAfD (2011 : 17) note dans son Document de stratégie pays 2011-2015 que dans toutes ses opérations, la Banque, dans la mesure du possible, essaiera d'utiliser les systèmes nationaux et de soutenir les efforts déployés pour améliorer leur capacité. De la même façon, la Stratégie d'aide au pays 2012-2015 de la Banque mondiale fait remarquer que « les opérations d'investissement financées par la Banque utilisent les systèmes nationaux de gestion financière de la Tanzanie, conformément au Programme d'action d'Accra et en accord avec la politique de gestion financière de la Banque mondiale » (Banque mondiale, 2012 : 43).

Les personnes interrogées étaient parfaitement au courant des diagnostics qui devaient être réalisés avant de pouvoir utiliser les systèmes nationaux tels que les ERF et, du pouvoir discrétionnaire dont elles disposaient au niveau des pays sur l'utilisation des systèmes nationaux. Dans la plupart des cas, il fallait procéder à une évaluation formelle afin d'évaluer le risque et de justifier l'utilisation des systèmes nationaux.

Pour certaines agences, l'utilisation des systèmes nationaux n'était pas autorisée ou était limitée, et encore une fois, elles étaient au courant des directives qui stipulaient cette interdiction ou cette limitation. Dans certains cas, depuis quelques années, la politique du siège a changé. Par exemple, l'USAID peut maintenant utiliser les systèmes nationaux dans le cadre de sa Politique prospective (*Forward Policy*), adoptée en 2010. Cette politique encourage l'utilisation des systèmes nationaux et reconnaît que la non-utilisation des systèmes nationaux a restreint les incitations visant à contribuer au renforcement des capacités des institutions bénéficiaires ; elle se concentre sur le renforcement des capacités de la société civile locale et du secteur privé et sur l'utilisation plus large des systèmes publics des pays partenaires. Le Bureau de l'USAID en Tanzanie est libre de choisir les modalités de mise en œuvre de cette politique dans le pays. Toutefois, cette liberté constitue aussi un défi car la législation exige toujours que les fonds de l'USAID soient affectés à des activités, ce qui exclut l'appui budgétaire et la

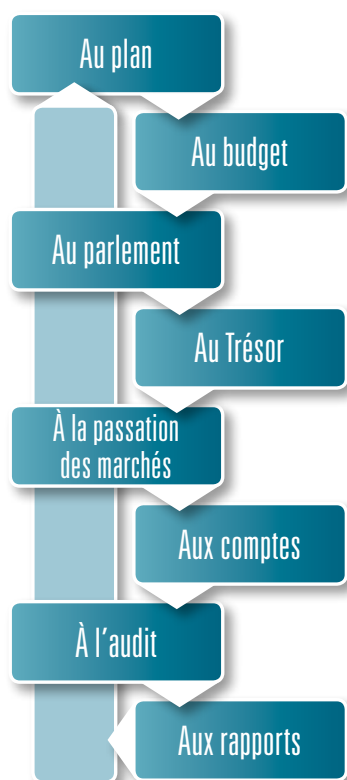
rend difficilement conciliable avec l'utilisation du financement commun, étant donné que ces fonds ne sont pas normalement réservés.

### Cadres d'orientation et processus nationaux

Le GdT a une politique très explicite à l'égard des systèmes nationaux et encourage fortement leur utilisation. Cette politique est étayée par des préférences du GdT pour des modalités d'aide, puisque le gouvernement exige que l'aide apportée par les donateurs se fasse à travers l'appui budgétaire et, si ce n'est pas possible, par le biais de fonds communs sectoriels. La fourniture d'informations sur les engagements en matière d'APD est également consacrée par la Loi, et le MdF a mis en place la PGA pour permettre aux donateurs d'entrer leurs propres engagements. Le MdF indique aussi clairement que, lorsque cela est possible, les systèmes des pays doivent être utilisés tout au long du cycle budgétaire.

La politique du gouvernement décourage le recours aux UEP. La politique encourage plutôt le recours aux services de la planification des ministères gérant toutes les APD, et le MdF s'emploie à renforcer les capacités au sein de ces unités pour essayer de s'assurer que les compétences et les effectifs nécessaires soient disponibles. Cette politique en faveur de l'utilisation des systèmes nationaux et de la suppression des UEP est raisonnablement appliquée de manière cohérente au sein de tout le gouvernement. Ainsi les ministères dépensiers s'y conforment et cherchent activement à s'assurer que tous les fonds d'APD soient gérés par leur entremise et utilisent autant que possible les systèmes nationaux. Cette orientation repose également sur la Stratégie conjointe d'assistance à la Tanzanie (SCAT) de 2006, qui définit les relations entre le GdT et les bailleurs de fonds. La SCAT engage les donateurs à utiliser l'appui budgétaire général ou, lorsque c'est impossible, à l'utilisation de fonds communs. Toutes les modalités d'aide doivent être budgétisées et versées par l'intermédiaire des systèmes du GdT. Même si les fonds sont décaissés en dehors des systèmes du GdT, ils devraient quand même être inscrits au budget.

**Le MdF indique aussi clairement que, lorsque cela est possible, les systèmes des pays doivent être utilisés tout au long du cycle budgétaire**



### Le risque en tant que facteur au niveau national

Les principaux risques courus lors de l'utilisation des systèmes nationaux sont les risques fiduciaires résultant de la faiblesse des processus de GFP et de passation des marchés, et la capacité du GdT de gérer les fonds efficacement et de coordonner la mise en œuvre. Le risque au niveau de l'Autorité chargée du gouvernement local (AGL) suscite une préoccupation particulière, car une somme importante des fonds (environ 25 pour cent du budget du GdT) est versée au niveau local, alors que sa capacité de gestion financière est faible. Des niveaux insuffisants de dotation en effectifs existent aussi dans les agences d'exécution et les ministères dépensiers.

À ce jour, ces risques ont été atténués par les donateurs qui effectuent conjointement des ERF (dont la dernière, financée par le DFID et la BAfD, a été réalisée en 2011), des évaluations relatives à la passation des marchés, PEFA et d'autres évaluations financières, pour analyser les risques. D'autres mesures de sauvegarde supplémentaires ont été employées pour atténuer les risques perçus quant à l'utilisation des systèmes du GdT, grâce à des comptes distincts de versements et à des exigences de présentation de rapports financiers. Qui plus est, les donateurs se réservent le droit d'utiliser des auditeurs externes si nécessaire. Des cellules de coordination supplémentaires sont souvent employées pour traiter des aspects administratifs des programmes associés à

la présentation de rapports, à la gestion financière et à la passation des marchés. Des audits financiers et de passation des marchés effectués par le CAG servent également de garanties. Le financement du renforcement des capacités par le biais du PRGFP, du LGRP et d'autres interventions connexes est une autre façon pour les donateurs de tenter de réduire les risques.

Toutefois, la perception du risque a changé, car le passage à l'utilisation des systèmes nationaux s'est produit alors que la confiance accordée aux capacités de la Tanzanie et de son gouvernement se renforçait. Les donateurs ont aussi accepté des niveaux de risques plus élevés, étant entendu qu'il s'agissait d'un compromis à faire pour obtenir les avantages de l'utilisation de systèmes nationaux (ce qui devrait conduire au renforcement de ces systèmes). Actuellement, la réforme de la GFP ne progresse pas aussi rapidement que les donateurs l'avaient espéré et, en même temps, les donateurs deviennent plus réfractaires au risque du fait que certains gouvernements européens sont de moins en moins enclins à prendre des risques. Il s'agit là d'un facteur de plus en plus important ayant un impact sur les décisions des donateurs concernant les modalités d'aide et l'utilisation des systèmes nationaux, car les donateurs diffèrent quant au niveau des risques qu'ils sont prêts à encourir.

Associé à ce dernier, on reconnaît un risque plus large qui touche les bailleurs de fonds de l'appui budgétaire général. En utilisant des systèmes publics et en finançant le budget du GdT, toute mauvaise gestion des fonds, même dans un domaine qui n'est pas la priorité d'un donateur individuel, a une incidence sur les bailleurs de fonds en raison d'une sensibilité accrue dans leur pays d'origine en cas de mauvaise gestion financière. Ce constat s'ajoutant à la perception que l'appui budgétaire ne réalise pas les résultats escomptés, conduit à une réévaluation par certains donateurs de l'aide budgétaire, les amenant à envisager le passage de l'appui budgétaire général à l'appui budgétaire sectoriel, qui, en soi, pourrait être considéré comme une forme de mesure de sauvegarde.

Cette aversion au risque s'est aussi manifestée par la commande de rapports et d'audits supplémentaires lorsque des problèmes surviennent. Par exemple, le Fonds commun du PRGL a récemment eu un audit portant sur la passation des marchés et un audit judiciaire/criminalistique, qui ont soulevé des questions qui concernaient des donateurs. Un audit spécial a alors été effectué par les donateurs, et ses résultats ont indiqué une mauvaise gestion financière dans le cadre de la passation des marchés et des indemnités journalières, ce qui a abouti à la suspension du financement. L'audit a suggéré l'établissement d'un contrôle supplémentaire pour les systèmes de paiement, bien qu'une décision n'ait pas encore été prise quant à la mise en œuvre ou non de mesures de sauvegarde supplémentaires.

Certains donateurs se sont retranchés dans une utilisation accrue de l'appui aux projets en réaction à la perception du risque plus élevé. Par exemple, à partir de 2008, la Finlande a changé son programme pays, en réponse aux faibles capacités du GdT dans le domaine de la GFP et à la baisse du dialogue entre le gouvernement et les donateurs. Ce changement a entraîné le développement de projets qui n'utilisaient pas les systèmes publics et a augmenté le recours aux structures parallèles (MFAF, 2012).

**Des cellules de coordination supplémentaires sont souvent employées pour traiter des aspects administratifs des programmes associés à la présentation de rapports, à la gestion financière et à la passation des marchés.**



**La capacité des donateurs à gérer l'aide par le biais de systèmes nationaux varie, car l'utilisation des systèmes nationaux peut mobiliser des ressources importantes et être chronophage, ce qui signifie que les principaux donateurs sont en mesure de mieux gérer le processus.**

### Incitations

Les principales incitations offertes aux donateurs afin qu'ils utilisent les systèmes publics proviennent de la politique du siège relative à l'utilisation des systèmes nationaux et du contexte sur le terrain en Tanzanie. La plupart des donateurs indiquent que la volonté d'utiliser les systèmes nationaux émane de l'exigence de leur siège de se conformer à la Déclaration de Paris, au Programme d'action d'Accra et au Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. Ainsi un message très clair est transmis au personnel des donateurs indiquant que les systèmes nationaux doivent être utilisés, à moins que les diagnostics n'indiquent qu'ils ne sont pas suffisamment robustes. L'exception à cette règle peut s'appliquer lorsqu'il existe une contrainte politique plus générale sur l'utilisation des systèmes nationaux provenant du siège. Les donateurs ont également souscrit à la SCAT, qui prévoit des engagements supplémentaires à l'utilisation des systèmes nationaux et une pression est exercée par les pairs pour qu'ils respectent ces engagements, étant donné l'utilisation importante des systèmes nationaux par d'autres donateurs en Tanzanie.

De même, des incitations sont offertes aux fonctionnaires du pays pour les encourager à utiliser les systèmes publics, car ils sont conscients de la nécessité de respecter la politique du GdT. Il ne semble y avoir aucune opinion divergente entre l'administration centrale et les ministères dépensiers sur ce point. En revanche, il est admis qu'il faut faire preuve de souplesse, et que si un donateur n'est pas en mesure d'utiliser pleinement les systèmes nationaux, cette situation devrait être prise en considération.

### Capacités au niveau national

La capacité des donateurs à gérer l'aide par le biais de systèmes nationaux varie, car l'utilisation des systèmes nationaux peut mobiliser des ressources importantes et être chronophage, ce qui signifie que les principaux donateurs sont en mesure de mieux gérer le processus. Ce constat est dû à la nécessité de participer à des réunions se rapportant à l'appui budgétaire et aux fonds communs sectoriels afin de participer au dialogue sectoriel et le fait qu'en raison du grand nombre de donateurs en Tanzanie, la coordination peut s'avérer difficile. C'est particulièrement vrai pour les donateurs qui coordonnent les paniers sectoriels ou qui font partie de la troïka de l'appui budgétaire, même si la gestion de projets peut être aussi chronophage, étant donné que la plupart des donateurs n'ont plus recours aux UEP. Cette situation implique qu'ils doivent aborder de façon plus pragmatique la supervision des projets que si ces derniers avaient été gérés par d'autres contractants, en particulier lorsque les ministères dépensiers gèrent les projets disposent eux-mêmes de faibles capacités. En outre, les donateurs doivent maintenant entrer les engagements en matière d'APD dans la PGA, et le MdF a remarqué que certains donateurs ont du mal à se conformer dans les délais prescrits en raison de contraintes de capacités.

La capacité du personnel des institutions bénéficiaires pour gérer l'APD varie aussi selon l'institution en question. Les institutions centrales, telles que le MdF, sont perçus comme étant dotée d'une capacité raisonnable, tout comme le CAG et l'ARMP. Cependant, il existe des variations au sein des ministères dépensiers, et les donateurs ont fait état de problèmes, en particulier avec la présentation de rapports, ce qui peut retarder les décaissements. Les ministères dépensiers ont eux-mêmes fait remarquer que maintenant que les UEP ont presque disparu, leur charge de travail a augmenté,



car ils peuvent être appelés à gérer des fonds communs et des projets en sus de leur travail normal, ce qui représente un fardeau supplémentaire. Cette situation s'explique par la nécessité de prélever ces fonds séparément du budget national et, dans certains cas, d'utiliser des systèmes distincts de présentation de rapports et de passation des marchés. Le MdF s'emploie actuellement à améliorer les capacités des services des politiques et de la planification, mais un manque de capacités signifie que pour certains programmes, les secrétariats ou les cellules de coordination supplémentaires sont établies par les donateurs afin de renforcer les capacités et de s'assurer que les programmes soient bien gérés.

### Obstacles et catalyseurs

La confiance accordée aux systèmes de GFP du GdT, le fait que des réformes menées dans divers domaines connexes aient progressé et que le CAG et d'autres institutions de contrôle soient perçus comme fonctionnant efficacement, ont constitué les principaux facteurs qui ont permis l'utilisation des systèmes nationaux en Tanzanie. Les donateurs ont également établi des programmes pour soutenir les secteurs clés lorsque les systèmes et les processus étaient défaillants, et ce, afin de réduire le risque fiduciaire.

L'évolution vers une utilisation accrue des systèmes nationaux a été étayée par la SCAT, qui a engagé les donateurs à travailler de façon plus harmonieuse. Le MdF a encouragé ce processus grâce à sa politique d'aide, qui a clairement indiqué aux donateurs que le gouvernement privilégiait l'appui budgétaire et l'utilisation des systèmes nationaux, comme indiqué dans la SCAT. Le MdF a également consacré des efforts pour discuter et négocier avec les donateurs afin de s'assurer que les politiques et les engagements aient été respectés, et la mise en place de la PGA a permis une plus grande transparence sur le plan des engagements et des versements de l'aide.

Les principaux obstacles à l'utilisation de systèmes nationaux en Tanzanie sont les politiques des donateurs et les perceptions du risque principalement liées au risque fiduciaire. La plupart des donateurs utilisent dans une large mesure les systèmes nationaux, et ceux qui ne les utilisent pas, soit sont interdits de le faire par leur siège, soit limitent leur utilisation en raison de préoccupations concernant le système de GFP et les capacités du GdT. Étant donné que certains donateurs se préoccupent actuellement de savoir si les réformes de GFP progressent, il importe que le GdT continue à s'assurer que les faiblesses qui demeurent dans le cadre de la GFP soient traitées, pour que les donateurs restent convaincus qu'il est peu risqué d'utiliser les systèmes du GdT. Les capacités du GdT doivent aussi être renforcées afin d'assurer une bonne gestion des fonds des donateurs qui sont acheminés par les systèmes nationaux, de façon à ce que les cellules de coordination ou les secrétariats parallèles n'aient pas besoin d'être mis en place pour persuader les bailleurs de fonds de la bonne gestion de leurs fonds.

**La confiance accordée aux systèmes de GFP du GdT, le fait que des réformes menées dans divers domaines connexes aient progressé et que le CAG et d'autres institutions de contrôle soient perçus comme fonctionnant efficacement, ont constitué les principaux facteurs qui ont permis l'utilisation des systèmes nationaux en Tanzanie.**

## UNITÉ D'EXÉCUTION DE PROJETS

### Recours aux UEP

Une baisse importante du recours aux UEP a été constatée en Tanzanie, et leur nombre est passé de 56 en 2005 à 18 en 2010. Cette baisse est due à la politique du GdT qui vise à l'élimination de toutes les UEP et au fait que les donateurs qui ont entériné la déclaration de Paris ont instauré des politiques pour ne pas les utiliser. La plupart des pays ont réduit leur recours aux UEP entre 2007 et 2010, à l'exception de la Finlande et de la Suisse, qui en ont accru le recours en raison de préoccupations au sujet de l'utilisation des systèmes nationaux.

La politique du GdT stipule que les services des politiques et de la planification des ministères doivent recevoir un soutien dans le cadre de leur responsabilité de gestion des programmes des donateurs, plutôt que de créer des cellules de coordination parallèles. Par conséquent, le MdF s'emploie à soutenir ces services en renforçant leurs capacités grâce à une formation supplémentaire pour essayer de veiller à ce que des compétences suffisantes soient disponibles pour gérer l'aide de manière efficace.

Dans la pratique, la plupart des donateurs utilisent soit le personnel de l'administration publique pour gérer entièrement les programmes d'aide soit des cellules de coordination/ secrétariats pour exécuter les projets et les programmes et embauchent souvent du personnel supplémentaire pour pourvoir les postes nécessaires. Une telle approche représente essentiellement une autre mesure de sauvegarde contre l'utilisation des systèmes nationaux. Ces cellules diffèrent des UEP traditionnelles car elles gèrent et coordonnent mais ne mettent pas en œuvre les activités, bien que quelques UEP traditionnelles existent toujours. Au sein du ministère de l'Agriculture, par exemple, une cellule de coordination pour le fonds commun agricole, appelée le Programme de développement du secteur agricole a été mise en place, car les capacités au sein du ministère chargées de planifier et d'utiliser des systèmes financiers avaient été jugées insuffisantes. Cette cellule utilise le personnel du ministère et les salaires sont majorés. La BAfD emploie un système similaire pour son soutien sectoriel à l'eau et à l'assainissement en milieu rural et a créé une cellule de coordination pour s'assurer que la présentation de rapports et les autres processus soient entrepris efficacement. De la même façon, dans le PRGFP, il existe un secrétariat doté d'effectifs supplémentaires. Ces dispositions ont été prises, car des donateurs s'inquiétaient au sujet de la capacité du personnel au sein des ministères dépensiers à gérer et à coordonner ces programmes et ne sont pas recensées comme des UEP dans l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris en Tanzanie, puisqu'elles sont réputées traiter des dispositions administratives plutôt que de la mise en œuvre.

On peut citer deux exemples d'UEP traditionnelles qui ont été créées par la BAfD, dont l'une se trouve dans le Bureau du Premier ministre et a été ainsi établie, car elle représente un vaste programme avec de nombreuses composantes différentes. La seconde UEP est pour un programme qui soutient les petites et moyennes entreprises (PME) et a été établie en tant qu'UEP parce qu'il finira par devenir une entité sociale facilitant le financement des PME.

### Le nombre des UEP en Tanzanie a diminué entre 2005 et 2010

2005



2010



## Impact des UEP

Les avis sont partagés quant à savoir si le recours au personnel des ministères ou l'établissement d'unités de coordination/secrétariats, qui est le mécanisme prédominant actuellement utilisé, fonctionne bien par rapport aux UEP. Le MdF estime que l'utilisation du personnel existant des ministères dépensiers pour coordonner et gérer l'aide des donateurs fonctionne mieux, car les UEP créent un manque d'appropriation, parce qu'elles existent comme des entités distinctes. L'institutionnalisation de ces processus est donc préférable afin de renforcer les capacités et les compétences du personnel et d'assurer la durabilité. L'expérience a appris au gouvernement qu'il est difficile d'incorporer le personnel des UEP dans l'administration publique après l'achèvement des projets, du fait que les salaires dans l'administration sont inférieurs, surtout si les donateurs allouaient des bonifications de salaire. Cette situation avec des fonctionnaires déjà en fonction, payés un salaire différent, crée également des tensions au sein de l'institution et conduit à des inégalités. Le GdT est d'avis que les donateurs doivent utiliser les institutions de l'État et les fonctionnaires à moins qu'il ne soit pas nécessaire pour un projet d'être durable, car son achèvement est déterminé à l'avance (par ex., le *Millennium Challenge Account*, qui exploite une UEP). Néanmoins, le gouvernement reconnaît que cette politique a posé des problèmes en matière de capacités ; par exemple, la production de rapports de qualité en temps utile a été un problème. En revanche, le personnel des ministères connaît bien les systèmes de planification et de budgétisation de l'État, ce qui lui donne un avantage par rapport au personnel n'appartenant pas à l'administration publique.

Le personnel des ministères dépensiers défend une autre position, car il s'inquiète de la charge supplémentaire apportée par l'ajout de la gestion de l'APD à sa charge de travail normale. Il estime que les ressources en personnel sont insuffisantes pour pouvoir réaliser ce travail supplémentaire avec efficacité. En conséquence, le personnel a connu des problèmes pour terminer des rapports en temps voulu et pour assurer la mise en œuvre des programmes. À son avis, les ministères sont en mesure de fournir une bonne supervision et un bon suivi des projets et des programmes, mais ne peuvent pas assurer entièrement la gestion et la coordination.

Aussi bien le GdT que les donateurs ont souligné qu'il existait des expériences mitigées au sujet de l'emploi soit du personnel des ministères soit de secrétariats pour gérer les programmes. Il a été signalé qu'une cellule de coordination avait été mise en place au sein du ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle (MdEFP) pour le Programme de développement de l'enseignement secondaire (PDES) doté d'un personnel à temps plein, payé par la Banque mondiale, et engagé pour gérer le projet. Selon le MdEFP, ce programme a bien fonctionné, mais quand le système a changé en deuxième phase et que des fonctionnaires du MdEFP ont été désignés pour travailler dans la cellule de coordination pour le PDES II, l'arrangement n'a pas si bien marché. En revanche, il a été indiqué que le fonds commun du Plan II de développement de l'enseignement primaire, géré par le personnel du MdEFP, a très bien réussi.

Certains donateurs estimaient que les UEP pouvaient s'avérer utiles pour assurer la progression rapide des projets, car le principal problème était un manque de capacités au sein des institutions bénéficiaires pour gérer les projets et assurer la réalisation de

**Le GdT est d'avis que les donateurs doivent utiliser les institutions de l'État et les fonctionnaires à moins qu'il ne soit pas nécessaire pour un projet d'être durable, car son achèvement est déterminé à l'avance.**



progrès. Il était toutefois estimé qu'il existait un compromis. Le recours aux UEP ne renforce pas les capacités de l'administration publique et n'est pas durable ; toutefois, cela implique d'accepter une progression plus lente en ce qui concerne la mise en œuvre et les résultats. Cela semblerait être le cas, en particulier au niveau de l'AGL, où les capacités sont faibles, et les donateurs ont fait remarquer que l'établissement des cellules de coordination n'a pas forcément résolu ce problème. Comme indiqué ci-dessus, en ce qui concerne le PRGL, du personnel supplémentaire a été recruté pour s'occuper de la GFP et de la passation des marchés. Ce recrutement n'a cependant pas empêché des problèmes de gestion financière qui ont été découverts lors d'un audit spécial demandé par les donateurs. D'autres donateurs ont également signalé que l'incorporation des projets dans des cellules bénéficiaires était positive pour le développement durable, mais que bien souvent le personnel n'avait pas de temps de s'engager pleinement dans le programme, en particulier si la coordination incombait à des hauts fonctionnaires.

## CONCLUSION

---

La Tanzanie a connu une utilisation relativement élevée des systèmes publics, qui a été dictée par une politique explicite en matière d'APD. Cette politique encourage l'utilisation de l'appui budgétaire et des fonds communs qui utilisent les systèmes nationaux de GFP, le développement d'une PGA qui permet aux donateurs de fournir des informations sur leurs engagements et versements en matière d'aide, et, le renforcement du système dans des domaines clés de la GFP, en particulier, ces dernières années, dans les domaines de la passation des marchés et de l'audit. Cependant, une utilisation considérable des mesures de sauvegarde persiste lors de l'utilisation des systèmes nationaux. Ces mesures de sauvegarde comprennent l'utilisation de comptes désignés de dépôt avant le transfert de fonds sur le compte unique du Trésor, l'existence de codes budgétaires distincts, l'imposition d'exigences supplémentaires de présentation de rapports, d'audits supplémentaires, et la mise en place de cellules de coordination de projets.

Les donateurs ont accru leur utilisation des systèmes publics en Tanzanie à la suite de la confiance accordée aux systèmes de GFP du GdT, du fait que des réformes menées dans divers domaines connexes aient progressé et que le CAG et d'autres institutions de contrôle en Tanzanie soient perçus comme fonctionnant efficacement. Le siège a également fait pression pour obtenir l'alignement sur les accords internationaux relatifs à l'efficacité de l'aide, et les donateurs ont établi des programmes pour soutenir les secteurs clés lorsque les systèmes et les processus étaient défectueux, et ce, afin de réduire le risque fiduciaire.

D'importants progrès ont été accomplis pour réduire le nombre d'UEP à la suite de la politique adoptée par le GdT, et des fonctionnaires sont désormais employés pour gérer les programmes d'aide ou des secrétariats sont mis en place. Les avis sont partagés quant à l'efficacité de ces dispositions par rapport aux UEP. L'administration centrale est d'avis qu'elles fonctionnent bien, tandis que les ministères dépensiers considèrent que leur charge de travail augmente considérablement et ils n'ont pas de ressources suffisantes pour les gérer efficacement. De nombreux donateurs estimaient que les projets progressaient plus rapidement si une UEP était mise en place, mais ont reconnu qu'il existe un compromis, car même si les UEP ne renforcent pas les capacités de l'État et ne sont pas durables, elles permettent de réaliser des progrès plus rapidement en ce qui concerne la mise en œuvre et les résultats. Le compromis des cellules de coordination, auxquelles de nombreux programmes ont recours, n'est également pas considéré comme aussi efficace que les UEP, car la mise en œuvre lente est toujours un problème et le renforcement des capacités ainsi que la viabilité demeurent problématiques dans de nombreux cas.

Afin d'accroître encore l'utilisation des systèmes et de répondre aux préoccupations actuelles des donateurs concernant leur utilisation, le GdT se doit d'aborder les questions des systèmes de GFP et de capacités. Il est important que le GdT continue à s'assurer que les faiblesses des principales fonctions de GFP soient éliminées, afin que les donateurs restent persuadés que le risque couru d'utiliser les systèmes du GdT demeure faible et à remédier à l'aversion croissante au risque qu'éprouvent de nombreux gouvernements donateurs. Les capacités du GdT doivent également être renforcées en vue d'assurer une gestion saine des fonds des donateurs qui passent par les systèmes nationaux, de façon à ce que la mise en place de cellules de coordination ou de secrétariats parallèles ne s'avère pas nécessaire pour persuader les donateurs de la bonne gestion des fonds.

Les donateurs, doivent eux-mêmes s'assurer que le gouvernement soit informé dans les délais et de manière précise des engagements et des versements, pour que l'aide puisse au moins être inscrite au plan, même si elle n'est pas versée par le biais des systèmes du Trésor public, et, les donateurs devraient essayer de s'assurer que des systèmes parallèles ne soient pas établis et que les systèmes publics soient utilisés chaque fois que cela s'avère possible.

# ANNEXE 1 : CADRE DE RECHERCHE NATIONALE ET QUESTIONS

Utilisation des systèmes nationaux	
Histoire du pays en ce qui concerne l'APD et l'utilisation des systèmes nationaux	<p>Volume, apports (ou flux), type et prévisibilité de l'APD.</p> <p>Quelle est l'histoire de l'utilisation des systèmes nationaux au niveau du pays (données et récits) ? Y a-t-il eu des changements conséquents et/ou importants entre donateurs, et qu'est-ce qui a déclenché ces changements ?</p> <p><i>Les équipes de recherche ne tenteront pas de recueillir des données supplémentaires sur l'utilisation des systèmes nationaux pour chacune des études de cas des deux pays sélectionnés, mais analyseront de manière très poussée les données existantes du CAD de l'OCDE et de la Déclaration de Paris. Le travail effectué sur le terrain dans le pays rassemblera des informations qualitatives pour rédiger un rapport sur l'utilisation des systèmes nationaux.</i></p>
Systèmes nationaux de GFP	Analyse de qualité et des changements de qualité des systèmes de GFP du pays, en utilisant PEFA et d'autres évaluations (avant de se rendre dans le pays concerné, l'analyse standard des pays cibles).
Utilisation réelle des systèmes nationaux	<p>Quels sont les liens entre la qualité des systèmes de GFP et l'utilisation des systèmes nationaux, le cas échéant ? Dans l'ensemble du cycle budgétaire, y a-t-il une différence entre l'utilisation des systèmes nationaux selon le type d'apport d'aide (subventions, prêts) ?</p> <p>Dans l'ensemble du cycle budgétaire, quels donateurs utilisent quels systèmes nationaux et de quelles manières ? Quels sont les exemples de mesures de sauvegarde supplémentaires ? Quels sont les exemples d'utilisation partielle des systèmes nationaux dans une phase spécifique ? Comment est-ce lié aux évaluations des risques ?</p> <p>Est-ce que l'application de ces mesures de sauvegarde supplémentaires et l'utilisation limitée ont un impact sur l'avantage tiré de l'utilisation des systèmes nationaux pour le pays ? Comment ?</p>
Appui budgétaire et autres modalités d'aide	<p>Quel appui budgétaire est apporté et à quel point le passage à l'utilisation des systèmes nationaux est dû à l'appui budgétaire (Données de l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, modifiées par informations sur le pays, si elles sont facilement disponibles) ?</p> <p>Qu'est-ce qui motive le passage à l'appui budgétaire ? Qu'est-ce qui bloque un passage à l'appui budgétaire ? En quoi cela diffère-t-il entre bailleurs de fonds (les facteurs du siège et les facteurs du pays) ?</p> <p>Existe-t-il des orientations vers d'autres modalités d'aide ou des canaux de décaissement qui ont contribué à l'utilisation des systèmes nationaux (par exemple des modalités de financement gérées par programme plutôt que par projet ou communément plutôt qu'individuellement) ?</p>
Niveau de sensibilisation nationale et conformité aux cadres d'orientation et aux processus des donateurs	<p>À quel point le personnel des pays donateurs est-il au courant des cadres d'orientation relative à l'utilisation des systèmes nationaux établis par les donateurs ? Dans quelle mesure sont-ils capables de les appliquer ?</p> <p>Les décisions formelles quant à l'utilisation des systèmes nationaux sont-elles suivies ?</p>
Cadres d'orientation et processus nationaux	<p>Quelle est la politique du pays en matière d'utilisation des systèmes nationaux ? Cette stratégie est-elle systématiquement appliquée au sein de l'ensemble du gouvernement ?</p> <p>Quels processus, dirigés par le pays, ont augmenté ou pourraient accroître l'utilisation des systèmes nationaux ?</p>
Le risque en tant que facteur au niveau national	<p>Comment les bailleurs de fonds perçoivent le risque dans le pays concerné ? Quels risques comptent pour quels donateurs et pourquoi ? Comment le risque a un impact sur l'utilisation des systèmes nationaux ?</p> <p>À quels risques le pays fait-il face lorsqu'il utilise les systèmes nationaux ? Ces risques sont-ils pris en considération dans les décisions du pays lorsque qu'il demande ou convient de l'utilisation des systèmes nationaux ? Est-ce que ces risques sont pris en compte par les donateurs ?</p> <p>Est-ce que l'évaluation du risque est modifiée par une évaluation des avantages possibles ?</p>
Incitations	<p>Quelles sont les mesures incitatives offertes au personnel des pays donateurs afin qu'il utilise les systèmes nationaux ? Par quoi sont déterminées les incitations ?</p> <p>Quelles sont les incitations offertes aux fonctionnaires du pays bénéficiaire afin qu'ils utilisent les systèmes nationaux ? Est-ce qu'elles diffèrent entre institutions centrales, comme par exemple le ministère des Finances, et les ministères dépensiers ? Par quoi sont déterminées les incitations ?</p>
Capacités au niveau national	Quelles sont les capacités en personnel des donateurs et du pays pour gérer l'aide grâce à l'utilisation des systèmes nationaux ?

Utilisation des systèmes nationaux	
Obstacles et catalyseurs	<p>Quels sont les obstacles spécifiques au pays qui ont un impact sur l'utilisation des systèmes nationaux ? Existe-t-il des mesures nationales clés qui peuvent surmonter ces obstacles ?</p> <p>Quels sont les facteurs qui permettent l'utilisation des systèmes nationaux ? Existe-t-il des facteurs ou des institutions de partenariat pays-donateurs au niveau du pays qui permettent l'utilisation de systèmes nationaux ? Existe-t-il des mesures nationales – à travers les donateurs ou des donateurs particuliers – qui ont donné lieu à une utilisation accrue des systèmes nationaux ?</p>
UEP	
Recours aux UEP	<p>Combien d'UEP sont en place et quelle est l'histoire de l'utilisation des UEP ?</p> <p>Existe-t-il des programmes d'aide qui sont gérés par l'intermédiaire de dispositifs institutionnels qui imitent les UEP mais qui ne sont pas définis comme tels ? Quels sont-ils et qu'est-ce qui a déterminé leur établissement ?</p>
Impact des UEP	<p>Quel est l'impact des UEP sur la durabilité de l'aide au niveau du pays ? Y a-t-il des cas où des UEP/des dispositifs similaires assurent sans doute la réalisation des résultats ou sauvegardent les fonds, mais n'affectent pas la viabilité à long terme des résultats de programme ou du développement ?</p>

## ANNEXE 2 : PERSONNES RENCONTRÉES

Nom	Poste	Organisation
Godfrey Kaijage	Administrateur principal chargé de la gestion financière	Banque africaine de développement
Yussuf Balozi Hija	Agent chargé des achats (ou de la passation des marchés)	Banque africaine de développement
Ignas A Chuwa	Fonctionnaire du budget	Ministère des Finances
Monica L Mwamunyange	Commissaire chargée du budget	Ministère des Finances
Levina Kimaro	Fonctionnaire du budget	Ministère de la Santé et de la Sécurité sociale
Alice Matembele	Service du budget	Ministère des Finances
Pascal Melkory	Chef comptable intérimaire de la gestion financière	Ministère des Finances
Simeon S. Maingu	Bureau du Chef comptable	Ministère des Finances
John Kuluwa Mgalula	Service des politiques et de la Planification	Ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle
Gerald Geoffrey Mweli	Économiste	Ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle
Adrian P Njau	Service de l'aide extérieure	Ministère des Finances
Izwina Kimaro	Service de l'aide extérieure	Ministère des Finances
Chiara Bronchi	Spécialiste principale en secteur public et gouvernance	Banque mondiale
Jim Halliday	Directeur	Bureau canadien de coopération
Craig Hart	Administrateur de supervision de programmes	USAID
Nick Highton	Conseiller économique	DFID



## RÉFÉRENCES

---

- BAfD (Banque Africaine de développement) (2011) *United Republic of Tanzania : Country strategy paper 2011–2015* (Document de stratégie pays 2011-2015 pour la République Unie de Tanzanie). Disponible à : <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/TANZANIA-%202011-2015%20CSP.pdf>.
- Banque mondiale (2011) *Tanzania – Country assistance strategy for the period FY2012–2015 (Stratégie conjointe d'assistance à la Tanzanie pour la période d'EB 2012-2015)*. Disponible à : <http://documents.worldbank.org/curated/en/2011/05/14196937/tanzania-country-assistance-strategy-cas-period-fy2012-2015>.
- DFID (Ministère britannique du développement international) (2011) *Operational plan 2011–2015 (Plan opérationnel 2011 à 2015)*. DFID Tanzanie. Disponible à : [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67404/tanzania-2011.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67404/tanzania-2011.pdf).
- ITAD (Information Training and Agricultural Development) (2012) *Inception report : Joint evaluation of budget support in Tanzania (Rapport initial « évaluation conjointe de l'appui budgétaire en Tanzanie)*. Disponible à : <http://fiscus.org.uk/?wpdmact=process&did=MzluaG90bGluaw==>.
- MFAF (Ministère des Affaires étrangères de Finlande) (2012) *Evaluation: The country programme between Finland and Tanzania (Évaluation : le programme pays entre la Finlande et la Tanzanie)*. Disponible à : <http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=244268&contentlan=2&culture=en-US>.
- MdF (Ministère des Finances) (2013) *Aid management platform : Analysis of ODA portfolio for FY 2010/11 and 2011/12 (Plateforme de gestion de l'aide : analyse du portefeuille d'APD pour les exercices budgétaires 2010-2011 et 2011-2012)*. Disponible à : [http://www.tzdp.org.tz/fileadmin/documents/external/Aid\\_Effectiveness/AMP/AMP\\_REPORT.pdf](http://www.tzdp.org.tz/fileadmin/documents/external/Aid_Effectiveness/AMP/AMP_REPORT.pdf).
- OCDE-CAD (Organisation de coopération et de développement économiques – Comité d'aide au développement) (2011) *Efficacité de l'aide 2011 : progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris – Volume II Chapitres pays*. Disponible à : <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/Tanzania%202.pdf>.
- OCDE-CAD (2013) *Aid recipients at a glance (Vue d'ensemble des bénéficiaires de l'aide)*. Disponible à : <http://www.oecd.org/countries/Tanzania/recipientcharts.htm>.
- USAID (Agence des États-Unis pour le développement international) (2011) *USAID policy framework 2011–2015 (Cadre d'orientation 2011 à 2015)*. Disponible à : <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/USAID%20Policy%20Framework%202011-2015.PDF>.

