

ウガンダ共和国  
アチヨリ・西ナイル地域コミュニティ・  
レジリエンス強化のための  
地方行政能力向上プロジェクト  
終了時評価調査報告書

2021年6月

独立行政法人国際協力機構  
ガバナンス・平和構築部

ガ平
JR
21-015



ウガンダ共和国  
アチヨリ・西ナイル地域コミュニティ・  
レジリエンス強化のための  
地方行政能力向上プロジェクト  
終了時評価調査報告書

2021年6月

独立行政法人国際協力機構  
ガバナンス・平和構築部





# 目 次

## 目 次

プロジェクト位置図

略語表

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 プロジェクトの概要	1
1-3 調査団の構成	1
1-4 調査期間	1
1-5 主要面談者	1
第2章 評価の手法	2
2-1 調査方法	2
2-2 主な調査項目	4
2-3 評価上の制約	5
第3章 プロジェクトの実績	6
3-1 実績の確認	6
3-1-1 日本側の投入実績	6
3-1-2 ウガンダ側の投入実績	7
3-1-3 成果（アウトプット）の達成状況	7
3-1-4 プロジェクト目標の達成見込み	25
3-1-5 上位目標の達成見込み	32
3-2 実施プロセス	34
3-2-1 プロジェクトのマネジメント体制	34
3-2-2 知見、ノウハウ、経験の共有状況	36
第4章 評価結果	37
4-1 妥当性：高い	37
4-1-1 ウガンダ政府の政策との整合性	37
4-1-2 必要性	37
4-1-3 問題解決手段としての適切性	37
4-1-4 日本の援助政策との整合性	38
4-1-5 日本の技術の有意性	38
4-1-6 紛争影響地域の開発期の支援の適切性	38
4-2 有効性：やや高い	39
4-2-1 プロジェクト目標の達成予測と成果の貢献	39

4-2-2	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	40
4-3	効率性：やや高い	40
4-3-1	日本側の投入	41
4-3-2	ウガンダ側の投入	42
4-3-3	外部条件の影響	42
4-3-4	前提条件の影響	42
4-3-5	効率に影響を与えた貢献・阻害要因	42
4-4	インパクト（予測）：ポジティブなインパクト発現	43
4-4-1	上位目標への波及効果と達成見込み	43
4-4-2	上位目標以外の波及効果	43
4-4-3	外部条件の影響	45
4-5	持続性（見込み）：やや高い	45
4-5-1	政策面：高い	45
4-5-2	財政面：やや高い	45
4-5-3	制度面：やや高い	45
4-5-4	組織面：中程度	46
4-5-5	技術面：高い	46
4-6	プロジェクトの効果発現に貢献した要因	47
4-6-1	計画内容	47
4-6-2	実施プロセス	47
4-7	プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因	47
4-7-1	計画内容	47
4-7-2	実施プロセス	47
4-8	結論	47
第5章	提言と教訓	49
5-1	提言	49
5-2	教訓	51
第6章	団長所感	53
付属資料		
1.	評価グリッド	57
2.	協議議事録（英文合同終了時評価調査報告書を含む）	64
3.	面談記録	156

# プロジェクト位置図

## 西ナイル・アチョリ地域拡大地図



- 西ナイル地域
- アチョリ地域

## ウガンダ地図



出所 : URL:<https://www.nationsonline.org/oworld/map/uganda-administrative-map.htm>



## 略 語 表

略 語	正式名称	日本語
A-CAP	The Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region	アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト（前フェーズ）
CAO	Chief Administrative Officer	主席行政官
CDD	Community Driven Development	コミュニティ主導型開発
CDO	Community Development Officer	郡コミュニティ開発官
CG	Central Government	中央政府
CLD	Community-Led Development	コミュニティ主導型開発
CLIC	Community Livelihood Improvement Component	コミュニティ生計向上コンポーネント
C/P	Counterpart	カウンターパート
CRRF	Comprehensive Refugee Response Framework	包括的な難民対応枠組み
DCDO	District Community Development Officer	県コミュニティ開発官
DDEG	Development Discretionary Equalization Grant	開発平衡交付金
DLG	District Local Government	県政府
EVI	Extremely Vulnerable Individuals	社会的弱者
FY	Fiscal Year	会計年度
GIZ	Dustsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
GOJ	Government of Japan	日本政府
GOU	Government of Uganda	ウガンダ政府
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LC	Local Council	地方評議会
LG	Local Government	地方政府/地方行政
LGDP	Local Government Development Plan	地方政府開発計画
LGMSD	Local Government Management Service Delivery	地方政府管理サービスデリバリー
LLG	Lower Local Government	下位地方政府
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MoLG	Ministry of Local Government	地方自治省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NPA	National Planning Authority	国家計画庁
OJT	On-the-job Training	現任訓練
OPM	Office of the Prime Minister	首相府
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画

略 語	正式名称	日本語
PRDP	Peace Recovery and Development Plan for Northern Uganda	北部ウガンダ平和復興開発計画
PS	Permanent Secretary	事務次官
R/D	Record of Discussions	討議議事録
S/C	Sub-County	郡
T/C	Town Council	郡
REAP	Reconstruction Assistance Programme in Northern Uganda	北部復興支援プログラム
STPC	Sub-county Technical Planning Committee	郡技術計画委員会
TICAD7	7th Tokyo International Conference on African Development	第7回アフリカ開発会議
TOT	Training of Trainers	トレーナー研修
TWG	Technical Working Group	テクニカルワーキンググループ
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
VSLA	Village Saving Loan Association	村落貯金貸付組合
WACAP	The Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-regions	アチョリ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための 地方行政能力向上プロジェクト (本プロジェクト)

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ウガンダ共和国	案件名：アチョリ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための地方行政能力向上プロジェクト（WACAP）
分野：平和構築-ガバナンス	援助形態：技術協力
所轄部署：国際協力機構（JICA）社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	協力金額（評価時点）：5億9,879万円
協力期間	(R/D)：2016年2月23日
	2016年6月10日～ 2020年6月9日（4年）
	先方関係機関：【実施機関】地方自治省（MoLG） 【関係機関】首相府（OPM）、国家計画庁（NPA）  日本側協力機関：特になし  他の関連協力： ・技術協力「アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト（A-CAP）」（2011～2015年） ・北部復興支援プログラムフェーズ2（2016～2021年）の下、本プロジェクトほか以下を実施。 ・技術協力「北部ウガンダ生計向上支援プロジェクト」（2015～2020年） ・無償資金協力「ウガンダ北部グル市内道路改修計画」（2016～2018年） ・マルチ「ウガンダ北部におけるビジネスサポートプログラム」（世界銀行日本社会開発基金）
<b>1-1 協力の背景と概要</b> <p>ウガンダ北部アチョリ地域と西ナイル地域は、それぞれ背景が多少異なるものの、1980年代から20年以上続いた「神の抵抗軍」とウガンダ国軍の内戦や、複数の武装組織による紛争などの影響を受けて、社会・経済インフラが破壊されるなど開発が遅れている。また西ナイル地域は、2016年7月以降、特に南スーダン難民の大量流入が発生し、地域コミュニティに負担がかかって、地方行政による公共サービスを早急に強化する必要性が一層生じていた。</p> <p>以上を踏まえて、アチョリ地域と西ナイル地域の全15県<sup>1</sup>の地方行政官に対し、コミュニティ開発・計画策定分野における事業実施能力を向上させ、地方政府<sup>2</sup>の基礎的行政機能を確立することをめざすものであり、2015年10月の詳細計画策定調査を経て2016年2月23日に討議議事録が署名され、同年6月より4年間のプロジェクトとして開始された。すなわち、アチョ</p>	

<sup>1</sup> 県の新設に伴い、プロジェクト終了時までに対象県数は19県となった。

<sup>2</sup> 地方自治体のことだが、本プロジェクトは「地方政府」や「地方行政機関」を使用しているため終了時評価でもこれらの用語を使う。

リ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための地方行政能力向上プロジェクト  
(The Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-regions : WACAP) (以下、「本プロジェクト」と記す) である。

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

アチョリ・西ナイル地域において、地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼が醸成される。

### (2) プロジェクト目標

アチョリ・西ナイル地域において、インクルーシブで透明性が確保されたコミュニティ開発のための地方行政機関の計画及び実施能力が強化される。

### (3) 成果

成果1：西ナイル地域全県において開発計画策定ツールの活用が普及する。

成果2：アチョリ地域全県において開発計画策定ツールの活用が定着する。

成果3：アチョリ・西ナイル地域において、社会的包摂と社会統合をめざしたコミュニティ開発活動が実施される。

### (4) 投入（評価時点）

#### 1) 日本側

総投入額：5億9,879万円

専門家派遣：直営長期専門家は、累計5名<sup>3</sup>（124人/月）、主な担当分野は①チーフアドバイザー、②開発計画、③業務調整/平和構築である。業務実施専門家は、累計2名（55.97人/月）派遣されており、担当分野は④コミュニティ開発と⑤生計向上である。短期専門家は、1名<sup>4</sup>（5人/月）の派遣で、担当分野は⑥社会調査と⑦モニタリングである。

ローカルコスト負担：1億3,100万円、パイロット事業資材費（ウシ、鋤など）、車両維持管理費、交通費、調査費、事務所経費、会議費、印刷費など。

機材供与：3,600万円、オートバイ108台、ソーラー機器装置13セット、発電機9機。

研修員受入：本邦研修4回実施、38名参加。

#### 2) ウガンダ側

主要カウンターパート（Counterpart：C/P）配置：現在65名（延べ109名）。

ローカルコスト負担：なし。

執務室・土地提供：アチョリ地域グル県、プロジェクト用執務スペースを提供。西ナイル地域アルア県、計画策定専門家用の執務スペースを提供。

<sup>3</sup> チーフアドバイザーと業務調整/平和構築の専門家は、2名ずつ派遣された。なおチーフアドバイザーは2回交代となったが、1人目と3人目は同一人物の派遣である。

<sup>4</sup> 短期専門家は、同一人物が社会調査とモニタリングを担当した。



2. 評価調査団の概要			
日本側 調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	小向 絵理	JICA 国際協力専門員（平和構築）
	評価企画	市川 美紀	JICA 社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室 特別嘱託
	評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット（株）シニアコンサルタント
調査期間	2020年1月15日～2月9日		評価種類：終了時評価調査
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
(1) 成果（アウトプット）			
【成果1】成果1はおおむね達成された。			
指標 1-a：計画立案に関する問題や仕組み、今後の対応について、西ナイルで特定される。			
指標 1-b：すべての下位地方政府 <sup>5</sup> のサブカウンティーフ/タウンクラークとコミュニティ開発官が、計画に関連する研修を受講する。			
指標 1-c：9 県の郡の 75%以上が、2019 年 7 月までにプロジェクトで導入された計画ツール（インベントリーシート、選択基準、モニタリングシート）を使用している。			
指標 1-d：LC2 議長の 60%以上が、地方政府からのフィードバックがプロジェクト開始前に比べて改善されていると認識している。			
指標 1-e：県と下位地方政府の開発計画及び/または年間業務計画に、計画ツールを利用して作成されたアウトプットが活用される。			
<p>専門家チームは、西ナイルの県・郡（サブカウンティ）の訪問を通じて現状や課題を確認し、機材供与計画を策定した。またプロジェクトによる計画策定ツールの導入後、県計画官たちからの発案で1年目の計画策定・予算編成で同ツールの活用状況を確認するベースライン調査を実施し、課題と対策が協議された。指標 1-a は達成済みである。指標 1-b は、プロジェクトによる郡関係者に対するトレーナー研修実施のほか、既存の郡技術計画委員会を通じてのパリッシューフへの知見共有や県予算でのサブカウンティーフや郡コミュニティ開発官向けの再研修などが行われており、達成済みである。エンドライン調査結果によると、①公共施設のデータ（インベントリー）、②村の優先開発事項、③パリッシュの優先開発事項、④基礎情報、⑤スコアリングフォームの5つの基本計画策定ツールの2019/20年度の活用度（口頭報告ではなくエビデンスを提示できた活用度）は、ベースライン調査時の76%から84%<sup>6</sup>に改善された。指標 1-c は、目標値の75%を上回っており達成済みである。指標 1-d に関してベースライン調査は実施しておらず、エンドライン調査で32名のLC2議長にインタビューを行っている。その結果、32名中30名のLC2議長（93.8%）が3年前に比べて地方政府からのフィードバックが改善されていると回答</p>			

<sup>5</sup> ウガンダの地方自治体と地方評議会（Local Council：LC）は、村レベルのLC1、パリッシュと呼ばれるLC2、サブカウンティカウンシルとタウンカウンシル（以下、「郡」と記す）のLC3、カウンティカウンシル（国会議員の選挙区単位）のLC4、県レベルのLC5までの階層構造があり、郡レベルのLC3と県レベルのLG5は立法と行政の権限を有する。LC3の郡以下を下位地方政府（Lower Local Government：LLG）と呼ぶ。本プロジェクトはMoLG、NPA、OPM及び西ナイル・アチョリの全県をC/Pとし、県が郡以下の指導を行う際の技術支援や、郡以下の開発計画策定とコミュニティ開発に関する計画・実施能力の強化を支援の対象としている。

<sup>6</sup> 同値はユンベ県を除く。現地調査後のプロジェクトからの報告によると、ユンベ県を含めると82%だった。

しており、同指標は達成されている。

一方で、ツールの活用度のエンドライン調査では、エビデンスの提示があった郡からパ  
リッシュに対するフィードバックの実施率は 45%で、上記 LC2 議長のインタビュー結果  
と必ずしも一致しない結果だった<sup>7</sup>。県と郡の C/P や日本人専門家ともに、フィードバック  
の実施は喫緊の課題と認識している。エンドライン調査では、86 郡のうち 97%が次年  
2020/21 年度の予算案編成と業務計画立案に計画ツールのアウトプットを活用したと回答  
し、①公共施設のデータ（インベントリー）と⑤スコアリング結果を 2019/20 年度計画策  
定時に活用したとする郡の割合は、それぞれ 93%と 97%だった。5 年開発計画（2020/21  
～2024/25 年）の策定に計画ツールのアウトプットを活用したと回答した割合は 86 郡の  
98%だったが、専門家によると調査時に開発計画策定に着手できていなかった郡も多く、  
活用の意向を有していると理解しているとのことだった。指標 1-e は、目標値やベースラ  
インデータはないものの、上記エンドライン調査の結果を踏まえて順調であるとみなし  
た。

【成果 2】 成果 2 はほぼ達成の見込みである<sup>8</sup>。

指標 2-a : 計画立案に関する現状の課題が特定される。

指標 2-b : すべてのサブカウンティの郡チーフ/タウンクラークとコミュニティ開発官  
が、研修、ワークショップ、技術計画委員会の会合を通じて地方政府の計画立  
案に関するオリエンテーションを受講する。

指標 2-c : 郡の 75%以上が計画ツールを使用して、下位地方政府の業務計画と予算編成  
に活用される。

指標 2-d : LC2 の議長の 60%以上が、地方政府からのフィードバックがプロジェクト開  
始前に比べて改善されていると認識する。

前フェーズの A-CAP の対象だったアチョリ県は、日本人専門家のフィールド訪問や成  
果 1 で述べたベースライン調査を通じて、計画策定ツールの定着が西ナイル以上に進んで  
いないことが明らかになった。指標 2-a は達成済みである。指標 2-b は、自主的に新任の  
郡コミュニティ開発官に対する研修を実施している県をはじめ、ベースライン調査の結果  
を踏まえて専門家の技術指導や助言を受けながら、県の予算で研修実施や郡への技術指導  
にすべての県が取り組んでおり、達成された。指標 2-c は、ベースライン調査時の 14%か  
らエンドライン調査時には 69%と顕著な改善がみられ、順調である<sup>9</sup>。指標 2-d は、エンド

<sup>7</sup> 2018 年 8 月の合同中間レビューでは、実施対象案件として選定された案件が口頭ベースで公表されるケースも多い等、フィードバックは、LLG が実証を示すことが難しかったことが指摘されている。WACAP で提供した Acknowledgement Letter フォーマット等の活用も極めて限られた件数であったことを踏まえ、以後、WACAP 提供フォーマットや特定の書式の活用推進というよりは、フィードバックの重要性と住民に対しフィードバックが望まれる内容に関し県から LLG への指導を強化することが肝要、と整理された。今般の終了時評価で確認した内容は、上位地方政府から下位地方政府へ口頭も含めフィードバックは改善しているが、フィードバックは必ずしもフォーマットや特定の書式活用によらなかった、という合同中間レビュー結果と整合する。

<sup>8</sup> 4 つの指標のうち 3 つがほぼ達成されている（2-a、2-b は達成済み、2-c は指標数値は未達成ながら、目標値が中間レビュー時点でウガンダ側の意向で高く設定されていること、ベースラインと比較してエンドラインで大きな改善がなされている）ことから、プロジェクト目標達成に至る成果は産出されている。

<sup>9</sup> 中間レビュー時、2-c の指標を 75%とする提案はウガンダ側からなされた。ベースライン調査の結果にかんがみ、プロジェクト終了時までに達成可能か懸念があった。そのため、日本側からは代替案 “use of the planning tools is improved by the end of the project compared to the result of the Baseline survey” が提案されたものの、目標を下げることでやる気が削がれる可能性も懸念されたところ、最終的には、高い目標設定を主張する C/P の自主性ややる気を尊重・促進することに重きが置かれ、野

ライン調査で LC2 議長の 30 名中 13 名 (43.3%) が、3 年前に比べて地方政府からのフィードバックが改善されていると回答したが、目標値には至っていない。一方で、フィードバックはさまざまな形態でなされていることが報告されており、すべてが指標数値として実証されていない可能性が高い<sup>10</sup>。西ナイルとの比較では、アチョリという紛争影響地特有の「支援慣れ」や政治家の集会での便益供与に住民が慣れているという状況、地方行政の限定的予算下での実現事業の少なさといった難しさがあることが確認された。

【成果 3】 成果 3 は達成にむけて順調である。

指標 3-a : すべての郡のコミュニティ開発官が、コミュニティ開発活動の計画、実施、モニタリングに関する研修を受け、業務でそれらを活用する。

指標 3-b : コミュニティ主導の開発アプローチにより、136 のパイロット事業が対象県で実施される。

指標 3-c : すべての対象県は、プロジェクトによって導入された、コミュニティ開発基金で活用するグループに関する評価手法とフォームを使用する。

指標 3-d : プロジェクト終了までに、コミュニティ主導の開発アプローチでパイロット事業を実施することにより、優良事例・教訓が少なくとも 10 件特定される。

指標 3-e : 社会的に脆弱な人々 (例えば女性の世帯主や少数民族) は、プロジェクトの開始前と比較して、コミュニティ開発活動により多く関与している。

指標 3-f : プロジェクトが実施したパイロット事業を通じて、グループメンバーの生計が改善される。

指標 3-a の研修は、プロジェクト 3 年目から非パイロット事業地の郡コミュニティ開発官も対象に研修を実施しており達成済みである。同指標の「活用する」は、指標 3-c で評価した。指標 3-b は、西ナイルとアチョリの 68 郡で計 136 件の生計向上に資するパイロット事業、主に牛耕を実施しており、終了時評価時点で 1 事業は事業内容を検討していることから、おおむね達成されているとした。指標 3-c のコミュニティ開発基金は廃止され、開発平衡交付金 (Development Discretionary Equalization Grant : DDEG) に統合された。パイロット事業を通じてコミュニティグループの選定や事業選定などの手法が、郡コミュニティ開発官によって、DDEG のコミュニティ生計向上事業に活用されており、指標 3-c は達成済みである。指標 3-d は、現在作成中のハンドブックに掲載される予定で、プロジェクト終了までには完成することから達成が見込めると評価した。指標 3-e は、プロジェクト開始前後を比較するデータはないが、パイロット事業では、「誰も置き去りにしない」(No one left behind) という方針の下、グループ活動で「メンバー間の協働」を条件に取り組むなど、パイロット事業では社会的に脆弱な人々に配慮してきた点をエンドライン調査結果

心的な数値設定となった経緯がある。ベースライン調査とエンドライン調査を比較すると大きく改善しており、左記の現実的と考えられる代替指標に照らすと終了時評価時点で達成済みである。また、終了時評価時点で、C/P 自身は大幅な改善をほぼ達成に近いと高い評価をしている。C/P が提示した高い数値指標を尊重した結果、それに向けて関係者が奮起・努力した事例であり、技術協力事業の本来めざす方向性に合致していると考えられる。指標 2-c については、数値だけではなく経緯や他の要素を包括的に判断することが、実態的な案件の評価をするうえで望ましいとも考えられる。これらを踏まえ、この指標に関しては、指標数値は未達成ながら、ベースラインと比較してエンドラインで大きな改善がなされており、達成に近い達成状況とみなす。

<sup>10</sup> 脚注 7 参照。

やインタビュー結果で確認した。指標 3-f は、パイロット事業参加の全メンバーの生計改善の状況は把握できないが、これまでの県と郡のコミュニティ開発官の報告や、終了時評価団が実施したグループへのインタビューを通じて、耕地面積の増加や作物収量の増加、所得の増加や貯蓄額の増加など生計改善が示唆される事例は確認できており、達成しているとみなした。

(2) プロジェクト目標：県・郡を含む地方政府の能力強化という実質的な目標は、順調にまた着実に行われている。

指標 a：インタビューを受けた LC1 議長の 60%以上は、地方政府の計画プロセスと開発プロジェクトの実施が以前よりもインクルーシブで説明責任が果たされていると認識している。

指標 b：地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要 C/P の計画と実施における説明責任と包摂性の重要性に関する認識が、プロジェクト開始時と比較して高まる。

指標 c：地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要 C/P の、計画立案能力とコミュニティ開発活動の実施能力の改善に関する認識が高まる。

指標 a に関連して、社会的に脆弱な人々がプロジェクト実施前に比べて地方計画プロセスと開発プロセスに参加するようになったか否かの LC1 議長の認識の変化、また地方政府の計画プロセスと開発プロジェクトの実施で、以前よりも説明責任が果たされているか否かの LC1 議長の認識の変化について、エンドライン調査と全く同様の項目・手法を用いて収集されたベースラインデータはないが<sup>11</sup>、エンドライン調査時に LC1 議長の 1 名を除く 59 名（98.3%）が、村の計画策定に社会的に脆弱な人々が参加していると回答した。またパイロット事業地の LC1 議長 34 名中 33 名（98.3%）が、同事業に社会的弱者の人々が参加していると回答した。

指標 b と c については、認識の変化に関する比較データはないが、これまでの報告書や質問票、インタビューの結果から、計画策定に関してはボトムアップ型のエビデンスに基づく計画策定能力を、コミュニティ生計向上事業では社会的弱者の人々をグループに含め、グループの主体性を醸成しながら実施する能力を、地方政府が強化しており、実質的な目標は順調にまた着実に行われていることを確認した。また本プロジェクトがもたらした計画策定の変化を郡に問うエンドライン調査では、両地域ともに計画立案の参加や透明性の確保を上位 5 番目までに挙げている。

<sup>11</sup> プロジェクト開始時に実施した社会調査において、脆弱層の社会的包摂の状況を知るために、「コミュニティでの社会的弱者への支援」がどの程度あるか質問し、5 段階（5=たくさんある、4=ある程度ある、3=どちらでもない、2=ほとんどない、1=全くない）の選択肢のなかから多数決で回答を得る調査を実施した。紛争前は、社会的弱者は家族やコミュニティの人々により不自由がないように十分に支援されていたが、調査時は、親や子どもなどのごく身近な肉親が世話をするだけで、肉親がいない場合には支援は全くないという声が多く聞かれ、アチョリ、西ナイルの両地域で社会的包摂の状況は紛争前と比べて調査時には大きく低下していることが示された。なお、合同中間レビューでローカルコンサルタントを雇い調査を実施したが、指標にある LC1 議長の認識状況については、LC1 議長の数が多すぎて調査対象外となった経緯がある。

このほか、計画策定でのエビデンスに基づく説明責任やボトムアップの重要性について、県計画官と郡の計画策定を担う郡コミュニティ開発官がプロジェクト活動の進展とともに理解できるようになったこと、またこうした点に配慮した計画策定能力を習得・実践していることが、終了時評価の質問票とインタビューからも十分推察された。同様に、県・郡のコミュニティ開発官が、コミュニティ生計向上のパイロット事業を通じて、グループの選定方法やグループの主体性を醸成するよう時間をかけて事業選択・実施を支援する方法を習得し、類似プログラムで適用していることが確認できた。また、プロジェクトの成果や経験を踏まえて、実施機関と関係機関の公式文書として①MoLG と OPM の「DDEG の生計向上支援活動実施マニュアル」(CLIC マニュアル) の策定、②NPA の「地方政府開発計画ガイドライン」の改訂、③MoLG の「DDEG ガイドライン」の改訂がプロジェクト期間中に行われた。プロジェクト対象地域の地方政府の計画策定、実施の能力強化というプロジェクト目標達成を実質的に強固にするにとどまらず、中央レベルで全国の地方行政を対象とするガイドラインとして採用されたことで制度化に貢献した。これにより、当該プロジェクトの成果の持続性につながる根拠が担保されたといえる。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

紛争影響地域の北部アチョリと西ナイル地域の地方政府の能力強化をめざす本プロジェクトは、第2次国家開発計画（2015/16～2019/20年）や北部ウガンダ平和復興開発計画フェーズ3（2015/16～2019/20年）などウガンダ政府の政策と整合性があり、開発が遅れている同地域のニーズに合致している。また日本政府と JICA の対ウガンダ国別開発協力量針、北部復興支援プログラムフェーズ2と整合性がある。さらに紛争影響地域の地方政府と住民間の信頼構築にも資する協力で、JICA の平和構築案件における協力量針とも合致している。

前フェーズ A-CAP の知見や教訓を踏まえて本プロジェクトはデザインされており、また計画策定やコミュニティ生計事業支援で開発・導入された手法やツールも本プロジェクトに引き継がれて活用されており、過去の協力と一致している。

本プロジェクトは、①計画策定では、参加型とアカウンタビリティ確保のためのエビデンスベースの手法の導入・定着に、②コミュニティ生計向上支援のパイロット事業では、「誰も置き去りにしない」という方針の下、グループ活動で「メンバー間の協働」を条件に取り組んできた。アカウンタビリティや包摂性に配慮したアプローチは、紛争影響地域の地方政府の能力強化と住民の能力支援の観点から適切だったと評価できる。

以上、総合的に判断して本プロジェクトの実施内容は妥当性が高い。

#### (2) 有効性：やや高い

特筆すべき成果は、開発が遅れている紛争影響地域の北部2地域の県・郡行政官と地方政府の能力強化に加えて、本プロジェクトの経験やプロジェクトで導入した計画策定と生計向上事業実施の手法やツールが、中央政府が主管する文書に取りまとめられた点である。具体的には、本プロジェクトが①MoLG と OPM の「DDEG の生計向上支援活動実施マニュアル」(CLIC マニュアル) の策定、②NPA の「地方政府開発計画ガイドライン」の

改訂、③MoLGの「DDEGガイドライン」の改訂を支援し、これまでのプロジェクト成果が上記3つに反映された。

PDMの3つの成果のうち成果1はおおむね達成済み、成果2はほぼ達成の見込み、成果3は達成に向けて順調と評価した。終了時評価時点で3つの成果すべては達成されていないものの、これら成果はプロジェクト目標の達成に向けて貢献している。プロジェクト目標については、県と郡の地方政府の能力強化という実質的な目標は、順調に着実に行われていることを確認した。

上記を踏まえて、有効性はやや高いと評価した。

### (3) 効率性：やや高い

双方の投入は計画どおり行われ、主な活動の大半は遅滞なく行われた。日本側投入の専門家8名のうち6名は、前フェーズに従事した専門家やコンサルタント、JICA本部関係者であり、アチョリを中心とした現地事情に精通していたことや、MoLGやアチョリ県C/Pにも前フェーズ関係者がおり、JICAの技術協力スキームや前フェーズの成果に関する知見を有していたことは、本プロジェクトの効率性を高める要因となった。また郡コミュニティ開発官へのバイクや郡や一部県の事務所へのソーラーパネルや発電機の供与は、現場での円滑な活動実施を後押しした。このほか本邦研修は、C/Pのやる気や意欲を喚起し、本プロジェクト活動への参加を一層高めることに貢献した。さらにベースライン調査の実施は、アチョリ・西ナイル各県の計画ツールの活用度を客観的な数値で示したことにより、現状と課題の共通認識の醸成に役立ち、各県で計画ツール活用の起爆剤となった。

一方で、対象地域は2地域19全県と広大で能力強化の対象者が多いこと、バイクなどの機材供与のほか牛耕を中心とした136件のパイロット事業用資器材の調達業務が多いこと、中央、県、郡と関係機関・関係者が多く調整業務が多いこと、プロジェクト前半は主席行政官(Chief Administrative Officer: CAO)のうち本邦研修参加者の大半は異動したこと、後半は郡コミュニティ開発官の頻繁な異動が起きたこと、などが効率性をやや低める要因となった。

以上、効率性はやや高いと評価した。

### (4) インパクト：現時点でもポジティブなインパクトの発現が多くみられる

上位目標「アチョリ・西ナイル地域において、地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼が醸成される」は、4つの指標すべて目標値がなく、またプロジェクト介入との相関関係を客観的に評価できないものも含まれており、達成見込みは判断できなかった<sup>12</sup>。

しかし終了時評価時点で、国内外で多くの波及効果が発現していた。具体的には、①プロジェクト成果の非対象地域や全国への普及、②プロジェクト成果の政府プログラムや世銀など開発パートナー支援事業への活用、③UNDP・GIZなど開発パートナーの本プロジェクトへの関心の高まりと連携・協力〔日本政府補正予算で支援するUNDPのプロジェクト下の連携、包括的な難民対応枠組み(Comprehensive Refugee Response Framework: CRRF)

<sup>12</sup> 合同中間レビューでは、上位目標の指標については一定規模の調査が必要であることから対応できなかった。後述のとおり、終了時評価ミッションから、上位目標の指標の見直しと修正、必要に応じ追加的な指標設定を検討するよう提言した。

の地方行政サブグループの設置]、④難民連帯サミットにおける JICA と UNDP が共催したサイドイベントや TICAD サイドイベントなど国際的なイベントでの対象県 CAO の本プロジェクトの成果・経験を共有・発信、⑤パイロット事業グループメンバーの教育や保健サービスアクセスの増加などの相乗効果のようにポジティブな多数のインパクトの発現がみられた。

(5) 持続性：やや高い

プロジェクト終了後も、北部地域の地方政府の能力強化やプロジェクトが支援した計画策定とコミュニティ生計向上支援の政策的・制度的枠組みは継続する見通しが高く、政策面の持続性は高いと見込まれる。

C/P は本プロジェクトで習得した知識、スキル、ノウハウの有用性を実感しており、既に通常業務に適用している。今後も適用することが見込まれるため、技術面の持続性は高いと評価した。

ボトムアップ型・エビデンスベースの計画策定、住民グループの主体的参加を柱とするコミュニティ生計向上は、対象地方政府や中央政府の制度強化につながっており、持続性は高いと見込める。一方で、計画策定・予算編成後のパブリックや村へのフィードバックの実践・強化、優先事業案の県の各セクターの予算編成での活用、パイロット事業グループのモニタリングとフォローアップの継続など、取り組むべき課題も明らかとなり、制度面の持続性の見通しはやや高いとした。

本プロジェクトからの働きかけも功を奏し、DDEG の活用に関して地方政府、特に郡の裁量が増すことになり、同交付金の 10% は計画とモニタリング活動に、残り 90% はボトムアップ型・エビデンスベースの計画策定により選定された優先事業に予算措置できるようになった。他方、DDEG の 30% は生計向上事業という従来の枠組みが撤廃されるため、コミュニティ生計向上事業の持続性にやや影響が出る可能性もあり、財政面の持続性はやや高いとした。

CAO の異動は計画担当官やコミュニティ開発官の能力強化に伴い、持続性にさほど影響がないと評価した。一方で、成果 3 のパイロット事業の担当者である、郡コミュニティ開発官の新規採用や異動がプロジェクト後半に頻繁に起こり、引き継ぎや現場のフォローアップが不十分などの課題もみられることから、組織面の持続性の見込みは中程度と評価した。

以上、プロジェクトの持続性は総合的に判断してやや高いと評価した。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容

「3-2 (1) 妥当性」で述べたとおり、MoLG とアチョリ・西ナイル地域の地方政府のニーズに合致した協力内容だったことと、「3-2 (3) 効率性」で述べたとおり、日本側の投入である日本人専門家と機材供与、本邦研修の投入面で貢献要因が多かったこととが、中央、県、郡とさまざまなレベルの多くの C/P の主体的な活動への取り組みと効果的な技術移転、円滑なプロジェクト運営を可能にしたといえる。

## (2) 実施プロセス

①専門家チームによる C/P の主体性醸成、主体的参加を常に促したプロセス重視の技術移転、②包括的で理解しやすい手法、使いやすいツールの開発・導入、③ツールの定着度をベースライン調査で客観的に共有し、アチョリと西ナイル間の競争心を喚起した点などが促進要因となり、有効性やインパクト、持続性を高めることに大いに貢献した。MoLG や OPM、NPA の実施機関・関係機関と 2 地域 19 全県と専門家チーム間のコミュニケーション、連携調整も円滑に行われており、各成果やインパクトの発現、効率性や有効性、持続性を高めることに寄与した。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容

PDM 指標に関係者の認識の変化など定性的な指標を多く採用している。プロジェクト開始時に社会調査を実施し、社会的包摂の状況等について調査を行っているが、エンドライン調査と項目や手法が異なっており、比較が難しい側面があった。

#### (2) 実施プロセス

PDM 指標のモニタリングは不十分だった。また「3-2 (3) 効率性」で述べた点は、成果の達成には影響はないものの、効率性をやや低める要因となった。

### 3-5 結論

本プロジェクトの特筆すべき成果は、開発が遅れている紛争影響地域の北部 2 地域で、①計画策定やコミュニティ生計活動に関して、県・郡行政官個人の意識や姿勢、行動に変化をもたらした点、②また個人にとどまらず地方政府の能力強化に確実につながった点、③さらには本プロジェクトの経験やプロジェクトで導入した計画策定と生計向上事業実施の手法やツールが、ウガンダの地方行政の制度として採用された点である。プロジェクト目標は、ベースラインデータや目標値の設定がないことから、客観的な評価はできなかったものの、県と郡の地方政府の能力強化という実質的な目標は、C/P の主体性の醸成に伴い、順調にまた着実に行われていることを確認した。

5 項目評価は、妥当性が高く、有効性と効率性もやや高い。終了時評価時点で、ポジティブなインパクトが多く発現している。持続性については、政策面と技術面は高く、制度面と財政面はいずれもやや高いと見込まれる。プロジェクト最終年に、計画とコミュニティ生計向上を担当する郡コミュニティ開発官の異動が頻繁に起こり、引き継ぎやコミュニティグループのフォローなどやや不十分な現状を踏まえて、組織面の持続性は中程度とした。持続性は総合的に判断してやや高いと評価した。

本プロジェクトは、2020 年 6 月に終了する予定である。本プロジェクトの持続性を担保するためには、プロジェクト側、ウガンダ側が以下に述べる提言を確実に実施することが望ましい。

### 3-6 提言

#### (1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

【プロジェクト全体への提言】



1) 上位目標の指標の見直しと修正

C/Pと日本人専門家の間で、プロジェクト終了後の将来のめざすべき方向性を確認し、上位目標の指標の見直しと修正、必要であれば追加の指標の設定も検討することを提言する。プロジェクト終了3年後に実施が見込まれる事後評価時に、上位目標の達成を客観的に評価できるようにすべきである。

2) 平和構築の視点での紛争影響地域の地方政府の能力強化の経験や教訓の取りまとめと共有

プロジェクト効果やインパクトの発現が終了時評価時に確認できたが、平和構築の視点では蓄積された経験や教訓の分析がまだ十分に行われていないことが明らかになった。したがって、平和構築の視点から紛争影響地域の地方政府の能力強化について経験や教訓を取りまとめ、プロジェクト関係者間で共有することを提言する。

【成果1と2に関する県への提言】

3) 計画策定プロセスに関する下位地方政府への指導とフォローアップの継続

アチョリ、西ナイルの両地域とも、下位地方政府がプロジェクトで導入した計画策定ツールやフォームを活用していることが確認された。計画策定のための予算措置が十分になされ、計画ツールのアウトプットが業務計画立案と予算編成に活用されるよう、県が郡以下に引き続き指導やフォローアップを行うことが必要である。

4) 下位地方政府に対するフィードバックの重要性を再度強調

県はボトムアップ型のエビデンスベースの計画手続き、また予算がつかなかった開発優先事項のスコアリングなど、計画ツールのアウトプットの活用を推進していく必要がある。エンドライン調査結果で依然として課題であることが判明したパリッシュや村レベルへのフィードバックは、県は郡以下に対して重要性を再度強調して徹底するよう指導していただくことが望まれる。

【成果3に関する県コミュニティ開発官への提言】

5) 「郡コミュニティ開発官向けのグループ主体の生計向上活動に関するファシリテーション・ハンドブック」の普及

プロジェクトでは、終了時まで「郡コミュニティ開発官向けのグループ主体の生計向上活動に関するファシリテーション・ハンドブック（仮称）」を作成する予定である。県コミュニティ開発官が、このハンドブックにある手順やツール、フォームを四半期会合で普及していくことを提言する。日本人専門家もリソースパーソンとして招待することが望ましい。

6) 生計向上のパイロット事業に関して下位地方政府への監督とモニタリングの強化

パイロット事業の進捗状況はコミュニティグループによって異なる。したがって、2地域の県コミュニティ開発官、特にアチョリ地域で下位地方政府に対する監督とモニタリングを強化すべきである。

7) 人事異動や郡コミュニティ開発官の新たな配置に際して、適切な引き継ぎやオリエンテーションの実施

アチョリ、西ナイルの2地域ともに、郡コミュニティ開発官の異動が頻繁に起きている。県コミュニティ開発官は、こうした人事異動や新たな郡コミュニティ開発官の配置に際して、適切な引き継ぎやオリエンテーションが確実に行われるようにすべきである。

**【成果3に関する下位地方政府への提言】**

8) パイロット事業の実施郡（サブカウンティ）による覚書の遵守

パイロット事業の覚書にグループと共同署名している郡（サブカウンティ）が、同書に記載のある責任事項を履行することを提言する。

(2) プロジェクト終了後に実施すべき事項

**【中央政府への提言】**

1) アチョリ・西ナイル地域での県とのコンサルテーション会合

MoLG と NPA、OPM が、プロジェクト成果の持続担保のため、合同コンサルテーション会合と計画ツールの活用やコミュニティ生計向上活動の実施のモニタリングを引き続き行うことを提言する。

2) 計画ツールの普及と CLIC 業務マニュアルの活用・定着

MoLG と NPA、OPM が、計画策定ツールをすべての県に普及すると同時に、CLIC 業務マニュアルが確実に活用・定着するように、またアチョリ・西ナイル地域の県と協力してプロジェクトの経験や教訓を他の県と共有できるように取り組むことが必要である。

**【県への提言】**

3) 計画策定でのプロジェクト成果の制度化の継続

プロジェクトの成果を持続させるため、アチョリ・西ナイル地域の県が計画策定プロセスでのフィードバックを重視しながら、ボトムアップ型のエビデンスベースの計画を引き続き継続していくことが必要である。

4) コミュニティ開発の計画と実施に関する下位地方政府の活動のモニタリングの継続

アチョリ・西ナイル地域の県が、サブカウンティとタウンカウンスルが行うコミュニティ開発に関する計画策定と実施を引き続きモニタリングすることを提案する。

5) アチョリ・西ナイル地域の県の間でのプロジェクトによる経験共有の継続

アチョリ・西ナイル地域の県が、プロジェクトから得られた経験の共有を継続していくことと、互いに調整して、計画策定やコミュニティ主導の生計向上事業の実施に関する課題や対応策を協議していくことを提言する。

### 3-7 教訓

- (1) プロジェクトのあらゆるプロセスに C/P が積極的に参加することは、個人と制度の能力強化に有効であり、ひいてはプロジェクトの持続性に貢献する。

本プロジェクトでは、県と郡の C/P がプロジェクト活動のプロセスに積極的に参加することが求められていた。C/P は徐々に従来の考え方を換え、ボトムアップ型のエビデンスベースの計画策定やコミュニティ主体の生計向上活動に関する知識やスキルを習得できるようになる。このようなアプローチはプロジェクト成果の制度化にもつながり、プロジェクトの持続性を担保することにも貢献した。

- (2) コミュニティグループのプロジェクトへの積極的な参加は相乗効果を生む。

本プロジェクトでは、コミュニティの生計向上に関するパイロット事業のすべてのプロセスにグループメンバーが関与することを、ツールやフォームを使った実地訓練を通じて支援した。このアプローチは、住民たちの主体性や責任感の醸成だけでなく、生計改善に貢献するなど相乗効果を生んだ。またパイロット事業の持続性を高めることにも貢献している。

- (3) プロジェクトの枠組みについて指標とともに定期的に検証することは、プロジェクトのめざすべき方向性に関する共通認識を関係者間でもつうえで重要である。

本プロジェクトでは 2 回 PDM を改訂しているが、解釈が曖昧な指標や測定できない指標が多く残されていたことから、プロジェクトのめざすべき方向性に関する詳細な議論は不十分だったと推察される。紛争影響地域で制度強化をめざす案件は、プロジェクト形成時から枠組みをあらかじめ確定することは難しい。したがって、プロジェクトをとりまく実態や進捗状況に応じて、プロジェクトの枠組みを指標も併せて定期的に検証することは、プロジェクト関係者間で共通認識を得るためにも必要かつ重要である。

- (4) 紛争影響地域での包摂性の重要性は、社会的に脆弱な人々や不利な立場に置かれている人々が、コミュニティ活動や参加型計画のプロセスから置き去りにされないことである。

包摂性（インクルーシブ）の推進アプローチは、現場の状況によって異なる。極度に脆弱な個人やグループを対象に特別な便益を供与することが最善の策とも限らない。プロジェクトでは、こうした人々にもさまざまなコミュニティ活動での役割があるとして、コミュニティ主導の生計向上パイロット事業の計画と実施に参加するように働きかけてきた。紛争影響地域ではどのプロジェクトでも、こうした人々を置き去りにしないことを保証することが重要である。

- (5) 適切に設計されたベースライン調査は現状と課題の把握に、またプロジェクトの成果を測るうえで必要であり有効である。

本プロジェクトでは、計画策定ツールの活用状況を調べるためにベースライン調査を実施し、2 地域の現状と課題が客観的に明らかになり、結果は C/P と専門家で共有された。このことによって、C/P によるツールとフォームの活用を徹底するための取り組みを後押しし、制度化にもつながった。一方で、PDM の指標となっていた関係者のさまざまな項目

の認識の変化について、ベースライン調査が適切に設計・実施されて関連データがあったならば、終了時評価は一層効果的に行われていただろう。きちんと設計されたベースライン調査は、現状と課題の把握に、またプロジェクトのもたらした成果を測るうえでも必要であり有効である。しかしながら、紛争影響地域におけるプロジェクトでは、概して、ベースラインデータ等の収集が困難なこともあり、また、大がかりな情報収集調査が必要となると、その調査実施をしない限り実態把握ができず、実態把握のタイミングを逸するとプロジェクト期間中の対応が困難になる可能性が高い。紛争影響地域では特に、プロジェクトをとりまく環境や、C/Pの自主性尊重と対応可能性のバランスを踏まえた適切な指標設定が重要である。

(6) エビデンスベースの計画はさまざまな資金活用にも資する。

本プロジェクトのいくつかの対象県では、計画策定ツールとフォームを使って優先事業案として特定されたが予算化できなかった案件に、難民受入コミュニティ向けの外部資金を調達している事例がみられた。開発パートナーの視点からも、エビデンスに基づいて支援の必要性が明らかになっている優先案件に予算が使われることは、説明責任が確保されており望ましい。このようにエビデンスに基づいた計画はさまざまな資金活用にも資する。

## Summary of Evaluation Results

<b>1. Outline of the Project</b>	
<b>Country:</b> Republic of Uganda	<b>Project Title:</b> Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions
<b>Issue/Sector:</b> Peacebuilding -Governance	<b>Cooperation Scheme:</b> Technical Cooperation
<b>Division in Charge:</b> Office for Peacebuilding and Reconstruction, Infrastructure and Peacebuilding Department, Japan International Cooperation Agency (JICA) headquarters	<b>Total Cost:</b> 598.79 million yen at the time of the Terminal Evaluation
<b>Period of Cooperation</b>	(R/D): February 23, 2016
	June 10, 2016–June 9, 2020 (Four years)
	<b>Partner Country’s Implementing Organizations:</b> 【Implementing Agency】 Ministry of Local Government (MoLG) 【Cooperation Agency】 Office for Prime Minister (OPM) and National Planning Authority (NPA)
	<b>Supporting Organizations in Japan:</b> None
	<b>Related Cooperation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technical Assistance: Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region (A-CAP, 2011–2015)</li> <li>▪ Northern Uganda Recovery Support Program Phase 2 (2016–2021) includes this Project and the following projects/programs: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technical Assistance: Northern Uganda Farmers' Livelihood Improvement Project (2015–2020)</li> <li>▪ Grant Aid Project: The Project for Improvement of Gulu Municipal Council Roads in Northern Uganda (2016–2018)</li> <li>▪ Multi program: Business Support Program in Northern Uganda (World Bank’s Japan Social Development Fund)</li> </ul> </li> </ul>
<b>1-1 Background of the Project</b>	
<p>Acholi Sub-region and West Nile Sub-region in northern Uganda have slightly different backgrounds, but both were affected by the civil war between an armed group called Lord’s Resistance Army and the armed forces of Uganda that lasted more than 20 years from the 1980s, and other conflicts caused by multiple armed groups. Owing to the destruction of social and economic infrastructure during that time, these two Sub-regions lag behind in development compared with the southern part of Uganda. In West Nile Sub-region, a large influx of refugees from South Sudan has occurred since July 2016, which has gradually put a strain on local communities. Under such circumstances, it has become urgent to strengthen the service delivery of Local Governments (LGs).</p> <p>To enhance the individual capacity of officers and the institutional capacity of all 15 District LGs</p>	

(DLGs)<sup>1</sup> in Acholi and West Nile Sub-regions in the planning and implementation of community development, the Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-regions (hereinafter referred to as the “Project”) has been implemented since June 2016 for four years, following the Detailed Planning Survey in October 2015, and the signing on the Record of Discussions (R/D) on February 23, 2016.

## 1-2 Project Overview

- (1) **Overall Goal:** Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region.
- (2) **Project Purpose:** Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.

- (3) **Outputs:**

Output 1	Utilization of planning tools is promoted in all Districts in West Nile Sub-Region.
Output 2	Utilization of planning tools is sustained in all Districts in Acholi Sub-Region.
Output 3	Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.

- (4) **Inputs**

### Japanese Side:

- **Total cost:** 598.79 million yen at the time of the Terminal Evaluation Study
- **Experts:** Five long-term experts<sup>2</sup> have been dispatched in the following professional fields: 1) Chief Advisor; 2) Development Planning; and 3) Coordination/Peacebuilding. Two experts on 4) Community Development and 5) Livelihood Improvement have been dispatched as the JICA Consultant Expert Team. One short-term expert<sup>3</sup> has been dispatched to cover the following fields: 6) Social Survey and 7) Monitoring. The total person-months were 184.97 as of January 31, 2020 at the time of the Terminal Evaluation Study.
- **Cost of the Operation in Uganda:** 131 million yen, for the cost of operation in Uganda in such matters as inputs for Pilot Projects such as oxen, ploughs and sprayers, maintenance of vehicles, transportation, implementation of surveys, office operation, meetings, and printing.
- **Equipment:** 36 million yen for the cost of equipment such as 108 motorcycles, 13 solar power systems, and 9 generators.
- **Number of Trainees Received:** 38 for four-time training programs.

### Ugandan Side:

- **Counterparts:** 65 people (To date, 109 people in total have been assigned as counterparts.)
- **Office Space Provided by the Ugandan Side:** The District Headquarters in Gulu of Acholi Sub-region has provided the office space for the Project. The District Headquarters in Arua of West Nile Sub-region has also provided the office space for the Japanese Expert on Development Planning.

<sup>1</sup> The Districts were newly formed. By the time of the Terminal Evaluation, the number of target Districts was 19.

<sup>2</sup> Two experts were dispatched as Chief Advisor and Coordination/Peacebuilding respectively.

<sup>3</sup> The same person was dispatched as expert on Social Survey and Monitoring.

<b>2. Evaluation Team</b>			
<b>Members of the Joint Evaluation Team (Japanese side)</b>	Leader	Ms. Eri Komukai	Senior Advisor (Peace Building) JICA
	Evaluation Planning	Ms. Miki Ichikawa	Special Advisor, Office for Peacebuilding and Reconstruction, Infrastructure and Peacebuilding Department, JICA
	Evaluation Analysis	Ms. Toshiko Shimada	Senior Consultant, IC Net Limited
<b>Evaluation Period</b>	January 15–February 9, 2020	<b>Type of Evaluation:</b> Terminal Evaluation	
<b>3. Results of Evaluation</b>			
<b>3-1 Confirmation of Results</b>			
<b>(1) Achievement of Outputs</b>			
<b><u>Output 1 has been almost achieved.</u></b>			
Indicator 1-a	Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile Sub-region.		
Indicator 1-b	Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs <sup>4</sup> receive training related to planning.		
Indicator 1-c	More than 75 per cent of sub-counties in the 9 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019.		
Indicator 1-d	More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.		
Indicator 1-e	District and LLG development plans and/or annual work plans are informed by the outputs produced by utilizing the planning tools.		
<p>The Japanese Experts conducted the needs assessment for the provision of equipment in West Nile. After the introduction of planning tools by the Project, the District Planners, based on their proposal, conducted a Baseline Survey in the Project to assess the first-year planning tool utilization and discussed issues and countermeasures. Thus, Indicator 1-a has been already achieved. As for Indicator 1-b, the Project organized one-day Training of Trainers (TOT) for Sub-county Chiefs, Town Clerks and Community District Officers (CDOs). The Sub-county Chiefs and CDOs have also imparted knowledge of the planning process and the know-how of using planning tools to Parish Chiefs through the Sub-county Planning Committee. Some of the DLGs have conducted refresher training on their own. Considering the above, Indicator 1-b has been already achieved. According to the Project, the planning tools described in Indicator 1-c and Indicator 2-c are to be the five basic and sequential tools, namely: 1) Inventory; 2) Village Priority; 3) Parish Priority; 4) Basic Information; and 5) Scoring. The use of these five planning tools increased from 76% to 84%<sup>5</sup> on average between the Baseline Survey in FY 2017/18 and the End-line Survey in FY 2019/20. Indicator 1-c has been already achieved because it</p>			

<sup>4</sup> The system of Local Government (LG) and Local Council (LC) comprises: 1) LC1 at Village level; 2) LC2 at Parish level; 3) LC3 at the Sub-county and Town Council level; 4) LC4 at the County level (constituency for members); and 5) LC5 at the District level. LC3 and LC5 have legislative and administrative authorities. Lower Local Governments (LLGs) include below the LC3. The Project has supported the DLGs as main C/Ps to provide technical guidance and supervision to the LLGs, which are the Sub-county and Parish levels, in the aspect of planning and implementation of community development activities.

<sup>5</sup> This excludes Yumbe District. After the Terminal Evaluation, the Project confirmed the rate of utilization of five planning tools was 82% including Yumbe.

exceeded the target value of 75%. Regarding Indicator 1-d, the Project conducted the End-line Survey but no Baseline Survey. In the End-line Survey, 30 of the 32 LC2 Chairpersons (93.8%) replied that the feedback from LGs had improved in the last three years. This exceeded the target value of Indicator 1-d. On the other hand, only 45% of the Lower Local Governments (LLGs) stated that they provided the feedback on investment priorities and project status to lower levels in FY 2019/20. Thus, the results of feedback implementation contradicted the LC2 Chairpersons' views. At the time of the Terminal Evaluation, both the C/Ps and the Japanese Experts recognized the need for improving feedback. In the End-line Survey, 97% of the 86 LLGs replied that they had drafted budget and a work plan for FY 2020/21 based on the outputs generated by using the planning tools. More specifically, 93% of them noted that they had used the inventory data for FY 2019/20 planning and budgeting. Similarly, 97% of them said that they had scored and ranked Parish priorities for FY 2019/20 planning and budgeting. As for the five-year development plan, 98% of them said that they had used the outputs produced by using the planning tools. However, according to the Japanese Expert on Planning, this number should be interpreted carefully because most of the LLGs had not started forming the development plan at the time of the End-line Survey. It may be fair to say that most of the LLGs had an intention to use the outputs for preparing the five-year development plan. Given the above, Indicator 1-e can be seen as being on track, although the Evaluation Team was unable to measure its achievement objectively because the indicator had neither a benchmark nor a target value.

**Output 2 has not been achieved<sup>6</sup>.**

- Indicator 2-a Current issues of planning are identified.
- Indicator 2-b Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs are oriented about LG planning through training, workshops, or TPC meetings.
- Indicator 2-c More than 75 per cent of sub-counties/town councils use the planning tools to inform LLG work plans and budgets.
- Indicator 2-d More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.

The field visit by the Japanese Experts, the consultation with the District Planners, and the results of the Baseline Survey revealed the low usage rate of the planning tools although Acholi was expected to keep using these tools from the intervention of A-CAP. Indicator 2-a has been already achieved. Some DLGs conducted the orientation training for the newly deployed CDOs. After the Baseline Survey, others also took initiative in strengthening technical guidance and undertaking the training for CDOs and Parish Chiefs. Thus, Indicator 2-b has been already achieved. The rate of using the five planning tools has improved substantially from 14% in the Baseline Survey to 69% in the End-line Survey. However, Indicator 2-c has not been achieved because it did not reach the target value of 75%<sup>7</sup>. As for the

<sup>6</sup> 3 indicators for Output2 have been almost achieved. (2-a and 2-b have been achieved. For 2-c, the target value 75% was not achieved, however, it is fair to regard as nearly achieved.) For 2-c, because the figure was set higher than adequate level in order to respect C/P's opinion. As of the terminal evaluation, significant improvement was confirmed comparing to the Baseline and the End-line survey, and considering the project background information, 2-c could be regarded as almost achieved. Thus, overall, Output 2 has been progressed well towards the project purpose to be achieved.

<sup>7</sup> At the Joint Mid-term Review, for indicator 2-c, C/P proposed to set 75% as target value, while for Japanese side, it seemed too ambitious for the project to achieve it within the project period considering the result of Baseline. Japanese side counterproposed feasible one as "use of the planning tools is improved by the end of the project compared to the result of the Baseline survey". However, there was concern to harm motivation by not reflecting C/P's opinion in setting target value 75%. The project put priority in respecting and promoting C/P's ownership and motivation, then, target value 75% was finally set. At the Terminal Evaluation, significant improvement is confirmed at the End-line survey comparing to the Baseline survey, and apparently great achievement was made referring to the above mentioned feasible counterproposal of target value. Therefore, it could be regarded as nearly achieved. Actually, C/P evaluated the achievement level as almost met to the target value 75%. Referring to the primary purpose of JICA's Technical Cooperation which is to develop C/P's capacity to address the problems and promote their ownership, it might be considered as a good example since the project respected C/P's ownership and C/P made great efforts towards their target value which was set by



feedback, 13 out of the 30 LC2 Chairpersons (43.3%) replied that the feedback from LGs had improved in the last three years. Therefore, Indicator 2-d has not been achieved because it did not reach the target value of 60%.

**Output 3 has been on track.**

- Indicator 3-a CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work.
- Indicator 3-b 136 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach.
- Indicator 3-c All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds introduced by the Project.
- Indicator 3-d At least 10 good practices/lessons learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period.
- Indicator 3-e Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started.
- Indicator 3-f Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.

As for the training in Indicator 3-a, the Project has conducted the orientation program for not only the Sub-county Chiefs and CDOs in the pilot areas but also such officials in the non-pilot ones. The use of what they learned from the training overlaps with Indicator 3-c. The training part of Indicator 3-1 has been already achieved. The Project has undertaken 136 Pilot Projects in 68 LLGs of Acholi and West Nile Sub-regions; most of the Pilot Projects are animal traction activities by using oxen ploughing. At the time of the Terminal Evaluation, one Pilot Project was being assessed. Therefore, Indicator 3-b has been almost achieved. The community development funds of the government stated in Indicator 3-c was abolished and has been integrated into the District Discretionary Equalization Grant (DDEG). Sub-county CDOs of all DLGs have used the methods for assessing community groups that applied for the livelihood component of the DDEG. Indicator 3-c has been already achieved. Concerning Indicator 3-d, the Project is preparing the handbook that includes good practices and lessons learned from the Pilot Projects and will complete it by the end of the Project term. Thus, it is fair to say that Indicator 3-d is likely to be achieved. By focusing on the concept that “No one left behind” and its selection criteria such as “working together,” the Project has involved in socially vulnerable people in the community groups for the Pilot Projects, As for Indicator 3-e, the Evaluation Team was unable to assess whether the involvement of socially vulnerably groups in community development activities increased compared to the time prior to the implementation of the Project because of a lack of comparison data. However, the involvement of such groups was confirmed in the Pilot Project. All LC1 Chairmen of the 34 Pilot villages interviewed in the End-line Survey pointed out that the Pilot Projects helped improve the livelihood of group members. The reports from and the interviews with the District Community Development Officers (DCDOs) and CDOs revealed that the Pilot Projects brought about the

---

themselves. For indicator 2-c, it is essential to take all information including background information into account to evaluate substantial achievement. In consideration of these information, for indicator 2-c, the numerical target was not achieved, however, significant improvement was made and it is regarded almost achieved.

improvement of livelihood of groups in such aspects as an increase in cultivated areas, crop production, income, and money saved. It was hard to confirm an improvement of livelihoods in all the group members. However, considering the above, Indicator 3-f can be seen as being achieved.

The Team also confirmed that the Project produced the following outputs that were not originally included in the PDM: 1) Facilitating the MoLG and the OPM to develop a DDEG Community Livelihood Improvement Component (CLIC) Operational Manual for LGs and Communities; 2) Helping the NPA revise the Local Government Development Plan (LGDP) Guidelines; and 3) Helping the MoLG revise the DDEG Guidelines.

**(2) Project Purpose: It was hard to assess the achievement of the Project Purpose objectively based on the Indicators of the PDM. However, the substantial purpose of strengthening the institutional capacity of DLGs and LLGs has been steadily on track.**

Indicator a More than 60 per cent of the LC1 chairpersons interviewed recognize that Local Governments' planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before.

Indicator b Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation, in comparison to the one at the commencement of the Project.

Indicator c Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the improvement of their capacity in planning and implementation of community development activities.

Regarding Indicator a, except for one Chairperson, 59 LC1 Chairpersons (98.3%) noted at the time of the End-line Survey that socially vulnerable people had participated in their village planning meeting. However, there were neither the baseline data of their views at the initial stage of the Project nor the comparison data on the extent of improvement in such inclusiveness in LG's planning process.

As for Indicator b and Indicator c, there were also no comparison data of views of DLGs including Chief Administrative Officers (CAOs), District Planners and DCDOs on the importance of accountability and inclusiveness, as well as the improvement of their capacity in the planning and implementation of community development activities. Given the above, the Team was unable to verify the achievement of the three Indicators objectively.

However, based on the review of the Project's various reports, the questionnaire surveys and the interview with the C/Ps and the Japanese Experts, the Team confirmed that the substantial purpose of strengthening the institutional capacity of 1) bottom-up and evidence-based planning and 2) implementation of community-led livelihood improvement has been on track. When the LLGs were asked about the positive changes of planning in the End-line Survey, "participation in planning" and "accountability" were among the top five in both Acholi and West Nile Sub-regions. Both the District Planners and the CDOs who were in charge of planning at the Sub-county level have gradually recognized the benefits of the bottom-up and evidence-based accountability in the planning process and duly put them into practice. Similarly, through the Pilot Projects, the DCDOs and the CDOs have

acquired practical knowledge and know-how of group selection by nurturing ownership of groups and identifying community livelihood improvement activities by taking adequate time. Most of them have started applying such knowledge and know-how in similar programs.

### **3-2 Summary of Evaluation Results**

#### **(1) Relevance: High**

The Project is designed for the capacity development of LGs in Acholi and West Nile Sub-regions in Northern Uganda, both of which are conflict-affected areas. It is consistent with the Second National Development Plan (2015/16–2019/20) and the third Peace, Recovery and Development Plan (PRDP 3, 2015/16–2019/20) for Northern Uganda. It also meets the needs of LGs in these Sub-regions that were behind in development. The Project is in line with Japan’s Country Development Cooperation Policy for the Republic of Uganda (2017) and the JICA Reconstruction Assistance Program in Northern Uganda (REAP) Phase 2. It is also consistent with JICA’s peacebuilding support policy because the Project aims to help build trust between LGs and the people in the conflict-affected areas.

The Project was formulated based on experiences and lessons learned from A-CAP and has been fully using the planning methods and tools as well as the implementation tools for community livelihood developed by A-CAP. The Project has been in line with the past Japanese assistance. The Project has strengthened the capacity of LGs to make plans in a bottom-up and evidence-based fashion for ensuring accountability. It has also implemented a Pilot Project by focusing on the concept of “no one left behind” and “working together among group members” to involve socially vulnerable people in the community-led livelihood improvement. These approaches were appropriate in the capacity development of both the LGs and the community people in the conflict affected areas.

Given the above, the Project has a high degree of relevance.

#### **(2) Effectiveness: Moderately High**

The most significant effect of the Project is not only individual and institutional capacity development of the LGs in the conflict-affected and less developed area but also institutionalization of the methods and tools of planning and community-led livelihood improvement at the national level based on the experiences of the Project. The institutionalization involved the following: 1) development of DDEG CLIC Operational Manual for LGs and Communities; 2) revision of the LGDP Guidelines; and 3) revision of DDEG Guidelines.

Although all the three Outputs have yet to be achieved, they have contributed to the achievement of the Project Purpose. The Team was unable to assess the exact extent of the achievement of the Project Purpose because its three Indicators have neither a benchmark nor a target value. However, the substantial purpose of strengthening the capacity of LGs including DLGs and LGs has been steadily on track.

Thus, the effectiveness of the Project was assessed as moderately high.

#### **(3) Efficiency: Moderately high**

Both the Ugandan and Japanese sides have provided most of the inputs as scheduled. Most of the Project activities have been smoothly undertaken. One of the contributing factors for the smooth implementation was the inputs from the Japanese Experts. Six out of the eight Japanese Experts who

have worked in A-CAP as the stakeholders such as the experts, the consultants or the officers of JICA Headquarters have already obtained substantial knowledge about the experiences of A-CAP and have established good relations based on mutual trust with some C/Ps in the DLGs of Acholi and the MoLG. The provision of equipment such as the motorcycles for CDOs, the solar systems and the generators for LLGs and some DLGs has contributed to enhancing the efficiency of the field activities of the Project. The training in Japan also has helped boost the motivation of C/Ps and promote their active participation in the Project. Furthermore, the implementation of the Baseline Survey that indicated the use of planning tools objectively by Acholi and West Nile respectively was very effective in sharing a consensus on the status of application of planning tools and related issues among the stakeholders, and improving the morale of C/Ps at the district level. Moreover, several C/Ps of the MoLG and the DLGs of Acholi have had worked in A-CAP, which was a promoting factor for the smooth implementation of the Project because they have been aware of JICA's scheme of technical cooperation and recognized the Project outcome of A-CAP.

On the other hand, the preventing factors that affected the smooth implementation of the Project to some extent include the following: 1) large target areas covering entire 19 DLGs in the two Sub-regions and many target groups for capacity development; 2) heavy workload for procurement including equipment and inputs for 136 Pilot Projects such as oxen and ploughs; 3) heavy workload for coordination among many stakeholders from the central and the LLG levels; 4) frequent transfer of CAOs including participants of the training in Japan that particularly affected the implementation of the Project at its initial stage; and 5) frequent transfer of CDOs and inadequate handover that have to some extent affected the implementation of community-led livelihood Pilot Projects. These factors have reduced the efficiency of the Project somewhat.

Considering the above, the Project's overall efficiency is moderately high.

**(4) Impacts: Many positive impacts have already emerged.**

The Evaluation Team did not assess prospects for the achievement of the Overall Goal because all four Indicators had neither baseline data nor target value. It is also difficult to verify the correlation between some Indicators and the Project's interventions. However, by the time of the Terminal Evaluation, the following positive impacts have already emerged at the national and international levels: 1) dissemination and institutionalization of the Project outcomes at the non-target District and the national levels; 2) applying the Project outcomes to other government programs and funds for refugee hosting communities financed by the Development Partners (DPs); 3) cooperating and coordinating with the DPs such as UNDP and GIZ based on the increased recognition of the Project outcomes; 4) sharing experiences of strengthening the capacity of LGs as refugee-hosting District by the CAOs at the solidary summit side event co-organized by JICA and UNDP and a TICAD 7 JICA side event; and 5) generating synergy effects of the Pilot Project on the group members such as increased access to education and health services.

**(5) Sustainability: Moderately high**

Policy aspect: High

The capacity enhancement of LGs, particularly in North Uganda, to close the gap between the North and the rest of Uganda is highly likely to continue as a priority policy. The policy and institutional framework of planning and CLIC is also likely to be sustained even after the completion of the Project. Thus, it is fair to say that the sustainability in the policy aspect is high.

Technical aspect: High

Most of the C/Ps have recognized and internalized the effectiveness of acquired knowledge, skills and know-how of planning and the community-led approach for implementation of livelihood improvement projects. They are highly likely to keep applying these Project outcomes to their routine work. Therefore, the sustainability in the technical aspect is high.

Institutional aspect: Moderately High

The bottom-up and evidence-based planning and CLIC have been institutionalized at the LG and the Central Government (CG) levels, which are highly likely to be sustained. On the other hand, several issues remained at the time of the Terminal Evaluation. They include the need for further improvement of feedback mechanisms and monitoring in the planning cycle, mainstreaming outputs generated by planning tools into the sectoral departments of DLGs, and constant monitoring and follow-up on the Pilot Project. Based on the above, the sustainability in the institutional aspect is moderately high.

Financial aspect: Moderately high

Based on the experiences of and the feedback from the Project, the MoLG allowed LLGs more flexibility to allocate the budget from the DDEG to prioritized development activities. In other words, LLGs can allocate 10% of DDEG for planning and monitoring activities and the remaining 90% for prioritized development activities through the bottom-up and evidence-based planning procedures. On the other hand, this may affect the sustainability of the community-led development activities. Previously, LLGs needed to allocate 30% of DDEG to livelihood improvement activities. Now, LLGs can allocate 90% of DDEG to prioritized development activities, which may not be livelihood improvement activities.

Thus, the sustainability in the financial aspect is predicted as moderately high.

Organizational aspect: Medium

The frequent transfer of CAOs is likely to continue. However, this may not affect the sustainability of the Project because the capacity of the District Planners and the DCDOs has been adequately strengthened so that they can keep institutionalizing the Project outcomes in their organizations. On the other hand, the transfer and the newly deployment of CDOs in charge of the Pilot Project under Output 3 have occurred frequently particularly during the latter part of the Project. Thus, inadequate handover and follow-up on the Pilot Project have emerged in some cases.

Therefore, the sustainability in the organizational aspect is medium.

Given the above, it is fair to say that the overall sustainability of the Project is moderately high.

### **3-3 Contributing Factors for Generating Effects**

#### **(1) Factors Concerning Planning**

As described in “3-2 (1) Relevance,” the scope of the Project meets the needs of the MoLG and the LGs in Acholi and West Nile Sub-regions. The Inputs from the Japanese side such as the dispatch of the experienced Japanese experts, and provision of equipment and training in Japan are considered as the promoting factors for the smooth implementation of the Project. These factors have enabled the C/Ps to participate in the Project actively with a strong sense of ownership and obtain relevant practical knowledge and skills from the Japanese experts.

## **(2) Factors Concerning the Implementation Process**

The following factors have contributed to increasing the effectiveness, generating the impacts and strengthening the sustainability of the Project: 1) the process-oriented technical transfer from the Japanese Experts, which has enabled the C/Ps to participate in the Project actively and enhance their sense of ownership and responsibility; 2) the comprehensive approaches and user-friendly tools and forms of planning and CLIC under the Project; and 3) the Baseline Survey regarding the usage of planning tools, which has promoted the sharing of status and issues among the Project stakeholders, and stimulated the competitive spirit between Acholi and West Nile. The good communication and coordination among the MoLG, the OPM, the NPA, the 19 DLGs of the two Sub-regions and the Japanese experts have helped achieve the effects and the impacts of the Project. Such good communication and coordination have also helped increase the efficiency, effectiveness, and sustainability of the Project.

### **3-4 Inhibiting Factors**

#### **(1) Factors Concerning Planning**

The PDM included many indicators regarding the perception of stakeholders before and after the Project's interventions. However, neither the baseline survey nor the end-line survey was planned as activities in the PDM to measure the exact extent of change in such perception.

#### **(2) Factors Concerning the Implementation Process**

The indicators in the PDM were not adequately monitored, causing unspecified and unmeasurable indicators to remain. As described in "3-2 (3) Efficiency," several factors reduced the efficiency of the Project to some extent.

### **3-5 Conclusion**

The most significant effects of the Project are not only strengthening the individual and institutional capacity of the LGs in the conflict-affected and less developed Northern areas but also incorporating the methods and tools of planning and CLIC into the local governance mechanism at the national level.

It was hard to assess the achievement of the Project Purpose objectively based on the Indicators of the PDM. However, it was confirmed that the substantial purpose of strengthening the institutional capacity of DLGs and LLGs has been steadily on track.

Regarding the results of the five evaluation criteria, the Project has a high degree of relevance and effectiveness and a moderately high degree of effectiveness and efficiency. At the time of the Terminal Evaluation, several positive impacts have been already observed at the national and international levels. The results of the evaluation on sustainability in different aspects varied: the sustainability in the policy and technical aspects is high, the sustainability in the institutional and financial aspects is moderately high, while the organizational sustainability is likely to be medium. Given the above, the overall sustainability of the Project is likely to be moderately high.

Considering the above, the Evaluation Team concludes that the Project should be terminated in June 2020 as planned. To implement the remaining activities and make the Project sustainable, it is recommended that the Project and the Ugandan side duly implement the measures specified in the recommendations below.

### **3-6 Recommendations**

#### **(1) Recommendations to Be Implemented during the Project Period**

##### **For the Project**

##### **1). Reviewing and modifying the Overall Goal and its indicators**

To form a consensus among C/Ps and the Japanese Expert Team taking into account the clear direction of the Project, it is recommendable to review and modify the Overall Goal and its indicators, and set additional indicators if necessary. It is also important to set appropriate indicators so that the achievement of the Overall Goal can be assessed objectively during the Ex-Post Evaluation.

##### **2). Compiling and sharing experiences and lessons in the peacebuilding aspect of capacity development of LGs in the conflict-affected areas**

At the time of the Terminal Evaluation, the Project generated many effects and even impacts in the aspect of peacebuilding. However, the accumulated experiences and lessons obtained from the Project in the aspect of peacebuilding have yet to be fully analyzed and shared among the Project stakeholders. Thus, it is recommended that the Project compile and share the experiences and lessons in the aspect of peacebuilding acquired through its implementation in the conflict-affected areas.

##### **For DLGs in relation to Output 1 & 2**

##### **3). Continuing to provide guidance and follow-up on the planning process requirements to LLGs**

The planning tools and formats developed by the Project have been largely recognized and used by LLGs across the two Sub-regions. Thus, DLGs need to keep providing clear guidance and following up on the planning process requirements to ensure that all LLGs allocate adequate budgets for planning and fully use outputs generated by using the tools for planning and budgeting.

##### **4). Re-emphasizing the importance of feedback to lower levels**

DLGs should mainstream bottom-up and evidence-based planning procedures and use evidence-based planning outputs, particularly scored unfunded development priorities forwarded by LLGs. The results of the End-line Survey revealed that provision of feedback to lower levels still remained a key issue. Therefore, DLGs are strongly advised to re-emphasize the importance of feedback to lower levels for accountability and take strategic countermeasures for both DLG and LLGs to improve and institutionalize a feedback mechanism in the planning cycle.

##### **For DCDOs in relation to Output 3**

##### **5). Disseminating the “Handbook for CDOs to Facilitate Group-based Livelihood Activities”**

The Project is expected to develop the “Handbook for CDOs to Facilitate Group-based Livelihood Activities” (tentative title) by the end of its term. Thus, it is strongly recommended that DCDOs disseminate this handbook, particularly the procedures, tools and forms in it, at the quarterly meetings. The JICA Expert Team can be invited as resource persons.

##### **6). Strengthening supervision and monitoring of LLGs for Pilot Projects of community-led livelihood**

The progress of each Pilot Project on community-led livelihood may vary. Therefore, it is strongly recommended that DCDOs in the two Sub-regions, particularly those in Acholi Sub-region, strengthen

their supervision and monitoring of the LLGs.

**7). Ensuring proper handover and orientation of personnel transferred or newly deployed CDOs**

Personnel transfer and/or deployment of newly recruited CDOs take place in the two Sub-regions. DCDOs need to ensure proper takeover of overall management, the handbook and tools and forms of Pilot Projects, and provide orientation in case of personnel transfer and/or deployment of newly recruited CDOs.

**For LLGs in relation to Output 3**

**8). LLGs (Pilot Project Sub-counties) respecting MOU of the Pilot Projects**

As the Pilot Project Sub-counties are co-signers of the Memorandum of Understanding (MOU), those Sub-counties are urged to follow the MOU, particularly their responsibilities described in the MOU.

**(2) Recommendations to Be Implemented after the Project Period**

**For Central Government (CG)**

**1). Holding consultation meetings with DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions**

It is strongly recommended that the MoLG, NPA and OPM conduct joint consultation meetings as well as monitoring on planning tool utilization and implementation of community livelihood activities with DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions to ensure the sustainability of the Project outcomes.

**2). Rolling out planning tools and operationalizing the CLIC Operational Manual**

The CG (NPA, MoLG and OPM) needs to roll out planning tools to all LGs and operationalize the CLIC Operational Manual, and share experiences and lessons learned from the Project with other DLGs in cooperation with the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions.

**For DLG**

**3). Continuing to institutionalize the Project outcomes in the planning cycle**

To ensure the sustainability of the Project outcomes, the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions need to continue the bottom-up and evidence-based planning by focusing on the improvement of the feedback mechanism in the planning cycle.

**4). Continuing to monitor LLG activities in planning and implementation of community development regularly to ensure sustainability of Project outcomes**

To sustain the Project outcomes, the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions should keep monitoring the planning and implementation of community development regularly and providing necessary guidance to Sub-Counties/Town Councils.

**5). Continuing to share experiences from the Project among DLGs in Acholi and West Nile Sub-Regions**

It is strongly recommended that the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions continue to share experiences and lessons learned from the Project. Moreover, the DLGs in the two Sub-regions need to keep coordinating with each other to discuss issues and countermeasures of planning and implementation of community-led livelihood improvement projects.



### **3-7 Lessons Learned**

#### **(1) Active participation of C/P in every step is effective in strengthening individual and institutional capacity, ultimately contributing to enhancing the sustainability of a Project**

The Project has encouraged the C/Ps of DLGs and LLGs to participate in the process of the Project activities. This gradually stimulated the change of their mindset and enabled them to acquire the knowledge and skills on the bottom-up and evidence-based planning and the community-led livelihood improvement activities. Furthermore, this approach has accelerated institutionalization of the Project's effects at the levels of LG and CG, which contributes to enhancing the sustainability of the Project.

#### **(2) Active participation of community groups can generate synergy effects.**

The Project has focused on the involvement of community group members in each stage of the process of the Pilot Project through a series of on-the-job training sessions by using tools and forms. This approach is effective in generating synergy effects such as increasing a sense of ownership and responsibility among the members and enhancing their livelihood. It may also help secure the sustainability of the Pilot Project.

#### **(3) Examining the framework of a project periodically with indicators is key to forming a consensus on the direction of the project.**

Although the Project has reviewed and revised its PDM twice, detailed discussions regarding the direction of the Project seemed to be limited, which caused many unspecified and unmeasurable indicators to remain in the current PDM. It is difficult to determine the framework steadily at the time of project formulation, especially when a project aims at institutional building in the transition phase in a conflict-prone setting. Thus, examining the framework of the project periodically with indicators is necessary and important to form a consensus on the direction of the project among stakeholders based on the reality facing the project and its progress.

#### **(4) The importance of inclusiveness in a conflict-prone environment means that vulnerable and/or disadvantaged people must not be left out from community activities and participatory planning.**

The appropriate approach to promote inclusiveness varies depending on the context. It may not be always appropriate to provide special benefit to extremely vulnerable individuals or a particular vulnerable group, but each project in a conflict-prone situation needs to take an appropriate approach to make sure that no one is left behind. In this regard, the Project has focused on involvement of socially vulnerable people in both the planning and implementation of community-led livelihood Pilot Projects, which helped engage these people in various community activities. Thus, the importance of inclusiveness in a conflict-prone environment means that vulnerable and/or disadvantaged people must not be left out from community activities and participatory planning.

#### **(5) Implementation of a well-designed baseline survey is necessary and effective in grasping actual situations and issues, as well as in measuring the achievement of a project precisely.**

The Project conducted the Baseline Survey for use of planning tools, which greatly contributed to grasping actual situations objectively and issues to address for the C/Ps and the Japanese Expert Team. The findings of the Baseline Survey also encouraged the C/Ps to accelerate implementing and institutionalizing the use of planning tools and formats. On the other hand, the evaluation could have

been much more effective if this Baseline Survey was properly designed to provide relevant data on the perception of stakeholders that can serve as the basis for PDM indicators and evaluation. Thus, implementation of a well-designed baseline survey is necessary and effective in grasping actual situations and issues, as well as in measuring the achievement of a project.

**(6) Evidence-based planning attracts funding.**

During the implementation of the Project, some of C/Ps of DLGs have allocated the funds for refugee hosting communities provided by the Development Partners to the unfunded projects identified by using the planning tools and forms of the Project. From the perspective of the Development Partners, it is important and necessary to allocate their funds to prioritized development activities of LGs based on the evidence-based planning for ensuring the accountability of their support. Considering the above, evidence-based planning attracts funding.

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

本終了時評価は、プロジェクトの終了約4カ月前に、本プロジェクトの活動内容、成果、並びに目標達成度を確認・分析するとともに、中央・地方政府の関係者と協議し、プロジェクト期間中に対応すべき課題と、本プロジェクト終了後の方向性について検討・提言を行った。

## 1-2 プロジェクトの概要

本プロジェクトは、アチョリ・西ナイル地域において、開発計画策定ツール活用の普及・定着支援やコミュニティ開発パイロット事業実施支援をとおり、地方行政機関の能力強化を図り、もって地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼関係の構築に寄与するものである。プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果は以下のとおり。PDMは付属資料2.「協議議事録 英文合同終了時評価調査報告書 ANNEX 1」のとおり。

### (1) 上位目標

アチョリ・西ナイル地域において地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼が醸成される。

### (2) プロジェクト目標

アチョリ・西ナイル地域において、インクルーシブで透明性が確保されたコミュニティ開発のための地方行政機関の計画及び実施能力が強化される。

### (3) 成果

成果1：西ナイル地域全県において開発計画策定ツールの活用が普及する。

成果2：アチョリ地域全県において開発計画策定ツールの活用が定着する。

成果3：アチョリ・西ナイル地域において、社会的包摂と社会統合をめざしたコミュニティ開発活動が実施される。

## 1-3 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	小向 絵理	JICA 国際協力専門員（平和構築）
評価企画	市川 美紀	JICA 社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室 特別嘱託
評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット株式会社 シニアコンサルタント

## 1-4 調査期間

2020年1月15日～2月9日

評価分析団員は2020年1月15日～2月9日

官団員は2020年1月24日～2月8日

## 1-5 主要面談者

面談記録（付属資料3.）のとおり。

## 第2章 評価の手法

### 2-1 調査方法

本調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」と「JICA 事業評価ガイドライン第2版」に沿って、ウガンダ側と JICA が選任した合同終了時評価団により、以下の調査方法に基づき実施された。また本プロジェクトは、内戦が20年以上続いたウガンダ北部の紛争影響地域を対象にしていることから、「JICA 紛争影響国・地域の事業評価の手引き」にも沿って実施された。

#### (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の検証

本プロジェクトの終了時評価調査を行うにあたり、2016年2月23日の討議議事録 (Record of Discussions : R/D) とともに合意された暫定 PDM と、プロジェクト開始後、2回の合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) で修正された PDM ver.2 と3について、その内容や修正点などを確認した<sup>1</sup>。

現行の PDM ver.3 は、2018年7月に実施された中間レビュー調査時の議論をもとに改訂・承認された。主な変更点は、指標 1-c と指標 2-c の計画策定ツールの活用度の目標値を100%から75%に下方修正し、地方自治省 (Ministry of Local Government : MoLG) のコミュニティ主導型開発 (Community Driven Development : CDD) 事業が開発平衡交付金 (Development Discretionary Equalization Grant : DDEG) に統合されたことを受け、本プロジェクトの成果3のパイロット事業を実施するアプローチの英名を“Community-Led Development” (CLD) に変更したことなどである。一方で一部解釈が第三者にわかりづらい指標については、専門家チームに問い合わせて回答を得た。本調査では現在の PDM ver.3 で実績を確認・評価するが、一部指標については実績評価の際に指摘し、実績を調査して可能であれば総合的に評価することにした。

#### (2) 評価デザインの作成

このような PDM の検証とともに評価デザインの検討を行い、評価グリッドを作成した (付属資料 1. 「評価グリッド」を参照)。

#### (3) 関連資料のレビュー

本調査でレビューしたのは、本プロジェクトの R/D と協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)、詳細計画策定調査報告、運営指導調査報告、英文合同中間レビュー調査報告書、英文プログレスレポート、英文モニタリングシート、JCC 会議議事録、個別専門家報告書、業務実施契約コンサルタント専門家チームの報告書などである。またプロジェクトで作成した、計画策定に関するフォーム一式やハンドブック、生計向上のパイロット事業に関するツールやフォーム、策定・改訂支援した各種ガイドライン、ニュースレター、ホームページなどの情報を入手し、評価に必要な情報を分析・整理した。このほか、外務省の対ウガンダ共和国別開発協力方針 (2018年) や事業展開計画 (2018年)、ウガンダ政府の第2次国家開発計画 (2015/16~2019/20年)、北部ウガンダ平和復興開発計画 (Peace Recovery and Development

<sup>1</sup> PDM ver.1 は暫定版 PDM と同じ内容で、第1回 JCC (2016年9月開催) で正式に承認された。PDM ver.2 や3の修正点の詳細は、JCC 議事録と2回の修正が明記されている変更 R/D を参照。

Plan for Northern Uganda : PRDP) フェーズ 3 (2015/16~2019/20 年) などの資料をレビューして、プロジェクトの実績や実施プロセス、プロジェクトをとりまく外部環境を確認した。

#### (4) プロジェクト関係者への質問票配付

現地調査の前に、知見・ノウハウ・経験の共有状況、成果とプロジェクト目標の達成状況、投入の質・量とタイミング、実施プロセスなどに関する質問票を作成し、日本人専門家とウガンダ側の C/P に配付した。C/P への質問票の配付・回収は、JICA が雇用したウガンダ人の調査アシスタントにより行われた。C/P は、主要 C/P である県レベルでは首席行政官 (Chief Administrative Officer : CAO)、県計画官、県コミュニティ開発官、郡レベルでは郡コミュニティ開発官を対象に配付し、県レベルから 17 名<sup>2</sup>、郡レベルから 10 名の計 27 名から回答があった。日本人専門家は帰任している長期専門家も対象とし、7 名中 5 名から回答を得て分析した。

#### (5) プロジェクト関係者に対するインタビュー

活動実績の確認と質問票の回答をもとに、知見・ノウハウ・経験の共有の効果や実施プロセス、プロジェクトによって引き起こされた変化などに関する補足情報を収集するため、CAO のほか県と郡のプロジェクトの主要 C/P 49 名に対して個別インタビュー、時にグループインタビューをアチョリ地域 6 県、西ナイル地域 7 県で行った<sup>3</sup>。内訳は、CAO や副 CAO、CAO 補佐など 5 名、県計画官 13 名、県コミュニティ開発官 13 名、郡サブカウンティチーフ 8 名、郡コミュニティ開発官 10 名である。所用時間は 1 時間から 1 時間半程度だった。中央の C/P には、実施機関の MoLG、関係機関の首相府 (Office of the Prime Minister : OPM)、国家計画庁 (National Planning Authority : NPA) に対してインタビューを行った。

日本人専門家 5 名 (帰任専門家 1 名含む) にも、質問票の回答や活動に関する事実確認を行い、JICA ウガンダ事務所担当者とナショナルスタッフにも、プロジェクトの成果や課題に関する見解を聞いた。また専門家には個別にメールや電話で問い合わせや事実確認を行った。

このほか、パイロット事業に参加しているグループ、6 グループのグループリーダーとパイロット事業を実施している LC1 議長 4 名にもインタビューを行った。

#### (6) 合同評価団による視察・関係者へのインタビューと団内協議

団内協議は MoLG と OPM の評価団メンバーである C/P と行われた。NPA はあらかじめ日本側評価団で準備した英文評価報告案に対するコメントを電話で伝えた。5 項目評価、提言、教訓について活発な意見交換が行われ、協議の結果は合同評価報告書に反映された。

#### (7) プロジェクト側との協議

終了時評価では、プロジェクトの C/P と日本人専門家に対して評価結果を説明し、協議す

<sup>2</sup> アチョリ地域は 6 名から回答があり、内訳はアガゴ、パデール、アルアの 3 県の県計画官 2 名、県コミュニティ開発官 3 名、人口担当職員 1 名だった。西ナイル地域は 11 名から回答があり、内訳はマラチャ、ユンベ、ゾンボ、ネビ、パクワチの 5 県の CAO 2 名、県計画官 4 名、県コミュニティ開発官 5 名だった。

<sup>3</sup> アチョリ地域は、①パデール、②アガゴ、③グル、④キトゥグム、⑤オモロ、⑥ヌオヤの 6 県で、①と②は調査アシスタントが、③から⑥を日本側評価団が中心となって行った。西ナイル地域は、①アルア、②マラチャ、③ネビ、④ゾンボ、⑤パクワチ、⑥ユンベ、⑦アジュマニの 7 県で①と②が調査アシスタント、③から⑦を日本側評価団が中心となって実施した。

る時間を設けた。テクニカルワーキンググループ（Technical Working Group：TWG）と JCC を一緒に開催し、アチョリ・西ナイル地域の CAO や県計画官、県コミュニティ開発官に対して、終了時評価の結果について発表し、質疑応答や意見交換を行った。

## 2-2 主な調査項目

調査項目は、プロジェクトの実績の確認、実施プロセスの把握、評価 5 項目の観点による評価に分けられる。詳細は付属資料 1.「評価グリッド」を参照のこと。

### (1) プロジェクトの実績の確認

作成した評価グリッドをもとに、プロジェクトの投入実績、成果とプロジェクト目標の達成度について確認した。

### (2) 実施プロセスの把握

プロジェクトの実施プロセスを把握した。主な調査項目は、プロジェクト運営と活動の進捗状況、モニタリングの実施状況、関係者間のコミュニケーション、技術・知見・ノウハウの移転・共有手法、実施機関の主体性についてである。

### (3) 評価 5 項目に基づく評価

評価 5 項目、すなわち妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性の観点から、プロジェクトを評価グリッドに沿って評価した。各評価項目の視点を以下に示す。終了時評価調査のため、妥当性と効率性、有効性については、実績と現状に基づいて評価する。インパクトと持続性については、これまでの実績と活動状況から分析し、終了時評価時点の予測や見込みを検証する。そのほか、本プロジェクトの対象地は、アチョリ・西ナイル 2 地域とウガンダ北部の紛争影響地域であることから、紛争影響地域特有の事情に配慮した評価項目も一部 5 項目評価に含めた。評価尺度は、終了時評価時点で実績のほか、成果と課題や懸念事項を特定して要因分析を行い、各評価項目の総合的な評価はある程度幅をもたせながら分析することで、C/P との協議をより建設的に行うことが可能だろうと判断し、高い、やや高い、中程度、やや低い、低い、の 5 段階とすることにした。

妥当性	プロジェクト目標や上位目標、プロジェクトの対象グループのニーズ、相手国側の政策や日本の援助政策との整合性があるかなど、プロジェクトの正当性、必要性を検証する。
有効性	プロジェクトの実施による対象グループへの便益を確認し、プロジェクトが有効であるか否かを検証する。
効率性	プロジェクト資源の有効活用という視点から、効率的であったか否かを検証する。
インパクト (予測)	プロジェクトの実施がもたらす、より長期的な効果や波及効果を検証する。
持続性 (見込み)	プロジェクト終了後、プロジェクトにより発現した効果が持続するか否かを検証する。
紛争影響 地域の視点	紛争の影響や難民流入が起きている観点から、プロジェクトの支援の妥当性やタイミング、対象地域や対象者は適切だったのか（妥当性）。 外部条件として記載されていない、南スーダンからの難民流入による影響はなかったのか（有効性）。

### 2-3 評価上の制約

- ・各県の主席行政官（CAO）は本プロジェクトのプロジェクトマネージャーに任命されているが、赴任半年未満という CAO はインタビューの対象から外した。それ以外の CAO でも多忙で都合がつかず、インタビューを受けてもらえないこともあった。
- ・C/P に対する質問票は全県にメールで配付・依頼してもメールでの回収率が低いことを見越して、調査アシスタントが終了時評価の現地調査開始 1 週間前から、対象全県のうち終了時評価団が訪問しない 5 県を中心に実際に訪問して配付・依頼した。また訪問予定の県や本調査では訪問できない県は、同アシスタントがメールと電話でリマインドしながら配付・依頼した。しかし、新年の休暇明けの業務開始時期で多忙という理由でメールでの提出がほとんどなく、現地調査前には回収できなかった。また回答した C/P からの提出時期も遅く、対象地域が広いことからハードコピーの回収に時間がかかり、大半の質問票の回収は、現地調査の評価結果を取りまとめた後だった。そのため、英文評価報告書には評価分析に必要な C/P のインタビュー結果だけを反映し、投入と実施プロセスに関する詳細な質問票の結果は和文報告書に反映した。

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3-1 実績の確認

実績を確認する期間は、プロジェクトの開始から2020年1月の終了時評価調査までで、日本側とウガンダ側の投入実績や各成果とプロジェクト目標の達成状況について検証した。上位目標については達成見込みを評価した。実績確認の結果を以下に述べる。

#### 3-1-1 日本側の投入実績

##### (1) 専門家の派遣

直営長期専門家は、累計5名<sup>4</sup>が派遣されている。主な担当分野は①チーフアドバイザー、②開発計画、③業務調整/平和構築である。業務実施契約による専門家は、累計2名派遣されており、担当分野は④コミュニティ開発、⑤生計向上である。短期専門家は1名<sup>5</sup>の派遣で、担当分野は⑥社会調査、⑦モニタリングである。

専門家の人/月数は、2020年1月末時点で、直営長期専門家が124人/月、業務実施契約によるコンサルタント専門家チームが55.97人/月、短期専門家が5人/月で、計184.97人/月に達した。詳細は付属資料2.「協議議事録 英文合同終了時評価調査報告書 ANNEX 4」を参照。

##### (2) 研修員の受入れ

これまで本邦研修は4回実施され、CAOや県計画官、県コミュニティ開発官などC/P38名が参加した。研修員の氏名や所属は、付属資料2.「協議議事録 英文合同終了時評価調査報告書 ANNEX 7」を参照。

##### (3) 機材の供与

日本側が調達・供与した機材は、郡コミュニティ開発官向けのオートバイ108台、郡事務所や一部の県事務所に対して発電機9機、ソーラー機器13機で、3,600万円が投入されている。機材の使用頻度と状態については、発電機1台の盗難、ソーラー機器の不具合が報告されているなどごく一部を除き、ほとんどの機材が常に使用され、状態もよいことがプロジェクト側から自己申告で報告された。詳細は付属資料2.「協議議事録 英文合同終了時評価調査報告書 ANNEX 6」と成果1指標1-aと成果2指標2-aの達成状況を参照。

##### (4) プロジェクト活動費

終了時評価時点までに、パイロット事業用資器材費（ウシ、鋤など）、車両維持管理費、交通費、調査費、事務所経費、会議費、印刷費などの活動費として、1億3,100万円が投入されている。詳細は付属資料2.「協議議事録 英文合同終了時評価調査報告書 ANNEX 5」を参照。

<sup>4</sup> チーフアドバイザーと業務調整/平和構築の専門家は、2名ずつ派遣された。なおチーフアドバイザーは2回交代となったが、1人目と3人目は同一人物の派遣である。

<sup>5</sup> 短期専門家は、同一人物が社会調査とモニタリングを担当した。



### 3-1-2 ウガンダ側の投入実績

#### (1) C/P の配置

終了時評価時点で配置されているプロジェクトの C/P は、プロジェクトダイレクター以下 65 名である（中央省庁 7 名、アチョリ県 25 名、西ナイル県 33 名）。プロジェクト開始から終了時調査までの C/P の延べ人数は 109 名、異動・退職した C/P は 44 名である。付属資料 2.「協議議事録 英文合同終了時評価調査報告書 ANNEX 3」を参照。

#### (2) プロジェクト運営費

ウガンダ側のプロジェクト運営費の負担はない。

#### (3) 施設・土地提供

ウガンダ側は、アチョリ地域グル県がプロジェクト用の執務スペースを提供した。西ナイル地域アルア県は、計画策定専門家用の執務スペースを提供した。

### 3-1-3 成果（アウトプット）の達成状況

PDM ver.3 に照らし合わせた、3 つの成果（アウトプット）の達成状況は以下のとおりである。

成果 1	西ナイル地域全県において開発計画策定ツールの活用が普及する。
------	--------------------------------

指標 1-a	計画立案に関する問題や仕組み、今後の対応について、西ナイルで特定される。
--------	--------------------------------------

指標 1-a は達成済みである。

専門家チームは、西ナイルの県・郡（サブカウンティとタウンカウンスル）の訪問を通じて現状や課題、能力を確認し、機材供与計画を策定した。同計画と追加の現場でのアセスメントに基づき、プロジェクトは西ナイル 9 県の 92 サブカウンティと 7 タウンカウンスルの郡コミュニティ開発官向けに 99 台のオートバイを供与した。また表 1 のとおり、発電機 7 機とソーラー機器 12 機も供与した。

表 1 西ナイル地域への機材供与

県名	ネビ	パクワチ	ゾンボ	アルア	マラチャ	コボコ	ユンベ	モヨ	アジュマニ	合計
オートバイ（サブカウンティ）	8	5	11	26	7	6	12	8	9	92
オートバイ（タウンカウンスル）	0	1	2	0	1	0	1	1	1	7
オートバイ合計										99
発電機	n.a.	1	3	n.a.	n.a.	n.a.	3	n.a.	0	7
ソーラー機器	1	n.a.	2	3	1	2	2	n.a.	1	12
電源機材合計										19

注：“n.a.” は、アセスメントの結果、主に電源機材が既に整備されているため「必要なし」と判断した。故障しているものも含まれている可能性もあるが、県・郡が消耗品を交換すればよいので支援対象から外した。

出所：プロジェクト

プロジェクトによる計画策定ツールの導入後、西ナイルの県計画官はフォーラムを独自に開催した。同フォーラムは以前からあったものだが、プロジェクトにより活性化した。同フォーラムでは、県計画官から1年目の計画策定・予算編成で計画策定ツールの活用状況を確認するベースライン調査を行うようプロジェクト側に提案があった。これを受けて、プロジェクトは西ナイルのC/Pと協力して、計画策定ツールの活用に関するベースライン調査を2018年6月～7月に実施することになった(指標1-cを参照)。同調査の結果を受けて、再度各県レベルで課題と対策が協議された。プロジェクトは、郡レベルで計画策定ツールが活用されるためには、計画策定のための予算が確実に配分されることが重要だとし、各県に郡に対する指導を強化するよう奨励・支援した。またプロジェクトは、モニタリングチェックリストや郡以下の年間計画策定と予算編成のサイクルや、優先事業を決める際のスコアリングの基準と手引書、サービス提供に関する国の最低基準など、追加のツールを作成・配付した。またパリッシュチーフ向けのハンドブックも作成・配付した。

指標 1-b	すべての下位地方政府のサブカウンティチーフ/タウンクラークとコミュニティ開発官が、計画に関連する研修を受講する。
--------	--

指標 1-b は達成された。

プロジェクトは、西ナイルの県計画官と協力して、計画策定ツールや研修マニュアルの見直しを行った。また2017年2月には、各県でトレーナー研修を順次実施した。同研修には、郡の計画策定を担う郡コミュニティ開発官のほかサブカウンティチーフ、タウンクラークなど99名が参加した。その後、既存の郡技術計画委員会などを通じて、パリッシュチーフに対して計画策定の手法やツールが紹介された。ベースライン調査の結果を踏まえて、郡レベルでの計画策定ツールの活用が一層必要なことも、郡技術計画委員会などの機会を活用して共有され、県からの指導が強化された。

県の予算は限られているが、マラチャ県のようにDDEGの能力開発に関する予算を使って、サブカウンティチーフや郡コミュニティ開発官などに対し計画策定に関する再研修を行っている事例も報告された。同様の事例は終了時評価団のインタビュー時にも確認された。パクワチ県の県計画官と県コミュニティ開発官によると、DDEGの予算を使った計画策定に関する再研修を、郡のサブカウンティチーフや郡コミュニティ開発官、パリッシュチーフに対して実施したという。またインタビューした同県のパンヤゴ郡のサブカウンティチーフによれば、郡技術計画委員会で、プロジェクトが導入したボトムアップ型エビデンスベースの計画策定プロセスやツールの活用方法について説明があったという。

プロジェクトの日本人専門家によると、各県の能力や状況に応じて必要な助言や支援を行ったという。アルア県は県が郡をモニタリングする際に、専門家が現任訓練(On-the-job Training: OJT)で郡の指導すべき点を助言したという。またアルアとユンベ、モヨの3県については、2019年2月から3月にかけて、日本政府の補正予算で支援する国連開発計画(United Nations Development Programme: UNDP)のプロジェクトと連携し、県や郡関係者に対する計画策定に関するオリエンテーションと研修の実施を支援した。県と郡の執行委員会メンバーを含め、郡関係者など900名がこれらのプログラムに参加して、プロジェクトが導入するボトムアップ型エビデンスベースの計画策定について理解を深めた。

プロジェクトの能力強化の主な対象は郡だが、郡関係者に対する指導や支援を行う県に対しては能力を一層強化する必要性が高まり、プロジェクトは特に県計画官に対する支援を行った。2019年2月と7月には、アチョリ・西ナイル地域の合同ワークショップを開催し、各県での先駆的な取り組みや良い事例を共有し、共通の課題や対応策についても協議した。MoLGとNPAもこれらのワークショップに参加して、下位地方政府の能力強化に関する政策的な課題を協議し、またNPAが進める地方政府開発計画（Local Government Development Plan：LGDP）策定ガイドラインの改訂の進捗状況を2地域の県計画官たちに共有した。

指標 1-c	9 県の郡の 75%以上が、2019 年 7 月までにプロジェクトで導入された計画ツール（インベントリーシート、選択基準、モニタリングシート）を使用している。
--------	---

指標 1-c は達成された。

指標 1-c の計画ツールは、①公共施設のデータ（インベントリー）、②村の優先開発事項、③パリッシュの優先開発事項、④基礎情報、⑤スコアリングフォームの 5 つの基本計画策定ツールを指す。プロジェクトが 2019 年 11 月から 12 月に実施したエンドライン調査結果を表 2 に示す。これによると、西ナイル地域の 92%の郡は②村の優先開発事項と③パリッシュの優先開発事項を決定するツールを、83%の郡が①の公共施設のデータを、77%の郡が⑤スコアリングフォームを、75%の郡が④基礎情報のツールを使用していることが明らかになった。

表 2 西ナイルの 86 郡の 5 つの基本計画策定ツールと  
モニタリングチェックリストの平均活用度

	①公共施設のデータ （インベントリー）	②村の優先 開発事項	③パリッシュ の優先開発 事項	④基礎情報	⑤スコアリ ングフォー ム	5 つの基本 計画策定ツ ールの平均 活用度	⑥モニタリ ングチェッ クリスト
エビデンス （根拠）を 提示した郡 の数	71	79	79	64	67	72	61
エビデンス を提示した 郡の割合 （86 郡中） （%）	83	92	92	75	77	84	71

出所：プロジェクト・エンドライン調査報告に基づき調査団で和訳。

各県内の郡の 2019/20 年度計画策定ツールの活用状況は、表 3 に示す。特にモヨ県の計画ツールの平均活用度は 100%で、県計画官がフォローアップと必要な支援を継続的に行っており、郡が計画策定のプロセスで各ツールを使用することを既に通常業務として内在化できていることを示唆している。続いて活用度が高いのはネビ、コボコ、パクワチの 3 県の郡で、5 つの基本計画策定ツールの平均活用度が 90%を超えている。

表－3 西ナイル地域県別の郡の5つの基本計画策定ツールと  
モニタリングチェックリストの平均活用度

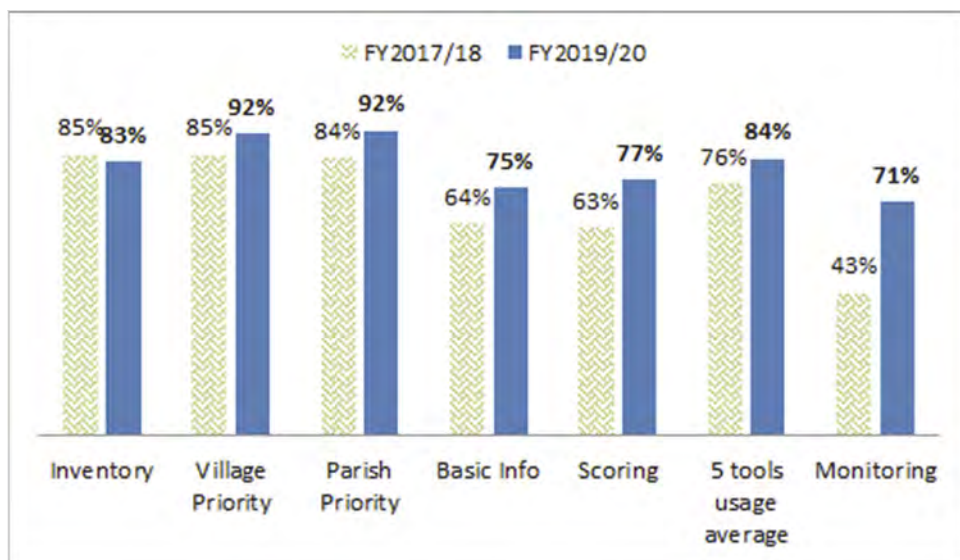
(%)

県（郡の数） ツール	①公共施設の データ（イン ベントリー）	②村の 優先開 発事項	③パリッシュ の優先開発 事項	④基礎 情報	⑤スコアリン グフォー ム	5つの基本 計画策定ツ ールの平均 活用度	⑥モニタリ ングチェッ クリスト
アルア（17）	78	93	94	71	79	83	59
マディオコロ（9）	84	71	84	78	81	80	78
ネビ（8）	92	100	100	75	100	93	75
パクワチ（6）	83	100	100	83	83	90	50
ゾンボ（13）	92	92	85	77	37	77	62
マラチャ（8）	70	73	88	63	72	73	100
コボコ（6）	77	100	100	90	88	91	100
ユンベ（13）*	0	0	0	0	0	0	0
モヨ（6）	100	100	100	100	100	100	67
オボンギ（3）	100	100	100	67	67	87	100
アジュマニ（10）	70	98	88	60	90	81	60

注：\*終了時評価時に、ユンベ県のデータは確認が必要とのことで、取りまとめ作業が完了していなかった。

出所：プロジェクト・エンドライン調査報告に基づき調査団で和訳。

ベースライン調査とエンドライン調査の結果の比較を図－1に示す。公共施設のデータ（インベントリー）を除いて、その他4つのツールの使用率は2017/2018年度より2019/2020年度のほうが確実に高いことが明らかになった。指標1-cについては、5つの基本計画策定ツールの2019/20年度の活用度（口頭報告ではなくエビデンスを提示できた活用度）は、2017/2018年度の76%から84%<sup>6</sup>に改善されており、目標値の75%を上回った。



出所：プロジェクト・エンドライン調査報告

図－1 西ナイル 2017/2018年度と2019/2020年度の5つの基本計画策定ツールの活用度

<sup>6</sup> 同値はユンベ県を除く。現地調査後のプロジェクトからの報告によると、ユンベ県を含めると82%になる。

指標 1-d	LC2 議長の 60%以上が、地方政府からのフィードバックがプロジェクト開始前に比べて改善されていると認識している。
--------	--

指標 1-d は、エンドライン調査の LC2 議長のインタビュー結果に基づけば達成された。

指標 1-d の LC2 議長の認識について、プロジェクトでは社会調査やベースライン調査で調べていない。エンドライン調査時に過去 3 年間、郡からのフィードバックが改善したか否かを LC2 議長にインタビューした。

調査結果では、93.8%の LC2 議長（西ナイルの調査対象 32 のうちの 30 パリッシュ）が、過去 3 年間で地方政府、すなわち郡からのフィードバックが改善していると回答した。つまり指標 1-d の目標値 60%以上を超えていた。同様に末端の村レベルの LC1 議長に過去 3 年間で郡やパリッシュからのフィードバックが改善しているか尋ねたところ、83.3%（西ナイルの調査対象 36 のうちの 30 村）が改善していると回答した。また同調査の結果によると、インタビューに回答した 87.5%の LC2 議長が、郡からパリッシュに対するフィードバックが実施されたと指摘した。86.1%の LC1 議長が、昨年の計画策定時の村が提出した優先開発事項に関するフィードバックを受けたと回答した。

一方で、フィードバックを実施したとエビデンス（根拠）を提示できた郡はそれほど多くはなかった。表-4 が示すとおり、わずか 45%の郡が 2019/2020 年度の計画策定時に優先的に予算配分された案件や事業の状況について、下位の自治体に対してフィードバックを行ったとエビデンスを提示した。エビデンスを提示できた郡のフィードバックの実施率は、ユンベを除く 10 県のうちオボンギ県は 100%、パクワチ県は 67%、それ以外の 8 県は 60%以下だった。

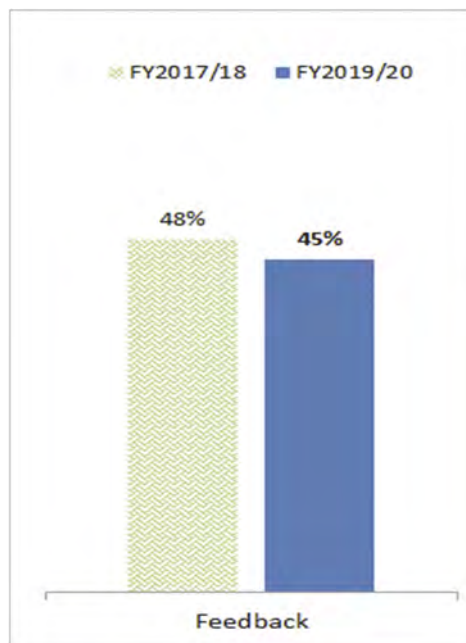
表-4 西ナイル 99LLG のエビデンスを提示できたフィードバックの実施率

県（郡の数）	フィードバック実施率（%）
アルア (17)	47
マディオコロ (9)	22
ネビ (8)	38
パクワチ (6)	67
ゾンボ (13)	31
マラチャ (8)	75
コボコ (6)	33
ユンベ (13)*	0
モヨ (6)	33
オボンギ (3)	100
アジュマニ (10)	50
エビデンス（根拠）の提示（郡の数）	39
エビデンス（根拠）の提示した割合（全 99 郡のうち）	45

注：\*終了時評価時に、ユンベ県のデータは確認が必要とのことで、取りまとめ作業が完了していなかった。

出所：プロジェクト・エンドライン調査報告に基づき調査団で和訳。

図-2のとおり、フィードバックを行ったとエビデンス(根拠)を提示できた郡の平均割合は、2017/2018年度の48%からやや低下し2019/2020年度は45%だった。この結果から、フィードバックの実施については、その重要性が地方政府の県・郡関係者の間でも認識されつつあるが、改善してはならず依然として課題であることが明らかになった。終了時評価団がインタビューした複数の県計画官は、フィードバックの実施については郡からパリッシュ、パリッシュから村レベルの両レベルで徹底して内在化する必要があると述べた。また別の県計画官は、OPMが全国の県を対象に実施している地方政府のパフォーマンスアセスメントにも、前年度の活動の現況に関して住民に対するフィードバックが評価項目に含まれていることから、早急に取り組む必要があると指摘した。多くの県ではフィードバックを確実に実施するよう、CAOが通達を発出したという。このほか、アジュマニ県のように一層取り組みを強化する動きもあった。同県の CAO とシニア計画官によれば、郡行政長であるサブカウンティチーフのパフォーマンスに基づく契約に、フィードバックの実施を来年の会計年度から含める予定だという。



出所：プロジェクト・エンドライン調査報告

図-2 西ナイル 2017/2018 年度と 2019/2020 年度のフィードバック実施率  
(フィードバックシートの提出のあった郡の割合)

指標 1-d に関しては、上述のとおり、LC2 議長の認識と実際に根拠を提示できたフィードバック実施率は必ずしも一致していない。このような差異がある理由として、専門家チームからは、フィードバックフォームを活用した方法以外でフィードバックを行っている場合もあるためと説明があった。このほか、LC2 議長に対しては介入直後のエンドライン調査だけで質問している点が影響している可能性がある。

指標 1-e	県と下位地方政府の開発計画及び/または年間業務計画に、計画ツールを利用して作成されたアウトプットが活用される。
--------	---

指標 1-e は達成に向けて順調であるとみなした。

エンドライン調査では、86 郡のうち 97%が 2020/21 年度の予算編成と業務計画の立案に計画ツールのアウトプットを活用したと回答した。①公共施設のデータ（インベントリー）と⑤スコアリング結果を 2019/20 年度計画策定時に活用したとする郡の割合は、それぞれ 93%と 97%だった。これらの結果から、西ナイルの多くの郡では年間の業務計画の立案に計画策定ツールによるアウトプットが活用されていることが推察される。

地方政府開発計画（Local Government Development Plan : LGDP）（2020/21～2024/25 年）の策定に計画ツールのアウトプットを活用したと回答した割合は 86 郡の 98%だったが、専門家によると調査時に開発計画策定に着手できていなかった郡も多く、活用の意向を有していると理解しているとのことだった。

西ナイル地域では、2019/2020 年度に開発案件の優先度づけにはプロジェクトで導入したスコアリングを実施することと、優先事業として選ばれたが郡で予算が配賦されなかった事業については、次年度の開発優先案件リストに入れてスコアリングの結果と併せて県に提出するよう、CAO から郡に指示が出ていた。こうした動きがある一方で、県の年間業務計画策定プロセスで、計画ツールによるアウトプットの活用状況は、県によって異なる。終了時評価団がインタビューした県計画官のなかにも、郡レベルでは計画策定ツールの活用によるアウトプットを業務計画策定に反映するようになったが、県レベルでは各セクター部署との連携が進まず改善の余地があると発言していた。また主要セクターの主な予算源は、各省庁の方針を実現するための条件付きの補助金であるため、ボトムアップ型の計画ツールのアウトプットを活用できる部分が限られていると指摘した県計画官もいた。このほか別の県計画官は、県レベルでも計画策定ツールによるアウトプットについて各セクターとの連携・調整を進め、県レベルの業務計画策定に活用し始めていると述べていた。

指標 1-e は、目標値やベースラインデータがないため達成度は客観的に測れなかった。開発 5 年計画と県でのアウトプット活用については、前者は開発計画の策定期間がエンドライン調査時より遅れたことから、活用がどの程度なされたか正確なデータがなかった。また後者については、本プロジェクトの能力強化の対象に県の各セクター担当職員は含まれておらず、成果 1 と成果 2 の中心的な活動は郡での計画策定能力強化だったことも踏まえると、指標 1-e には明記されているがプロジェクトの実績として厳密に評価できない、という問題があった。他方、エンドライン調査結果や終了時評価団が行ったインタビューや質問票調査の結果から判断して、多くの郡で業務計画の立案に一連の計画策定ツールのアウトプットが活用されている点は高く評価できる。以上、指標 1-e は所期の目標達成に向けて、順調であるとみなした。

#### 【成果 1 実績のまとめ】

活動は順調に実施され、終了時評価時点で 5 つの指標のうち 3 つの指標は既に達成された。指標 1-e は達成に向け順調であると評価した。指標 1-d は、エンドライン調査の LC2 議長のインタビュー結果に基づけば達成されているが、フィードバックシートの提出を求めた郡のフィードバック実施率はこれとは一致しない結果で、プロジェクトでも今後取り組む課題の 1 つとして認識している。以上を踏まえて、指標 1 はおおむね達成されたと評価した。

成果 2	アチョリ地域全県において開発計画策定ツールの活用が定着する。
------	--------------------------------

指標 2-a	計画立案に関する現状の課題が特定される。
--------	----------------------

指標 2-a は達成された。

アチョリ地域は前フェーズ A-CAP の対象地域で計画策定ツールも導入していたことから、当初の想定ではプロジェクトの活動はツールの活用を定着するよう支援することだった。日本人専門家のフィールド訪問や C/P である県計画官たちからの聞き取りや協議を通じて、アチョリの直面する課題を明らかにした。中間レビュー時のプロジェクト前半までの課題としては、①パリッシュレベルでの行政官の欠員が多いこと、②計画策定の予算が郡以下で十分計上されていないこと、③計画プロセスや計画策定ツールの活用に関して、県から郡、郡からさらにパリッシュへの指導が不十分であること、④郡以下では計画策定に関する再研修のほか特に新任職員に対する研修が十分に実施されていないことが挙げられていた。

成果 1 の実績で述べたとおり、プロジェクトでは 2018 年 6 月から 7 月にかけて計画策定ツールの活用度に関するベースライン調査を実施した。A-CAP で既に計画策定ツールが導入されているにもかかわらず、アチョリの 74 郡で全般的にツールの活用率が非常に低いという結果が客観的に数値で示された。エビデンス（根拠）に基づく 5 つの基本計画策定ツールの平均活用度はわずか 14% で、ツールの定着が西ナイル以上に進んでいないことが明らかになった。2018 年 7 月に実施された中間レビュー時には、アチョリ地域の全県の C/P と MoLG、日本人専門家の間で、このように十分活用されていない原因や対処方法について協議した。

機材供与については、アチョリ県は前フェーズ A-CAP から機材供与がなされたため、基本的には本プロジェクトでの機材供与は当初想定していなかったが、支援が必要な郡に対しては供与することになった。表 1 のとおり、オートバイ 9 台のほか、発電機 2 機、ソーラー機器を 1 機供与した。

表 5 アチョリ地域への機材

県名	ヌオヤ	ラムオ	アガゴ	オモロ	合計
オートバイ（サブカウンティ）	3	n.a.	n.a.	n.a.	3
オートバイ（タウンカウンスル）	n.a.	2	3	1	6
オートバイ合計					9
発電機	2	n.a.	n.a.	n.a.	2
ソーラー機器	1	n.a.	n.a.	n.a.	1
電源機材合計					3

注：“n.a.” は、アセスメントの結果、主に電源機材が既に整備されているため「必要なし」と判断した。故障しているものも含まれている可能性もあるが、県・郡が消耗品を交換すればよいので支援対象から外した。アチョリ地域は前フェーズ A-CAP から支援を既に受けている。そのため、新設された県・郡だけに供与することとなった。

出所：プロジェクト



指標 2-b	すべての郡チーフ/タウンクラークと郡コミュニティ開発官が、研修、ワークショップ、技術計画委員会の会合を通じて地方政府の計画立案に関するオリエンテーションを受講する。
--------	--

指標 2-b は達成された。

2017/18 年度、ヌオヤ県は新任の郡行政職員に対して、計画策定ツールに関するオリエンテーション研修を実施した。この研修には新任職員以外の職員も再研修の目的で参加した。終了時評価団がインタビューした郡コミュニティ開発官も、プロジェクト開始後に赴任しており、県が主催したオリエンテーション研修を受講したと述べていた。

プロジェクトでは当初アチョリ地域は西ナイル地域と違って、多くの投入をせずにフォローアップ程度でツールの活用の定着を支援する予定だった。しかし上述したベースライン調査で想定とは異なる結果が判明したことから、専門家がこれまで以上に時間を割いて積極的に助言や技術支援を行った。例えばグル、ラムオ、パデール、アガゴの 4 県に対しては、オリエンテーションと再研修を行うのを支援した。オモロ県では県計画ユニットが、DDEG の能力開発に関する予算を使って、自主的に郡コミュニティ開発官とパリッシュチーフに対する計画策定ツールに関する研修を実施した。同様の事例は、終了時評価団がインタビューしたキトゥグムの郡コミュニティ開発官からも報告があった。研修のほかには、アムル県のように県の計画官が各郡事務所を訪問して、郡コミュニティ開発官やサブカウンティチーフに必要な助言を行うといった取り組みがなされたという。県によって取り組み状況はやや異なるが、全県で郡コミュニティ開発官やサブカウンティチーフ、タウンクラークに対して、オリエンテーションや再研修、指導や監督といった方法で計画立案や計画策定ツールに関する技術支援が行われたことを確認した。

指標 2-c	郡の 75%以上が計画ツールを使用して、下位地方政府の業務計画と予算編成に活用される。
--------	---

指標 2-c は終了時評価時点では達成されていないが、順調である。

ベースライン調査後は、それまで以上に各県は郡に対して、計画策定や予算編成に関する指導やフォローアップを行った。その結果、①郡レベルで計画策定に関する活動に予算措置されるようになった、②計画フォーマットが作成されるようになった、③計画ツールの活用が進み、優先づけされた開発事業に予算が計上されるようになった、④郡レベルの予算編成会議が県の予算編成会議前に確実に開催されるようになった、などの進展がみられるようになった。

表-6 のとおり、2019 年/2020 年の 5 つの基本計画策定ツールの平均活用度は 69% になった。特に住民から挙げられた優先的なニーズを記載する②村の優先開発事項と③パリッシュの優先開発事項に関するツールの活用率は、それぞれ 86%、76% と高い値を示した。一方で、残りの 3 つのツール、すなわち公共施設のデータと基礎情報、スコアリングフォームは、活用率が 65% 以下にとどまっていた。

表－6 アチョリの74郡の5つの基本計画策定ツールと  
モニタリングチェックリストの平均活用度

	① 公共施設のデータ (インベントリー)	② 村の優先開発事項	③ パリッシュの優先開発事項	④ 基礎情報	⑤ スコアリングフォーム	5つの基本計画策定ツールの平均活用度	⑥ モニタリングチェックリスト
エビデンス (根拠) を提示した郡の数	48	64	56	44	42	51	31
エビデンスを提示した郡の割合 (74郡中) (%)	65	86	76	60	57	69	42

出所：プロジェクト・エンドライン調査報告に基づき調査団で和訳。

県別のデータを分析すると、郡での5つの基本計画策定ツールの活用状況は県によって異なる。オモロ、キトゥグム、ヌオヤの3県の郡は、残りの県に比べてツールの活用度が高いことが明らかである (表－7)。

表－7 アチョリ地域県別の郡の5つの基本計画策定ツールと  
モニタリングチェックリストの平均活用度 (%)

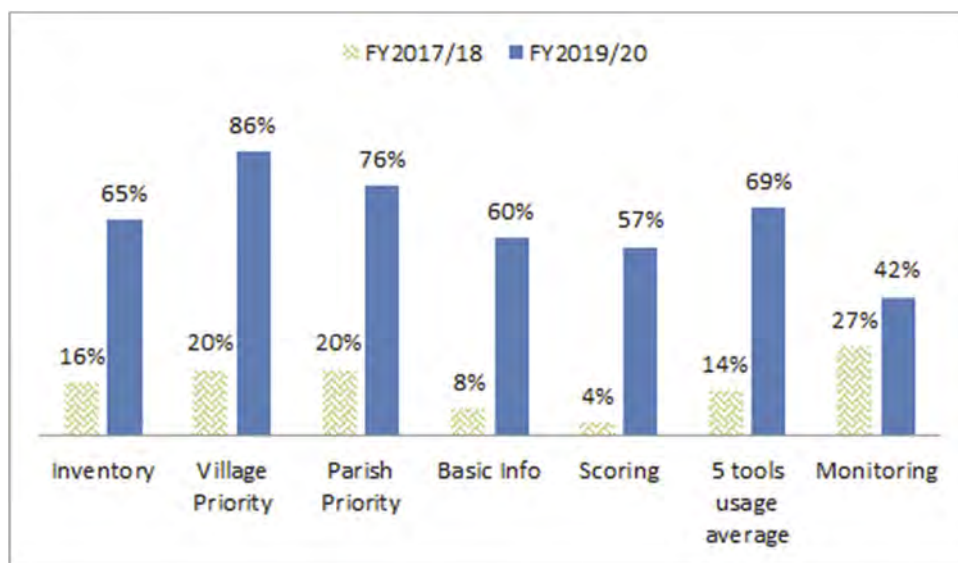
県 (郡の数) / ツール	① 公共施設のデータ (インベントリー)	② 村の優先開発事項	③ パリッシュの優先開発事項	④ 基礎情報	⑤ スコアリングフォーム	5つの基本計画策定ツールの平均活用度	⑥ モニタリングチェックリスト
ヌオヤ (8)	85	95	88	75	91	87	25
アムル (5)	40	72	56	64	90	64	60
キトゥグム (9)	89	100	89	84	94	91	67
パデール (12)	52	83	77	25	29	53	33
アガゴ (16)	51	84	70	46	42	59	0
ラムオ (11)	53	69	55	53	36	53	36
グル (6)	67	90	83	73	13	65	83
オモロ (7)	100	100	100	100	93	99	100

出所：プロジェクト・エンドライン調査報告に基づき調査団で和訳。

5つの計画策定ツールの活用度について、指標 2-c の目標値には6%届かなかったものの、2017/18年度の14%から2019/20年度の69%とわずか2年間で大幅に改善したことは高く評価できる (図－3)。とりわけ、ベースライン調査時からの改善が著しいのは、村の優先開発事項を記載するツールとスコアリングである。各県が、プロジェクトからの支援も受けながら、郡への助言やフォローアップに集中的に取り組んだことなどが功を奏して、こうした飛躍的な改善につながったと推察できる。

中間レビュー時、2-c の指標を75%とする提案がウガンダ側からなされた。ベースライン調査の結果にかんがみ、プロジェクト終了時までには達成可能か懸念があったため、日本側からは代替案 “use of the planning tools is improved by the end of the project compared to the result of the baseline survey” が提案されたものの、目標を下げることでやる気が削がれる可能性も懸念されたところ、

最終的には、高い目標設定を主張する C/P の自主性ややる気を尊重・促進することに重きが置かれ、野心的な数値設定となった経緯がある。ベースライン調査とエンドライン調査を比較すると大きく改善しており、左記の現実的と考えられる代替指標に照らすと終了時評価時点で達成済みである。また、終了時評価時点で、C/P 自身は大幅な改善をほぼ達成に近いと高い評価をしている。C/P が提示した高い数値指標を尊重した結果、それに向けて関係者が奮起・努力した事例であり、技術協力事業の本来めざす方向性に合致していると考えられる。指標 2-c については、数値だけではなく経緯や他の要素を包括的に判断することが、実態的な案件の評価をするうえで望ましいとも考えられる。これらを踏まえ、この指標に関しては、指標数値は未達成ながら、ベースラインと比較してエンドラインで大きな改善がなされており、達成に近い達成状況とみなす。



出所：プロジェクト・エンドライン調査報告

図-3 アチヨリ 2017/2018 年度と 2019/2020 年度の 5 つの基本計画策定ツールの活用度

指標 2-d	LC2 議長の 60%以上が、地方政府からのフィードバックがプロジェクト開始前に比べて改善されていると認識する。
--------	--

指標 2-d については、フォーマット活用の数値で測ると達成されていない。

エンドライン調査で LC2 議長の 30 名中 13 名（43.3%）が、3 年前に比べて地方政府からのフィードバックが改善されていると回答した。LC1 議長についても、同様の傾向がみられ、32 名中 11 名（34.4%）が地方政府のフィードバックの改善が過去 3 年間でみられると回答した。

フィードバックを実施したと根拠を提示できた郡は、表-8 に示したとおり、県によっても相違がある。オモロ県とグル県はフィードバック実施率が高く、ラムオ県とキトゥグム県も順調である。残りの県については、フィードバックの強化が一層必要である。

一方で、フィードバックの実施はフォーマット活用の他に、口頭での伝達やラジオ、集会等でも実施されており、すべてが数値として実証されていない可能性が高い<sup>7</sup>。

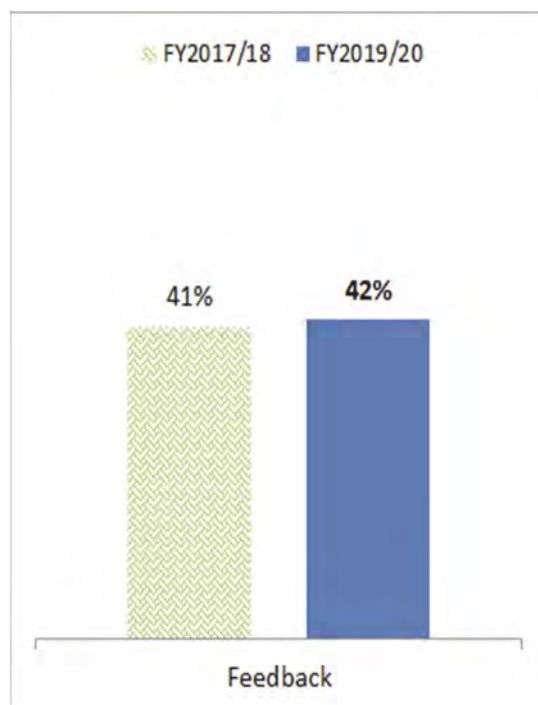
<sup>7</sup> 評価調査結果要約表 p.iv 脚注 7 参照。

表－8 アチョリ 74 郡のエビデンスを提示できたフィードバックの実施率

県（郡の数）	フィードバック 実施率（%）
ヌオヤ (8)	38
アムル (5)	20
キトゥグム (9)	44
パデール (12)	42
アガゴ (16)	6
ラムオ (11)	55
グル (6)	67
オモロ (7)	100
エビデンス（根拠）の提示（郡の数）	31
エビデンス（根拠）の提示した割合（%） （全 74 郡のうち）	42

出所：プロジェクト・エンドライン調査報告に基づき調査団で和訳。

図－4 が示すとおり、2017/2018 年から 2019/2020 年までのフィードバック実施率は 41%から 42%と改善がみられた。多くの県がベースライン調査後に郡に対してフィードバックを実施するよう指示を出したことも、改善につながったと推察される。



出所：プロジェクト・エンドライン調査報告

図－4 アチョリ 2017/2018 年度と 2019/2020 年度のフィードバック実施率

終了時評価時点で、エンドライン調査の結果は日本人専門家と C/P、県計画官の間で共有されていた。フィードバックの実施について、終了時評価団がインタビューしたグル、キトゥグム、オモロ、ヌオヤ 4 県の計画官は、フィードバック実施上の難しさを下記のように説明した。村でフィードバックを行うための会合を開いても、住民の集まりが悪い、その背景としては、行政の予算が非常に限定的なため、ボトムアップ型で住民のニーズを吸い上げてはすべて事業化できるわけではない現状も影響しているだろう。また、住民側の意識の課題として、アチョリ自体が紛争後に多くの援助支援団体が事業を実施したなかで、また今でも政治家が住民向けに開く会合で、住民に対し何かしらのインセンティブや具体的な便益を供与することが従来から頻繁に起きており、それに慣れていく多くの住民は、情報提供だけのフィードバック目的の会合には出席したがらない傾向がみられる。こうした、行政官がコントロールできる範囲外の事情による難しさもあり、パリッシュチーフのなかには次第にフィードバックを実施しないケースも出ているのではないかと懸念を述べていた。ヌオヤ県の計画ユニットの C/P たちからは、フィードバックを進めるよう指導・助言するため県から定期的に郡を訪問したいが、移動手段がなく実施が難しいと説明があった。このような難しさがあるものの、県レベルでは会合だけでなくラジオ放送を通じて、フィードバックを実施しているケースや、また、CAO からフィードバックを実施するよう通知発出により対応しようとする事例も確認できた。

#### 【成果 2 実績のまとめ】

4 つの指標のうち、指標 2-a と指標 2-b は既に達成済みだった。しかし指標 2-c と指標 2-d は、終了時評価時点では、高い目標値が設定されたこと等もあり、目標数値は達成されていなかった<sup>8</sup>。

成果 3	アチョリ・西ナイル地域において、社会的包摂と社会統合をめざしたコミュニティ開発活動が実施される。
------	--

指標 3-a	すべての郡のコミュニティ開発官が、コミュニティ開発活動の計画、実施、モニタリングに関する研修を受け、業務でそれらを活用する。
--------	--

指標 3-a は達成された。

指標 3-a は研修受講の実績について評価し、活用については指標 3-c で評価した。プロジェクトでは、郡コミュニティ開発官がコミュニティ主導の開発、CLD アプローチを実施できる能力を身につけるため、レビューワークショップや計画ワークショップ、テーマ別のワークショップ、パイロット事業に関するオリエンテーションワークショップ、西ナイル・アチョリ地域相互のフィールド訪問など、研修だけでなくさまざまな活動を実施した。またパイロット事業の実施に際しては、①グループ評価（2 回の評価）とプロジェクトマトリックス、②事業実施のための社会的準備、③事業のモニタリング、④インパクトモニタリングの 4 段階の OJT を実施した。

2019 年 11 月から 12 月にかけてプロジェクトが実施したエンドライン調査結果によると、調査対象の 32 郡のうち 27 の郡コミュニティ開発官（84%）は、コミュニティ開発のための資金活用

<sup>8</sup> 4 つの指標のうち 3 つがほぼ達成されている（2-a、2-b は達成済み、2-c は指標数値は未達成ながら、目標値が中間レビュー時点でウガンダ側の意向で高く設定されていること、ベースラインと比較してエンドラインで大きな改善がなされていることから、プロジェクト目標達成に至る成果は産出されている）。

に資するコミュニティグループの評価の手法やフォームに関する研修を受講したと回答した。パイロット事業地と非パイロット事業地でのインタビュー結果の分析によると、非パイロット事業地の調査対象 17 郡の 94.1%の郡コミュニティ開発官も、プロジェクトによる研修を受講したと回答した。これは、プロジェクトでは特に3年目からはパイロット事業地に加え、非パイロット事業地の郡コミュニティ開発官とサブカウンティチーフの全員対象に、コミュニティ生計向上事業で使うツールやフォームに関する研修を実施していることに起因している。パイロット事業地の調査対象 15 郡の郡コミュニティ開発官のうち、本研修受講ありとの回答は 73.3%にとどまった。日本人専門家チームによると、パイロット事業開始後に異動や新規採用で配置された人たちだという。

終了時評価団がインタビューした郡コミュニティ開発官も、大半はプロジェクトから研修や OJT を受講済みと回答していた。またプロジェクト実施中に配置された郡コミュニティ開発官のなかには、県からオリエンテーションや研修を受講したと述べた人もいた。プロジェクトによる研修は好評で、例えばゾンボ県やヌオヤ県の郡コミュニティ開発官たちは、特に OJT を受けたことにより、グループの特定や事業の選定が以前に比べてとても容易にできるようになったと指摘していた。ユンベ県やキトゥグム県でインタビューした郡コミュニティ開発官たちも、パイロット事業で導入した4段階からなる OJT を高く評価しており、コミュニティレベルの活動前に時間をかけて対象グループと協議し、グループの能力等を評価することの重要性と必要性を学んだと述べていた。これまでのやり方との違いについて問うと、従前のグループへのアプローチ手法はプロジェクトの手法とは大きく異なり、すぐにグループを特定し事業に必要な資材を供与して終わりといった物品支援型が一般的だと回答していた。以上を踏まえて、指標 3-a の研修実績については達成済みと判断した。

指標 3-b	コミュニティ主導の開発アプローチにより、136 のパイロット事業が対象県で実施される。
--------	---

指標 3-b はおおむね達成されている。

プロジェクトは、アチョリ・西ナイル地域の 68 郡で 136 件のパイロット事業を実施している。パイロット事業の位置づけは、この事業を通じて主に県と郡コミュニティ開発官が CLD アプローチを用いたコミュニティ生計向上に資する活動を実施する能力を強化することである。終了時評価時で 1 件については事業の内容を再検討中ということだったので、指標 3-b はおおむね達成と評価した。表-9 のとおり、136 件中 126 件 (92.6%) は牛耕で、住民グループのメンバーはウシ小屋建設とそのための土地確保、ウシ用の薬品購入を負担し、プロジェクトでウシ 6 頭と鋤 3 機、スプレー1 機、ウシ購入のための輸送費を負担する。終了時評価団がインタビューした県と郡のコミュニティ開発官たちによると、牛耕が人気である理由は、①作物の収量の増加や所得の増加など、具体的な便益が短期間で得られる、②牛耕の作業自体、研修やオリエンテーションを受ければそれほど難しくない、③グループのメンバーだけで維持管理しやすい、④社会的弱者を含め、必ずしも特定のスキルを持っていないメンバーも参加できるという点だという。牛耕を行っているグループメンバーにこの事業を選んだ理由を尋ねたところ、同様の回答を得た。

表－9 パイロット事業の種類

	地域	パイロット事業 の合計件数	牛耕	若い雌ウシ の飼育	野菜栽培	その他
1年目	アチョリ	32	30	2	0	0
2年目	西ナイル	36	33	0	2 (1件はタマネギ栽培、も う1件はキャッサバとピ ーナッツ栽培)	1件パン 作り
3年目	アチョリ	32	32	0	0	0
4年目	西ナイル	36	31	0	4 (1件はキャベツ栽培、も う1件はタマネギ、残り 2件はジャガイモ栽培)	1件は再 検討中
合計		136	126	2	6	2

出所：プロジェクト

パイロット事業に関する課題の1つは、グループ内で起きるメンバー間の人間関係やもめごとなど、グループダイナミクスだという。例えば、アチョリのあるグループでは、グループ内のもめごとがきっかけとなり数名のメンバーが他のメンバーに相談なしにウシを売却してしまったという。日本人専門家は、こうしたグループの問題は、郡コミュニティ開発官や郡のサブカウンティチーフの異動があり、後任者がモニタリングや住民グループとの話し合いや相談を定期的に行っていない場合に発生している傾向がみられると指摘した。

指標 3-c	すべての対象県は、プロジェクトによって導入された、コミュニティ開発のための資金で活用するグループに関する評価手法とフォームを使用する。
--------	---

指標 3-c は達成済みである。

指標 3-c は DDEG のコミュニティ生計向上事業への活用の有無の実績を評価した。

指標 3-a で述べたとおり、プロジェクトは県と郡のコミュニティ開発官だけでなく、郡のサブカウンティチーフやタウンクラーク、非パイロット事業地の郡コミュニティ開発官にも、生計向上事業の計画と実施に必要なツールやフォームを共有し、こうした関係者の能力強化に努めてきた。

プロジェクトが実施したエンドライン調査結果によると、調査対象の 32 郡のうち 68.8%にあたる 22 郡の郡コミュニティ開発官は、プロジェクトから習得したコミュニティグループの選定や事業選定などの手法を政府プログラムにも活用していると回答した。またこの 22 名の郡コミュニティ開発官は、DDEG のコミュニティ生計向上事業に活用したと述べた。日本人専門家によると、残りの適用していない郡コミュニティ開発官 (21.4%) は、おそらく最近配置された人々の可能性があるという。終了時評価までに、パイロット事業を担当する 69 名の郡コミュニティ開発官のうち 45% に当たる 31 名は異動した。地域別にプロジェクト担当から外れた同開発官の割合をみると、アチョリは 67%、西ナイルは 26% であり、アチョリのパイロット事業担当郡コミュニティ開発官の異動率が高い。

終了時評価時にインタビューした県コミュニティ開発官と郡コミュニティ開発官は全員、プロジェクトにより開発・導入された手法やツール、フォームを高く評価した。西ナイルのゾンボ県とアチョリのグル県の県コミュニティ開発官は、これらのツールやフォームは利用者に使いやすくまた理解しやすいと述べていた。特にグループの特定・選定やパイロット事業の準備、事業の実施とモニタリングがこれらのツールやフォームを使うことで、以前より各手順が明確になり郡コミュニティ開発官たちにとって理解・利用しやすいと説明した。ゾンボ県のパイダ郡の郡コミュニティ開発官は、パイロット事業だけでなく他の政府プログラムでもこれらのツールとフォームを使用することによって、グループの能力を評価し、適切なグループの特定・選定が可能になったと指摘した。ユンベ県のドゥラジニ郡のコミュニティ開発官も同様の発言をしており、他の政府プログラムに活用したと述べた。両者とも、パイロット事業で導入されたツールとフォームを使用することで、事業対象となるグループメンバー自身が活動の実現可能性や持続性を検討・分析し、適切なパイロット事業を選択できるようになり、またこの一連のプロセスを通じて、当該グループメンバーの間に事業に対する主体性が醸成されていると指摘した。例えば、製粉機械を使ったパイロット事業を希望していたグループが、プロジェクト選択のマトリックスを使いながら、製粉機械が故障した場合の修理代について考察し、グループで負担することが難しく運用・維持管理費が高いことに気づいて別の事業を選択できるようになったという。オモロ県とキトゥグム県の県コミュニティ開発官は、パイロット事業で導入している CLD アプローチや OJT、各種ツールやフォームは、事業の対象グループメンバーがすべてのプロセスに参加するようにデザインされており、このことがグループメンバーの事業に対する主体性や責任感の醸成につながっていると強調した。また牛耕であれば、耕作時間の短縮やより多くの野菜栽培の生産が可能となり、収入も向上するなど具体的な効果をもたらしていると指摘した。上記を踏まえて、指標 3-c は達成されたと判断した。

指標 3-d	プロジェクト終了までに、コミュニティ主導の開発アプローチでパイロット事業を実施することにより、優良事例・教訓が少なくとも 10 件特定される。
--------	---

指標 3-d は達成が見込める。

プロジェクトは、「郡コミュニティ開発官向けのグループ主体の生計向上活動に関するファシリテーション・ハンドブック（仮称）」を作成するため、アチョリと西ナイルの県コミュニティ開発官 2 名と日本人専門家 2 名（コミュニティ開発専門家と生計向上専門家）でワーキンググループを設置した。専門家によると、ハンドブックは郡コミュニティ開発官向けで、CLD のアプローチやパイロット事業から得られた優良事例や教訓を取りまとめる予定だという。同専門家は、優良事例や教訓については、4 段階ある OJT の各段階から得られた事柄やパイロット事業全体から得られた事柄などを含めることになるだろうと説明した。例えば、牛耕のパイロット事業の場合、ウシ小屋建設用の土地を確保する必要がある、将来的な土地をめぐる争いを避けるためにも、覚書を交わす前に、土地所有者だけではなく所有者の相続人である家族からの同意を取り付けることが多くのパイロット事業で頻繁に行われている。こうした取り組みも優良事例や教訓になりえるが、実際には県コミュニティ開発官たちからの提言を踏まえて、ハンドブックの作成過程で優良事例や教訓を特定する予定である。

2018 年 12 月と 2019 年 11 月に実施されたテーマ別のワークショップでは、県コミュニティ開



発官と本邦研修に参加した郡コミュニティ開発官も数名参加し、ハンドブックについても協議した。ハンドブックのワーキンググループは、こうしたワークショップでの話し合いも踏まえて、優良事例と教訓を特定する。2020年3月末までには、ハンドブックが策定される予定であり、指標 3-d はプロジェクト終了時までには達成される見込みがあると評価した。ハンドブックの普及については、プロジェクトは県がイニシアティブをとって独自の予算で会合やセミナー、ワークショップなどを通じて普及することを奨励している。

指標 3-e	社会的に脆弱な人々（例えば女性の世帯主やマイノリティ）は、プロジェクトの開始前と比較して、コミュニティ開発活動により多く関与している。
--------	---

指標 3-e は、プロジェクト開始前後を比較するデータはないが、パイロット事業では社会的に脆弱な人々に配慮してきた点を確認した。

プロジェクトでは、開始直後の 2016 年 6 月から 9 月に社会調査の短期専門家が派遣され、アチョリ地域の社会的・物理的な紛争の影響とアチョリ・西ナイル地域の脆弱な人々との共生や包摂に関して調査を行った。この調査結果を踏まえて、成果 3 のパイロット事業のアプローチを検討・設計した。パイロット事業の目的は、CLD のアプローチを活用してコミュニティ開発事業やプログラムを実施できる能力を強化すると設定した。CLD のアプローチは、次の 3 点、①地方政府に登録されたグループを支援する、②コミュニティの生計を改善する、③社会的弱者を排除せずにまた環境を悪化させないで事業を実施することを目的としている。プロジェクトでは、パイロット事業を選ぶ基準として a)メンバー間の協働、b)地元の資源活用、c)維持管理費が負担できること、d)所得が得られることを設定した。

プロジェクト開始時の社会調査において、脆弱層の社会的包摂の状況を知るために、「コミュニティでの社会的弱者への支援」がどの程度あるか質問し、5 段階（5=たくさんある、4=ある程度ある、3=どちらでもない、2=ほとんどない、1=全くない）の選択肢のなかから多数決で回答を得る調査を実施した。紛争前は、村では社会的弱者は家族やコミュニティの人々により不自由がないように十分に支援されていたが、調査時は、親や子どもなどのごく身近な肉親が世話をするだけで、肉親がいない場合には支援は全くないという声が多く聞かれ、アチョリ、西ナイルの両地域で社会的包摂の状況は紛争前と比べて調査時には大きく低下したことが示された。エンドライン調査では、アチョリ・西ナイルのパイロット事業の調査対象グループリーダー 34 名全員が、グループの活動に社会的に脆弱な人々が含まれていると回答した。同様の回答は LC1 議長からも得られた。1 名を除く 33 名のパイロット事業地の調査対象 LC1 議長（97.1%）が、社会的弱者がパイロット事業に参加していると回答した。1 グループ当たりのこうした住民の数は平均で 4.7 名だった。また、こうした社会的に脆弱な人々は、村落貸付組合の活動のほか、他のメンバーの子守や炊事、農作業、家畜の放牧など、さまざまな活動に関与していたことも明らかになった。調査の対象となったグループリーダー全員、社会的に脆弱な人々がメンバーに加わることには利点があると前向きな考えを述べた。一方で、34 名中 25 名（73.5%）のグループリーダーは、こうしたメンバーがいることで、作業に時間がかかったり、活動の質の低下があったりなど望ましくない影響もあったと発言した。

コミュニティ開発専門家によれば、ウガンダの生計向上事業では、一般的に対象者は個人で、体力があり効果的で効率的に作業できる個人を選定している場合が多いという。プロジェクト開

始当初、県の C/P からもパイロット事業はコミュニティグループよりも個人を対象に実施すべきという意見が多く出されたという。しかしプロジェクトでは、CLD アプローチに則り、パイロット事業では「誰も置き去りにしない」(No one left behind) という方針の下、グループ活動で「メンバー間の協働」を条件にグループを対象に取り組んできた。現在は、郡コミュニティ開発官はコミュニティグループに対して、脆弱な人々もコミュニティで従事できる活動に取り組むよう助言している。この点は、終了時評価団が行ったパイロット事業グループに対するインタビューでも確認できた。脆弱な人々とは、障がいのある人や高齢者がグループのメンバーにいて、牛耕など体力のいる作業の代わりに他のメンバーの子守や家事を手伝っているという。

現政府は紛争の影響による社会的弱者 (Extremely Vulnerable Individuals : EVI) をさまざまな事業に含めるよう奨励していると、終了時評価時にアチョリ・西ナイル地域でインタビューした多くの県と郡のコミュニティ開発官が指摘した。なかには、こうした社会的弱者を事業やグループに含めることによって、政府や支援団体から追加的に便益を受けられると期待して積極的に含めているケースもあるという。このような状況と比較可能なデータがないこともあって、本プロジェクトの介入によって、社会的に脆弱な人々がより多くのコミュニティ開発活動に関与しているか否か、プロジェクトの介入との相関関係は特定できなかった。指標 3-e を客観的に評価はできなかったが、冒頭に記載したとおり、パイロット事業では社会的に脆弱な人々に配慮してきたことは確認できた。

指標 3-f	プロジェクトが実施したパイロット事業を通じて、グループメンバーの生計が改善される。
--------	---

指標 3-f は、達成しているとみなした。

エンドライン調査時にインタビューを受けたパイロット事業グループのリーダー1名を除く 33 名 (97.1%) が、グループメンバーの生計はこの 3 年間で改善していると回答した。LC1 議長と LC2 議長もほぼ同様に、68 名中 61 名の LC1 議長 (90%) と 64 名中 54 名 (84.4%) の LC2 議長が、パリッシュや村の住民グループの生計がこの 3 年間で向上していると回答した。

パイロット事業による改善がみられると回答したのは、パイロット事業地の LC1 議長 34 名のうち 85.3% に当たる 29 名だった。また 34 名のグループリーダーのうち 31 名 (91.1%) と 34 名中 29 名の LC1 議長 (85.3%) が、パイロット事業はグループメンバーだけでなくコミュニティの非メンバーの生計改善にも貢献していると指摘した。具体的には、牛耕によって非メンバーの土地を耕したり、グループメンバーが非メンバーにローンを貸し出したりするなどの取り組みが起きているという。

パイロット事業がもたらした効果については、終了時評価団がグループリーダーやメンバーにインタビューした際にも当事者たちから多くの発言があった。西ナイルのアジュマニ県のオフア郡でインタビューしたグループリーダーは、牛耕のパイロット事業により作物の収量が増え、所得が大幅に増えるなどメンバーの生活が顕著に改善したという。彼らのグループメンバーのなかには、パイロット事業参加後に子どもたちを学校に通わせることができるようになったり、病気の際は薬品を購入できるようになったり、以前に比べより貯金できるようになったりと、プラスの効果が発現しているという。あるメンバーは、月にわずか 5,000 ウガンダシリングしか稼げなかったが、現在は月に 1 万シリング貯金できるようになったと述べていた。別のグループ、アチ

ヨリのヌオヤ県アベロ郡のグループリーダーは、牛耕作によって生産性と所得が上がり、さらには食糧の安全が確保されるようになったと説明した。プロジェクト開始前から村落貯蓄貸付組合の活動をしてきたが、毎月のメンバー1人当たりの貯蓄額は、それまでの1,000～5,000 シリングから現在は5,000～25,000 シリングまで増えているという。

パイロット事業参加の全メンバーの生計改善の状況は把握できないが、これまでの県と郡のコミュニティ開発官の報告や、終了時評価団が実施したグループへのインタビューを通じて、耕地面積の増加や作物収量の増加、所得の増加や貯蓄額の増加など生計改善が示唆される事例を確認した。これらを踏まえて、指標 3-f は達成されたとみなした。

### 【成果 3 実績のまとめ】

6 つの指標のうち指標 3-a と指標 3-c は達成済みである。指標 3-b はおおむね達成されており、指標 3-d は達成が見込まれる。指標 3-f は達成しているとみなした。指標 3-e は比較データがないため客観的な評価できないものの、パイロット事業で社会的弱者の包摂に配慮していたことを確認した。したがって、成果 3 は達成に向けて順調であると評価した。

#### 3-1-4 プロジェクト目標の達成見込み

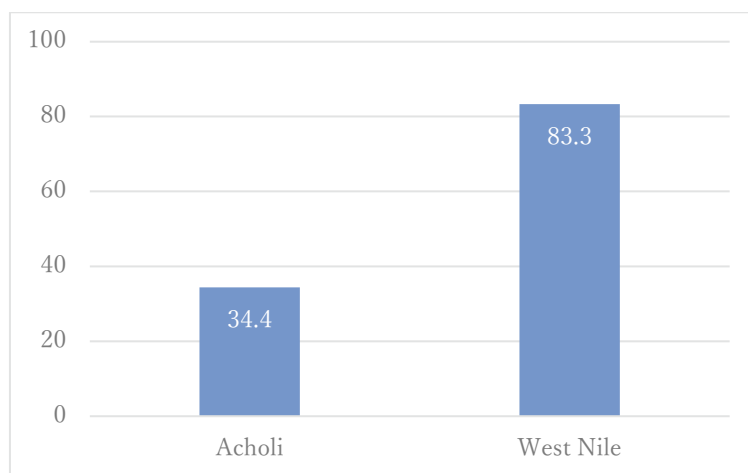
プロジェクト目標	アチョリ・西ナイル地域において、インクルーシブで透明性が確保されたコミュニティ開発のための地方行政機関の計画及び実施能力が強化される。
----------	---

指標 a	インタビューを受けた LC1 議長の 60%以上は、地方政府の計画プロセスと開発プロジェクトの実施が以前よりもインクルーシブで説明責任が果たされていると認識している。
------	---

エンドライン調査時にインタビュー対象となった LC1 議長の 1 名を除く 59 名 (98.3%) が、村の計画策定に社会的に脆弱な人々が参加していると回答した。これはパイロット事業地と非対象地を含む LC1 議長に聞いた結果である。地域別にみると、アチョリで 88.9%、西ナイルで 100% の LC1 議長が同様の回答をしており、西ナイルのほうがアチョリよりも高い。またパイロット事業地の LC1 議長 34 名中 33 名 (97%) が、同事業に社会的弱者の人々が参加していると回答した。指標 3-e の実績で述べたとおり、パイロット事業では、「誰も置き去りにしない」(No one left behind) という方針の下、グループ活動で「メンバー間の協働」を条件にグループを対象に取り組んできた。LC1 議長に、この点がよく認識されていたことが明らかになった。

説明責任とフィードバックは同義語ではないが、エンドライン調査で指標 1-d で西ナイル、指標 2-d でアチョリの LC2 議長の過去 3 年間の郡からのフィードバックが改善されているか否かの認識を聞いており、図-5 のとおり、アチョリ・西ナイル地域の 68 村の LC1 議長に同じ質問を尋ねたところ、西ナイルは 36 村中 30 村 (83.3%) と LC1 議長のフィードバックの改善を高く認識しているが、アチョリは 32 村中 11 村 (34.4%) と同様の認識は低い値だった。両地域で見れば、68 村中 60.3% に当たる 41 村の LC1 議長が「改善している」と回答し、指標 a の目標値 60%

をわずかに超えた<sup>9</sup>。フィードバックについて、両地域の平均で 60%以上の LC1 議長が改善したと回答している。



出所：プロジェクト・エンドライン調査報告から調査団作成

図－5 地方政府からのフィードバックが過去 3 年間で改善したと回答した LC1 議長の割合

指標 b	地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要 C/P の計画と実施における説明責任と包摂性の重要性に関する認識が、プロジェクト開始時と比較して高まる。
------	--

指標 b に関して、プロジェクト前後の比較データを用いた評価はできなかった。

日本人専門家によると、成果 1 と成果 2 の計画策定プロセスでは「包摂性」という用語はキーワードとして使わず、「ボトムアップ計画」や「参加型計画」の用語を用いていたという。計画策定ツールの活用度を調べたエンドライン調査で、ツールの有効性について各郡に尋ねたところ、アチョリの 77 郡、西ナイルの 86 郡ともに全郡が、計画ツールの使用は地方行政の計画策定を改善するうえで、実践的で有効な手段だと回答した。ツールの使用がもたらした計画策定での具体的な変化については、アチョリの郡の回答は多い順に、①参加型計画（86%）、②意思決定（85%）③エビデンスベースの計画（78%）、説明責任（78%）、④透明性確保（76%）、だった。西ナイルの郡は回答の多い順に、①ボトムアップ計画（91%）、②優先事業の選択（90%）、③透明性確保（87%）、④参加型計画（86%）、⑤地方行政の計画サイクルに関する理解（79%）だった。両地域ともに、参加型計画や透明性確保がトップ 5 位までに入っていた。言わば、プロジェクトがキーワードとして強調してきた点が、実際に有用な変化として郡の C/P たちに認識されており、高く評価できる。

上記エンドライン調査で CAO や県計画官、県コミュニティ開発官の認識については調査項目に含まれていなかったが、終了時評価調査でインタビューしたこれらの C/P の大半が、計画策定

<sup>9</sup> LC2 議長のフィードバックに関する認識では、西ナイルに比してアチョリは低い。LC2 議長の認識と実際の根拠を提示できたフィードバックの実施率（アチョリ、西ナイル）とでは、両地域とも一致しないことが判明している。フィードバック実施はツール活用以外に、ラジオや集会等でフィードバックを実施しており、実施率という数字に反映されていない可能性がある。また、LC1 の村レベルでは、以前と比較すれば改善していると考えられるが、LC2 議長としては行政はさらなる改善が望ましいという考えが数値につながっていると考えられる。プロジェクト内で C/P、専門家ともに今後、強化すべき重要課題と認識している。

ツールは使いやすく、ツールを使うことで計画策定に必要なデータの質が改善したと高く評価していた。特に、これらの計画策定ツールは、郡以下の行政官がボトムアップ型エビデンスベースの計画を体系的に策定することが可能となり、計画策定プロセスの責任説明や透明性が確保されるようになったという。また、多くの C/P が、これらのツールを用いたボトムアップ型エビデンスベースの計画策定は、既に内在化され通常業務に取り込まれていると強調した。アチョリ地域は、すべての県が特にベースライン調査後に県内の郡に対して、計画のための活動予算を計上するよう指示したという。

確実に予算計上するよう指示しても、県によってさまざまな対応がとられた。例えば、キトゥグム県は、プロジェクトで導入した計画策定ツールを使って、決められたスケジュールどおりに必要なアウトプットを出すよう、県内すべての郡に対して通達を発出したという。ヌオヤ県では、郡が計画ツールを確実に使用するよう、CAO が郡のサブカウンティチーフやパリッシュチーフ、県のセクターのトップのパフォーマンス契約にツールの使用に関する項目を含める決定を行った。グル県でも郡レベルで地域の計画策定ツールの使用を主流化させるために、CAO が同様の決定を行ったという。西ナイル地域の C/P の意見だが、ゾンボ県の CAO によると、プロジェクトの下でボトムアップ型エビデンスベースの計画に取り組んだことが住民参加を促し、必要なデータの質を上げ、意思決定や住民に対するフィードバックの質が依然に比べ著しく改善されたという。同県の計画官が強調したのは、計画策定作業はこれまで県レベルでは県計画官、郡レベルでは郡コミュニティ開発官がすべて自分たちだけで行うと認識していたが、プロジェクトの取り組みによって、住民を含めすべての関係者が計画策定に関与すべきということを強く認識するようになった点だった。パクワチ県の CAO 補佐や県計画官補佐は、エビデンスベースの計画やインベントリーなど各種データが計画の質を高めるということを、プロジェクトを通じて痛感するようになったと、自分たちの認識の変化を説明した。アジュマニ県の CAO は、計画策定ツールを確実に活用するよう、次年度から郡のサブカウンティチーフのパフォーマンスアセスメントの項目に同ツールの活用状況を含める予定だと、今後の取り組みに言及した。

成果 3 に関連して、終了時評価調査時にインタビューした県コミュニティ開発官と郡コミュニティ開発官のすべての C/P が、プロジェクトが導入した CLD による生計向上事業計画・実施のためのツールとフォームを絶賛した。なかでもコミュニティの既存グループの能力や実態について評価し、事業の対象グループとして選定することが、これらのツールとフォームによって以前と比べて公平に行えるようになったという意見が多く出された。また、グループの選定に際して、このツールとフォームを使うことによって、政治家の介入や不当な影響を減らすことができるようになったと指摘した C/P も多くみられた。さらに、CLD アプローチやパイロット事業で実施した OJT やツール、フォームは、事業計画から実施に至る各段階でコミュニティ住民グループの関与を求めており、このことがグループメンバーのパイロット事業に対する主体性や責任感の醸成につながっているという意見も多数寄せられた。

指標 c	地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要 C/P の、計画立案能力とコミュニティ開発活動の実施能力の改善に関する認識が高まる。
------	--

終了時評価団が C/P に「本プロジェクトがもたらした効果や成果は何か」と質問したところ、大半の人が即座に県と郡の行政官の計画策定能力の向上とパイロット事業での CLD 活動の実施能力の向上を挙げた。こうしたインタビュー結果から、プロジェクトが特に郡以下の計画策定や CLD の生計向上に関する実施能力の強化に大きく貢献したことが推察できた。

エンドラインと同じ質問票を使用したベースライン調査は実施されていないため厳密な前後比較はできないが、エンドライン調査では、調査対象の 32 名の郡コミュニティ開発官のうち 93.8%に当たる 30 名が、県とプロジェクトの指導や支援によって、彼らの計画策定能力が向上したと回答した。また 32 名中 28 名（87.5%）の郡コミュニティ開発官は、コミュニティ開発活動に関する実施能力が強化されたと回答した。パイロット事業地と非事業地とで比較した場合も、93.3%のパイロット事業地を担当する郡コミュニティ開発官が、非事業地の 82.4%の郡コミュニティ開発官が同様の回答をした。

#### 地方行政機関の計画・実施能力、能力が向上したとみなせる事例

プロジェクト活動の進展に伴いプロジェクトから技術的・財政的支援を通じて策定・改訂されたガイドライン等は以下のとおり。プロジェクトもその取り組みの持続性を担保するために、MoLG や OPM、NPA に対して技術的・財政的支援を行い、各種ガイドラインの策定や改訂にプロジェクトの成果を反映させた点は特筆すべき成果である。これらは、プロジェクト対象地域の地方政府の計画策定、実施の能力強化というプロジェクト目標達成を実質的に強固にするにとどまらず、中央レベルで全国の地方行政を対象とするガイドラインとして採用されたことで制度化に貢献した。これにより、本プロジェクトの成果の持続性につながる根拠が担保されたといえる。

##### (1) MoLG と OPM の「DDEG の生計向上支援活動実施マニュアル」

ウガンダ政府はこれまで北部の県に対して北部ウガンダ平和復興開発計画（PRDP）の補助金や地方政府管理サービスデリバリー（Local Government Management Service Delivery : LGMSD）プログラムの下での CDD 資金、開発平衡交付金（DDEG）など特別予算を通じて支援していた。MoLG の所管だった CDD 事業は本プロジェクトの成果 3 で支援することになっていたが、プロジェクト開始直前に廃止が決定され、2016/2017 年度から類似事業は OPM が所管する DDEG に統合されることになった。2012 年に作成された CDD 事業ガイドラインは、改善の余地が多々みられ、また上記 DDEG に統合されたガイドラインを作成する必要があった。プロジェクトでは A-CAP の経験を踏まえて県コミュニティ開発官と日本人専門家が中心となって、CDD 事業ガイドラインを見直し、新しいガイドライン「DDEG の生計向上支援活動実施マニュアル」（CLIC マニュアル）の案を作成し、MoLG と OPM に提案した。同マニュアルは 2019 年 4 月に最終化され、JICA の支援で印刷後に配付された。

##### (2) NPA の「地方政府開発計画ガイドライン」

各地方行政機関は、次期会計年度から始まる政府の新しい 5 カ年の国家開発計画（2021/22～2026/27 年）に合わせて、5 カ年の地方政府開発計画（LGDP）を策定しなければならない。NPA が LGDP 策定のためのガイドラインを改訂する意向をもっていたので、プロジェクトではローカルコンサルタントを雇ってこれを支援した。LGDP ガイドライン案には、「地方政府開発計画策定プロセスでは、ボトムアップ型、参加型計画プロセスで議論された点が計画に

反映される」旨が明記された。このほかにも、A-CAP と本プロジェクトが推進してきた、ボトムアップ型エビデンスベースの計画策定アプローチが同ガイドライン案に反映された。NPA によれば、終了時評価時点で内部の承認プロセスの最中で、2020 年 2 月末に刊行予定だという。

### (3) MoLG の「DDEG ガイドライン」

DDEG ガイドラインは毎年見直しされるが、次年度に向けて MoLG が改訂することから、本プロジェクトでも支援することになった。2018 年 1 月 MoLG と OPM の C/P が DDEG の運用状況を、プロジェクトの C/P 県計画官から聞き取りを行った。C/P たちは、計画策定に必要な各種フォームの印刷や会合など予算措置が必要であることを訴えた。また郡以下の下位地方政府が、エビデンスベースの開発優先事項に DDEG からより自由裁量で予算計上できるようにすべきだと提言した。MoLG はこうした提言を踏まえて、既存の DDEG ガイドラインを見直し改訂作業を行った。MoLG の C/P によれば、改訂ガイドラインは郡により権限を与え、DDEG の 10% は計画とモニタリングに、残り 90% はエビデンスベースの計画策定プロセスを経て出てきた優先開発事業に予算計上できるようにしたという。この改訂ガイドラインは、近く最終化される予定である。

上記ガイドラインの策定・改訂に加えて、プロジェクトの活動の進展とともに、アチョリ・西ナイル地域の C/P である県が、計画策定と生計向上事業実施のための手法やツール、フォームの利便性や有用性を強く認識するようになった。またこれらを内在化、制度化するために各県で、これまで述べてきたように以下のようなさまざまな取り組みが行われた。

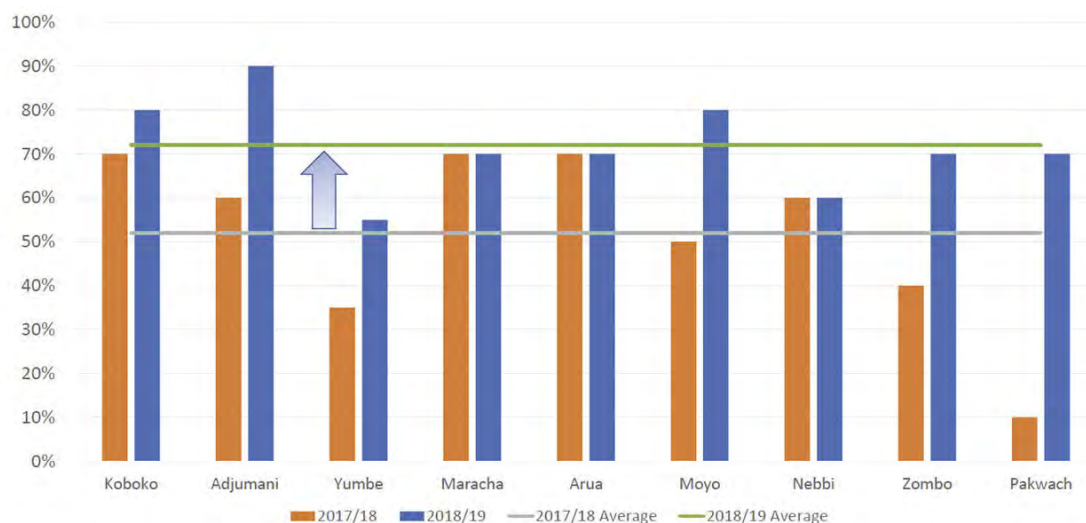
- ・計画策定ツールの活用を徹底するため、県から郡に対して通達が発出された。
- ・同様の目的で、計画策定ツールの活用を、郡のサブカウンティチーフやパリッシュチーフ、県のセクタートップのパフォーマンスアセスメントや契約に含めた。
- ・アチョリ・西ナイル地域の県 C/P たちは、中央の MoLG や OPM、NPA に対して、計画策定ツールの活用の普及や同ツールを活用するための予算計上の必要性を含む DDEG の運用のほか、CLD アプローチによる生計向上事業についてもプロジェクトでの経験や教訓を踏まえて、改善点を提案した。

上記県での取り組みや中央省庁に対するプロジェクト成果を定着するための提言は、プロジェクト目標がめざす地方行政の計画策定能力やコミュニティ開発の実施能力について制度的能力の強化を示唆する事例ともいえる。

#### 地方行政機関の制度的能力を測る：地方行政パフォーマンス評価

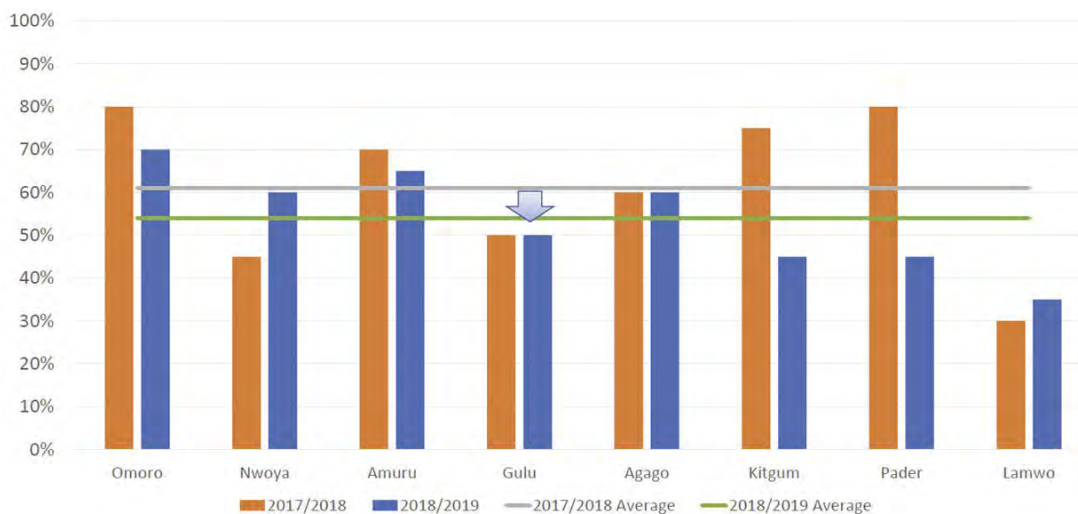
ウガンダ政府は 2017/2018 年度から、OPM のイニシアティブで地方行政のパフォーマンス評価を導入した。この制度は、より効果的な行動や制度、手続きを地方行政がとることによって、地方行政の業務やサービスの提供を改善する目的で始められた。OPM の C/P によれば、評価項目は、①計画策定や予算編成、実施と②ガバナンスや監督、透明性、説明責任といったプロジェクトが支援した関連分野を含む、7 テーマから大別されているという。図-6 のとおり、西ナイル地域では多くの県で前年度より 2018/2019 年度の評価結果のほうが、計画策定や予算編成、実施の点

で改善がみられた。図-7のとおり、アチョリ地域は、前年度とほぼ同じ、あるいはより低い評価となった県のほうが多かった。



出所：プロジェクト

図-6 西ナイル各県の計画策定、予算編成、実施に関する  
2017/2018年度と2018/2019年度のパフォーマンスの変化

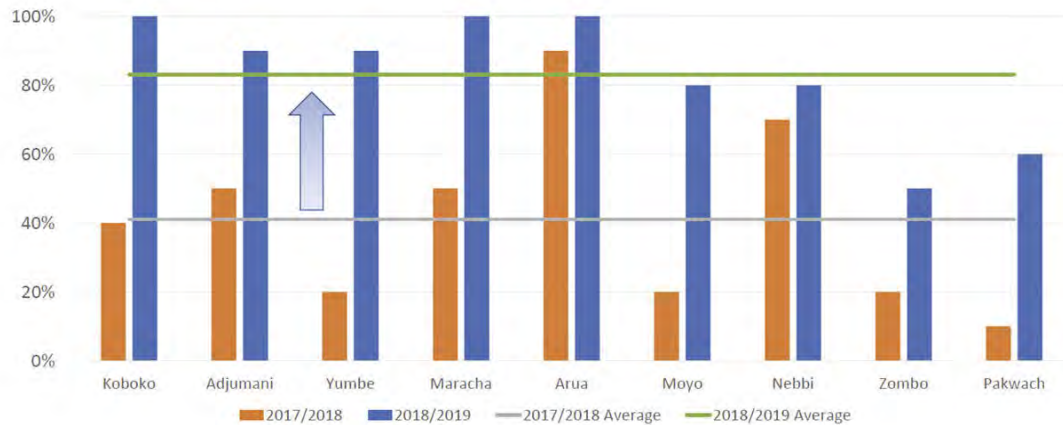


出所：プロジェクト

図-7 アチョリ各県の計画策定、予算編成、実施に関する  
2017/2018年度と2018/2019年度のパフォーマンスの変化

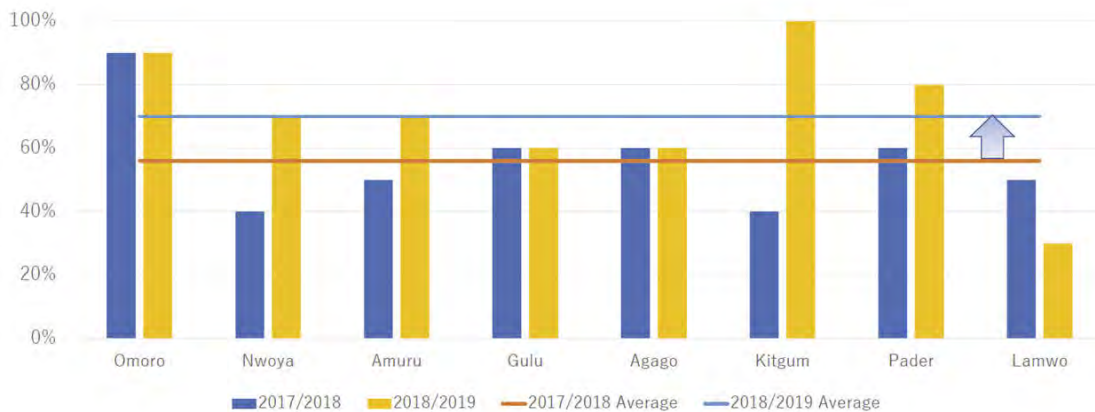
ガバナンスや監督、透明性、説明責任の評価項目については、アチョリ・西ナイル地域ともに多くの県で改善がみられた（図-8と図-9参照）。





出所：プロジェクト

図－8 西ナイル各県のガバナンスや監督、透明性、説明責任に関する  
2017/2018 年度と 2018/2019 年度のパフォーマンスの変化



出所：プロジェクト

図－9 アチョリ各県のガバナンスや監督、透明性、説明責任に関する  
2017/2018 年度と 2018/2019 年度のパフォーマンスの変化

終了時評価時に、MoLG の C/P はこうした結果を高く評価するとし、本プロジェクトの取り組みが、ある程度、評価結果に貢献しているだろうという見解を示した。この地方行政機関のパフォーマンス評価は、事後評価の際にも参考資料となり得るだろう。

#### 【プロジェクト目標達成の見込み】

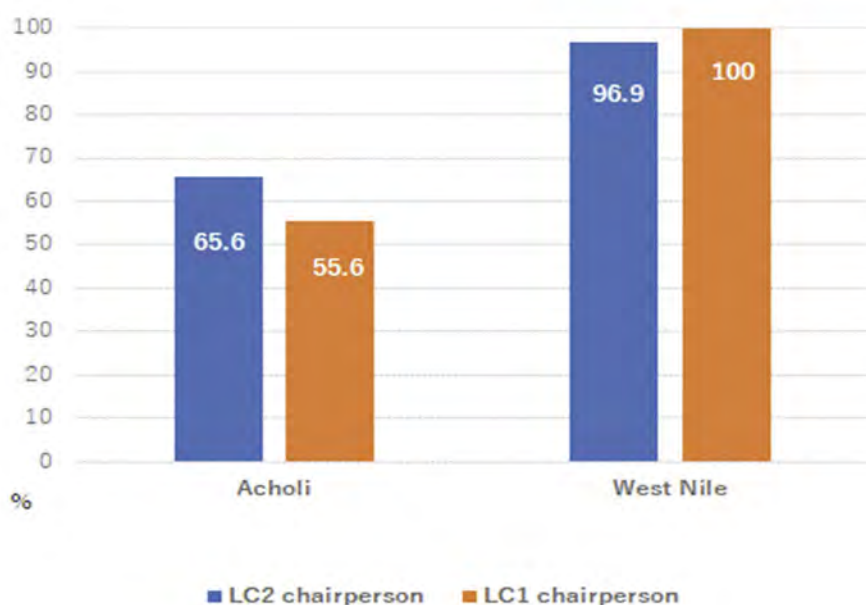
プロジェクトの目標の達成度については、いくつかの指標に関するベースラインデータや目標値の設定がないことから、すべての指標を客観的に評価することは難しかった。しかし、これまでの報告書や質問票、インタビューの結果から、計画策定に関してはボトムアップ型のエビデンスに基づく計画策定能力を、コミュニティ生計向上事業では社会的弱者の人々をグループに含め、グループの主体性を醸成しながら実施する能力を、県・郡・パリッシュを含む地方行政機関の能力強化という実質的な目標は、順調にまた着実に行われていることを確認した。

3-1-5 上位目標の達成見込み

上位目標	アチョリ・西ナイル地域において地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼が醸成される。
------	---

指標 a	プロジェクト実施コミュニティ住民が、地方政府による開発計画の策定はコミュニティに便益をもたらすと認識している。
------	---

JICA 本部関係者によると、指標 a はプロジェクト効果や他の介入によって、地方行政機関とコミュニティの間の縦の信頼関係が強化されることをねらいとして設定されたという。エンドライン調査では、60 名の LC1 議長のうち 80% に当たる 48 名が、地方政府の開発計画の策定はコミュニティに便益をもたらすと回答した。同様の傾向は、LC2 議長にもみられ、インタビュー対象の 64 名中 52 名が上記と同じ回答をした。しかし図-10 のとおり、アチョリと西ナイルでは LC1 と LC2 の認識にかなりの差があることが明らかである。



出所：プロジェクト・エンドライン調査報告

図-10 開発計画の計画策定がコミュニティに便益をもたらしたと回答した LC1 議長と LC2 議長の割合

指標について目標値がなく、指標 a 「コミュニティ住民」が誰を指すのか PDM 上明示されていなかった。PDM の指標入手手段に「コミュニティ、県と郡の行政官、パリッシュ開発委員会メンバー、LC1 議長」と明記されているが、終了時評価時点では、上記のとおり、LC1 議長と LC2 議長に対するインタビュー結果はあるが、その他の関係者に関するデータはなかった。よって、後述のとおり、終了時評価ミッションからプロジェクト関係者に指標の修正を提案した。

指標 b	プロジェクト実施コミュニティ住民は、他のコミュニティとの結束を感じている。
------	---------------------------------------

指標 b は、プロジェクト効果やその他の介入によって、パイロット事業に参加しているグループメンバーとその他のコミュニティメンバー間の横の関係性が強化されることを想定しているという。

プロジェクトが実施したエンドライン調査結果が示すとおり、調査対象となった 34 のパイロット事業のグループのうち 91.2% に当たる 31 グループは、パイロット事業がコミュニティの人々の結束を深めるのに貢献したと回答した。LC1 議長も 1 名を除く 33 名 (97.1%) が同様の回答をした。上記のとおりエンドライン調査では、パイロット事業に参加していないグループや非パイロット事業地の LC1 議長にはインタビューしていないことから、指標 b に記載されている「プロジェクト」は「パイロット事業」ではないかと推察されるが、PDM 上は明示的な記載が望ましい。終了時評価団がインタビューした県コミュニティ開発官や郡コミュニティ開発官、パイロット事業のグループリーダーのなかには、パイロット事業に参加したグループとその他のコミュニティ住民は、グループのダイナミクスに付随するさまざまな課題が生じて結束を容易に深めるとは限らないという指摘もあった。こうした点も考慮に入れる必要があるだろう。指標 b についても終了時評価ミッションから修正を提案した。

指標 c	アチョリで武力紛争の社会的影響と心理的影響が減少する。
------	-----------------------------

エンドライン調査では、アチョリ地域のうち武力紛争の影響があった 32 村の LC1 議長と 32 パリッシュの LC2 議長にインタビューした。87.5% の LC1 議長と 84.4% の LC2 議長が、過去 3 年間で武力紛争の影響は低減したと回答した。しかし、この結果とプロジェクトの介入との間に相関関係があると実証することは終了時評価団ではできなかった。指標 c についても終了時評価ミッションから修正を提案した。

指標 d	西ナイルで難民に対する地元住民の不満が、西ナイルの対象県で減少する。
------	------------------------------------

エンドライン調査で、西ナイル地域の調査対象とした 36 村のうち 6 村が、難民が流入しているコミュニティがあると回答した。これら難民受入 6 村のうち 3 名の LC1 議長が、難民に対する不満が地元住民から出ていたと答えた。3 名のうち 2 名が、こうした不満は徐々に減っていると述べた。本プロジェクトのパイロット事業は、難民受入コミュニティだけを対象にしているわけではないので、指標 c と同じく、この結果と本プロジェクトとの相関関係を評価できなかった。指標 d についても終了時評価ミッションから修正を提案した。

#### 【上位目標達成の見込み】

4 つの指標すべて目標値やベースラインデータがなく、また指標 c と指標 d はプロジェクト介入との相関関係を客観的に評価できなかったため、達成見込みは判断できなかった。

## 3-2 実施プロセス

### 3-2-1 プロジェクトのマネジメント体制

#### (1) プロジェクトの運営

プロジェクトの対象は、紛争影響が残るウガンダ北部のアチョリ・西ナイル地域であり、近年は難民流入に伴うさまざまな課題に直面している。全体的にプロジェクト活動の大半は計画どおり行われた。プロジェクトの中央、県、郡の C/P や日本人専門家などとのコミュニケーションや、互いの連携・調整も良好だった。C/P はプロジェクト活動の参加を通じて主体性や責任感を醸成し、計画策定能力と CLD アプローチによる生計向上事業の実施能力を中心に実践的な知見やノウハウを習得した。

C/P 等関係者間では円滑なコミュニケーションや調整がなされたが、プロジェクトの方向や PDM 指標に係るレビューは限定的であった。この結果、PDM 上、複数の計測困難な指標が維持されることになったと考えられる。また、紛争影響地域における地方行政の能力向上に係る当該プロジェクトからの経験や教訓について、十分な分析及びプロジェクト C/P 等関係者との共有がまだなされていない。

#### (2) 実施体制

R/D に基づいて MoLG の事務次官を議長とした JCC が設置された。同次官はプロジェクトダイレクターとして、また MoLG の県行政局のアシスタントコミッショナーがプロジェクトコーディネーターを務めて、本プロジェクトの調整役を担った。プロジェクトマネジャーは、アチョリ・西ナイル地域の対象全県の CAO が任命された。JCC は R/D に記載どおり少なくとも年に 1 回開催されることになっており、これまで 4 回開催され、本終了時評価調査中に 5 回目が開催された。活動の進捗状況と課題の共有、PDM の見直しや改訂、年次計画とモニタリングシートの承認、PDM 改訂の承認など、プロジェクトの意思決定の場として機能していたという。また C/P や専門家のなかには、JCC は C/P である地方行政機関が直面する課題についても、中央実施機関と関係機関、CAO と日本人専門家の間で共有・協議する機会となったと指摘していた。

JCC とは別にプロジェクトは、TWG をアチョリ・西ナイル地域それぞれで形成した。プロジェクトから開始 2 年間は年に 2 回各地域で、持ち回りにより CAO が議長を務め TWG が開かれていた。2018 年からは、2 回開くほど共有・議論すべき活動の進捗状況がないとの理由で、JCC の前に年に 1 回だけ開催されるようになった。C/P と日本人専門家の大半が、TWG の会合は県計画官と県コミュニティ開発官が参加して、プロジェクト活動の進捗状況の共有だけでなく、県や郡以下の地方行政機関が直面する課題についても協議できて、機能していたと強調した。インタビューした県 C/P から、TWG には各地域の C/P だけでなく、MoLG をはじめ中央省庁から参加者がいたことによって、プロジェクト活動と県や郡の業務上の課題を共有・協議できたことがよかったという意見も複数寄せられた。中央省庁の C/P から、この TWG の参加と TWG に合わせて開催されたプロジェクトの現場訪問・モニタリングへの参加を通じて、プロジェクトに対する理解を深めることができ、またアチョリ・西ナイル地域の関係者や日本人専門家らと積極的に連携・協調することが可能になったと指摘した。TWG を通じて、他の県や中央の関係者ともコミュニケーションを図るようになったという意見もあった。

一般的に JCC や TWG は機能していたと回答する関係者が圧倒的に多いが、なかには JCC は課題や必要な対策を協議する場としてではなく、活動の進捗状況の共有・確認する場であったとの指摘もあった。TWG の開催頻度や C/P の参加の度合いについては、改善の余地もみられたという意見もあった。

### (3) 活動進捗のモニタリング

活動全般のモニタリングは、①JCC 会議のほか、②TWG 会議とともに実施されたフィールド訪問、③6 カ月ごとの JICA モニタリングシート、④成果 3 の業務実施契約コンサルタントチームによる月報、⑤フィールド訪問、⑥中間レビューなどが挙げられた。進捗状況の確認と共有に役立ち適切だったという意見が大勢を占めた。

### (4) コミュニケーションと問題認識状況

本プロジェクトの C/P は、中央で MoLG、OPM、NPA の 3 機関、アチョリ・西ナイル地域の 19 県（活動の中心は最終年に新設された 2 県以外の 17 県 170 郡）で、各県は CAO と県計画官、県コミュニティ開発官の 3 名、各郡はサブカウンティチーフと郡開発コミュニティ開発官の 2 名と、多岐にわたる。関係者が多いなか、県開発官によるフォーラムや SNS ツール活用はコミュニケーションを促進した。一方で、対象地域が 2 つの地域（19 県）と広大で、業務が多忙であったため、プロジェクト専門家間で頻繁に打合せをもつことは困難であった。

### (5) プロジェクトに対する主体性

一般的にプロジェクトの活動の進展と専門家チームによる技術指導を通じて、C/P はプロジェクトに対する主体性を醸成した。とりわけ、専門家チームの C/P が主役という信念を各自がもっており、密なコミュニケーションや現場への頻繁なモニタリングなどを通じて、C/P の主体性の醸成を後押ししたと推察される。またツールやフォームの有用性も、多くの C/P の醸成に役立ったと考えられる。終了時評価団が行った C/P へのインタビューでは、彼らのほとんどがプロジェクトの成果や課題についてよく認識しており、要因分析も併せて意見を述べる者が多く、多少地域や個人によって差異はあるものの、全体的に C/P の主体性の強さを感じる場面が多かった。プロジェクトの専門家があらゆるプロセスで C/P を参加させるよう働きかけを行ったおかげで、主体性が育まれたという意見も C/P 側から出された。

専門家チームからの意見を総合すると、西ナイル地域は初めて JICA からの技術協力を受けるとのことや、これまで開発が遅れていた地域ということもあり、プロジェクトの開始とともに主体性を強くもってプロジェクト活動に積極的に参加している県 C/P が多かったという。また域内での連帯感がアチョリ地域に比べ強く、互いのアクセスが比較的容易なこともあり、他県との情報交換や協調関係が一定程度は既にあったという。アチョリ地域については、前フェーズ A-CAP の対象県だったところもありプロジェクトに対する理解や主体性が西ナイル地域よりあるとの前提だったが、JICA 以外の開発パートナーや NGO による援助や支援が多く、西ナイル地域と比較して受け身の姿勢や外部支援者への依存が強いように見受けられたという。A-CAP と異なり、移動手段が提供されないことや会議参加費用に関してプロジェクトの対応に不満をもつ者もいたという。さらにプロジェクトが推進した計画策定ツールについては、当初 A-CAP で導入済みのため日本人専門家からの支援はさほど必要でない

と想定していたが、国や県で決められた制度の一環でなければ積極的に活用することをためらう CAO がいたほか、ベースライン調査を実施するまで具体的に活用度がわからない状況下では、積極的でない県計画官も存在したという。

終了時評価時の TWG と JCC では、本プロジェクトは JICA プロジェクトではなく、自分たちのプロジェクトという発言が中央・県 C/P から相次ぎ、プロジェクトに対する主体性が各レベルで高まっていることがうかがえた。

### 3-2-2 知見、ノウハウ、経験の共有状況

すべての C/P の、コミュニティ生計パイロット活動に係る計画や実施の能力は大きく向上した。終了時評価調査時、ほとんどの C/P は、専門家チームからの技術移転や支援のあり方について、大変感謝していた。計画ツールや手法はユーザーフレンドリーで実践的であったため、下位地方行政もボトムアップ型でエビデンスに基づく計画策定をすることができた。さらに、コミュニティ生計向上活動に係る OJT の 4 つのステップとツールは包括的かつシステムティックであったため、コミュニティ開発官はグループの特定・動員をしやすくなった。本邦研修では、日本の地方行政によるサービス提供やコミュニティ参加に係る実践的な知識や良例を得ることができた。

## 第4章 評価結果

### 4-1 妥当性：高い

本プロジェクトとウガンダ・日本国側双方の政策との整合性、必要性はともに高く、説明責任や包摂性に配慮したアプローチによる計画策定や生計向上パイロット事業の実施は、紛争影響地域の地方政府の能力強化と住民の能力支援の観点から適切だったと評価できる。以上を踏まえて、本プロジェクト実施内容は妥当性が高いと評価した。

#### 4-1-1 ウガンダ政府の政策との整合性

ウガンダ政府は、第2次国家開発計画（2015/16～2019/20年）で、質の高い行政サービスを効果的・効率的に提供するため、地方分権化制度の改善と地方行政機関の機能強化を地方行政分野の重点政策として掲げている。また北部ウガンダ復興支援の要である北部ウガンダ平和復興開発計画（PRDP）フェーズ3（2015/16～2019/20年）は、これまで以上に住民に対するサービス提供の向上と社会・経済面の具体的な開発成果をめざしている。本プロジェクトは、これらの地方行政機関の政策や北部復興支援の戦略に合致している。

#### 4-1-2 必要性

北部ウガンダの地方行政機関は、20年以上続いた内戦の影響を受けて、住民に対して十分なサービスを効果的・効率的に提供できておらず、県・郡を含む地方行政機関の能力強化が喫緊の課題である。終了時評価時点でアチョリ・西ナイル地域の県・郡にとっても、計画策定分野とコミュニティ開発・コミュニティ生計向上支援分野の能力強化は依然として課題だった。そのため、両地域、特に前フェーズA-CAPの支援を受けていない西ナイル地域と一部のアチョリ地域は、本プロジェクトに対する期待が高く、必要性も高かった。

#### 4-1-3 問題解決手段としての適切性

プロジェクトはJCCとは別に、アチョリ・西ナイル地域にそれぞれ県計画官と県コミュニティ開発官のC/PをメンバーとするTWGを設置し、プロジェクト活動の進捗状況の確認のほか、県・郡が直面する課題や解決方法について協議してきた。またTWGはこのように協議のほか、経験や教訓を共有する場として機能すると同時に、C/P間の競争心を喚起し、主体性や責任感の醸成、能力の強化にも貢献した。

プロジェクトは地方行政の能力強化を目的としているが、実施機関のMoLGだけでなく中央の関係機関のOPMとNPAとの協力・調整も積極的に推進してきた。こうしたアプローチにより、これらの機関がプロジェクトの取り組みや県・郡のC/Pが直面する課題について理解を深め、政策レベルで必要な行動や対処策を検討・実施できることを可能にした。このほか、これら中央機関との共同作業により、プロジェクトの取り組みを各種ガイドラインやマニュアルに反映させるなど制度化を実現させた。

さらにプロジェクトは、専門家からの技術移転と指導を通じて、中央や県・郡のC/Pがプロジェクト活動のすべてのプロセスに主体的に参加するよう促してきた。このようなアプローチは、C/Pがプロジェクトの取り組みに対する主体性や責任感を高め、プロジェクト成果を制度化し内在化することに貢献しており、地方行政の能力強化の観点から適切だったと評価できる。同様の

アプローチは、生計向上に資するパイロット事業でも取られており、コミュニティグループはパイロット事業の選択・準備・実施のすべてに参加するよう郡から支援を受けた。また同パイロット事業では、コミュニティグループ、郡、JICA を含む関係者間の役割と責任が明記された覚書（Memorandum of Understanding : MOU）を交わすことになっている。これは A-CAP から導入されていたアプローチだが、住民グループが主体的に活動に取り組むことは、時間はかかるが支援するアプローチとして適切である。このパイロット事業で取ってきたアプローチは、県・郡の行政サービスの透明性や公平性を高めるうえでも有効であり適切だった。

#### 4-1-4 日本の援助政策との整合性

日本の対ウガンダ共和国国別開発協力方針（2018年）と JICA の事業展開計画（2018年）では、「北部地域の社会的安定化」が4つの援助重点分野の1つで、本プロジェクトはそのなかの「北部復興支援プログラムフェーズ2（2016～2021年）」に位置づけられた。したがって、日本の援助政策との整合性が高い。

本プロジェクトは紛争影響地域の地方政府と住民間の信頼構築にも資する協力で、JICA の平和構築支援における協力方針とも合致している。

#### 4-1-5 日本の技術の有意性

前フェーズ A-CAP の知見や教訓を踏まえて本プロジェクトはデザインされており、計画策定やコミュニティ生計向上事業の支援で開発・導入された手法やツールも本プロジェクトに引き継がれて活用されており、過去の協力と一致している。さらに地方行政機関の計画策定能力の強化は、地方行政の重要な機能にもかかわらず、これまで JICA 以外の開発パートナーは紛争影響が残る、また開発が遅れている北部地域で支援しておらず、この分野で日本が技術協力を行うことは比較優位性があり妥当性も高い。

#### 4-1-6 紛争影響地域の開発期の支援の適切性

本プロジェクトの開始は、ウガンダ政府の PRDP フェーズ 3（2015/16～2019/20年）が始まる時期と一致していた。PRDP フェーズ 3 は、北部とそれ以外の地域との所得格差削減と貧富の差の解消をめざして、北部で住民に対する質の高い行政サービスの提供に力を入れて、社会・経済面の具体的な成果を上げるとし、生計改善も重視している。ボトムアップ型エビデンスベースの計画策定能力の強化と、CLD アプローチによるコミュニティ生計向上活動の計画・実施能力の強化に取り組む本プロジェクトは、内容面でも PRDP3 の戦略的な方向性と合致している。このほか、本プロジェクトが開始された 2016 年 6 月は、特に南スーダンからの大量の難民流入が起きた時期であり、こうした大規模な隣国からの難民流入はウガンダ政府だけでなく北部の地方政府にとっても、対応が迫られる重要課題の1つだった。こうした状況下で、アチョリ・西ナイル地域の地方政府の能力強化は、地方政府とウガンダ政府双方のニーズに合致していた。以上、本プロジェクトは支援のタイミングと支援内容の観点からも妥当性が高い。

本プロジェクトの対象地域は、PRDP3 の観点から、またアチョリ・西ナイル地域の全県の行政機関の能力強化を行う開発パートナーが他にいないという観点からも、その選定は適切だった。さらには地方行政の制度強化、具体的には計画策定とコミュニティ生計向上に関する制度強化の観点からも、平等に2地域のすべての県を対象地域とした点は妥当である。全県を対象にせずに



域内のいくつかの県を選択した場合、プロジェクト成果を他県に普及するのは容易ではなかっただろう。全県を対象にしたからこそ、能力やとりまく環境が異なる県とさらに多様な郡の取り組み状況を、プロジェクトでは共有・比較できたうえ、よりよいアウトプットを求めてC/P同士の競争心を喚起させ、ツールの活用や定着につなげることができた。

本プロジェクトは、主に①県計画官と県コミュニティ開発官、②郡のサブカウンティチーフと郡コミュニティ開発官、③パリッシュチーフを能力強化の対象としていた。プロジェクトの協力の柱は、地方行政の計画策定能力とコミュニティ生計向上を中心とするコミュニティ開発事業の計画と実施の能力強化を行うことであり、上記の行政官たちがこれらの分野を担っていることから、対象者の選定は適切だった。成果3のパイロット事業では、社会的に脆弱な人々の包摂性の視点に配慮して、各郡から既存のコミュニティグループ、2グループを選定した。新規ではなく既存グループを対象にした点は、プロジェクトという限られた期間内で脆弱な人々を含むコミュニティグループのニーズに応え、またパイロット事業から県・郡の行政官がコミュニティの生計向上事業の計画と実施を学ぶ必要があることから、現実的で妥当だったといえる。

#### 4-2 有効性：やや高い

終了時評価時点で、プロジェクト目標の指標に関する比較データや目標値の設定がないことから、客観的な評価はできなかったが、県と郡の地方政府の能力強化という実質的な目標は、順調に着実に行われていることを確認した。本プロジェクトは、開発が遅れている紛争影響地域の北部2地域の県・郡行政官と地方政府の能力強化に加えて、本プロジェクトの経験やプロジェクトで導入した計画策定と生計向上事業実施の手法やツールが制度化された点など、特筆すべき成果を上げている。以上を総合的に判断して、本プロジェクトの有効性はやや高いと評価した。

##### 4-2-1 プロジェクト目標の達成予測と成果の貢献

終了時評価時点でPDMの3つの成果のうち成果1はおおむね達成済み、成果2はほぼ達成の見込み、成果3は達成に向けて順調と評価した。終了時評価時点では、3つの成果すべてが達成されてはいないものの、これら成果はプロジェクト目標の達成に向けて貢献している。

プロジェクト目標は、達成度を測る指標に関するベースラインデータや目標値の設定がないことから、客観的な評価はできなかったものの、県と郡の地方政府の能力強化という実質的な目標は順調に着実に行われていることを確認した。

特筆すべきプロジェクトの成果は、以下の5点である。

(1) プロジェクトは、下位地方政府、すなわち郡（サブカウンティ・タウンカウンスル）とパリッシュレベルで実用的な計画策定ツールの活用を推進し、ボトムアップ型のエビデンスベースの計画策定を主流化させた。具体的には、県と郡のC/Pが積極的にプロジェクト活動のすべてのプロセスに参加したことが、彼らの考え方に変化をもたらし、ボトムアップ型でエビデンスに基づいた計画プロセスと、その手法やツールに関する知識とスキルを着実に習得することを可能にした。

(2) 計画策定分野では、地方行政機関の個人だけでなく組織・制度的な能力が強化された。アチョリ・西ナイル地域の多くの県で、ボトムアップ型エビデンスベースの計画策定の効果が内在化されつつあり、郡が確実に計画策定を行うよう県が明確な指示や支援を行う取り組み

を始めている。

- (3) プロジェクトは、一連の研修や OJT、ワークショップを通じて、郡コミュニティ開発官の能力強化を支援し、特に彼らが対象となるコミュニティグループの選定やコミュニティ生計向上活動の実施に際して、計画・実施プロセスでの透明性を以前より確保し、公正に行うことを可能にした。
- (4) 成果3のパイロット事業は、コミュニティグループメンバーの主体性や責任感を育むと同時に、彼らの生計向上に直接貢献した。特に牛耕のパイロット事業参加によって、耕作時間が短縮されたとか、耕作面積や野菜の生産量が増えたといった効果が報告されている。また郡コミュニティ開発官による頻繁な訪問やグループとのやり取りを通じて、行政官とコミュニティメンバーの良好な関係が構築されるようになった。
- (5) 本プロジェクトの経験やプロジェクトで導入した計画策定と生計向上事業実施の手法やツールが、中央政府が主管する文書に取りまとめられた。具体的には、プロジェクトが①MoLGとOPMの「DDEGの生計向上支援活動実施マニュアル」(CLICマニュアル)の策定、②NPAの「地方政府開発計画ガイドライン」の改訂、③MoLGの「DDEGガイドライン」の改訂を支援し、これまでのプロジェクト成果が上記3つに反映された。これらは、当該プロジェクトの成果等を強固にするのみならず、中央レベルでの全国の地方行政を対象とするガイドラインとして採用されたことで、制度化に貢献した。当該プロジェクトの持続性確保につながる根拠となろう。

#### 4-2-2 プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響

成果達成からプロジェクト目標に至る外部条件については、「プロジェクト対象地域の各県・郡の行政官の大幅な異動がない」ことが設定されていた。プロジェクトの実施期間中、県行政のトップで本プロジェクトのマネジャーも務める CAO の異動が頻繁に起きた。また郡レベルの計画策定とコミュニティ開発を担う、郡コミュニティ開発官の異動が特に2019～2020年に起きた。これは2016年から始まった行政改革の一環である。この外部条件については、プロジェクトの効率性に多少影響を及ぼしたが、プロジェクト目標の達成に深刻な影響を及ぼしてはいない。外部条件には設定されていないが、南スーダンからの大量難民の流入によるプロジェクトへの影響については、C/Pと専門家のインタビュー結果によると限定的だった。西ナイル地域の複数の難民受入県では、難民支援のための開発パートナーや NGO が異なる手法や援助モダリティで多数活動しているため、コミュニティ住民がインセンティブのない計画策定やフィードバック会合への参加をためらうといった影響が一部あったという。またコミュニティグループの主体的な参加を促進しているパイロット事業地では、別の開発パートナーや NGO が異なる援助モダリティを用いてコミュニティ開発活動を実施するため、多少混乱を引き起こした可能性もあるという。

#### 4-3 効率性：やや高い

双方の投入は計画どおり行われ、主な活動の大半は遅滞なく行われた。しかし3つの成果のう

ち成果 2 はほぼ達成の見込みである<sup>10</sup>。

#### 4-3-1 日本側の投入

一般的に日本側の投入は比較的計画どおりに行われたと評価できる。日本側の投入のうち専門家の派遣について、アチョリ・西ナイル地域の全県対象という広範な対象地域に比して、①専門家の投入量が少なかった、②計画策定分野は専門家が西ナイル中心に活動し、アチョリはフォローアップ程度と想定されていたが、アチョリの計画策定ツールの利用率が想定以上に低く両地域同等に指導する必要が出てきた、③活動範囲が両地域と首都カンパラに及び、パイロット事業などに想定以上の調達業務がアルアとグルで膨大にあり、業務調整専門家の業務過多だった等が挙げられた。専門家の投入量が少なかったという意見と同時に、プロジェクト開始後の増員は、プロジェクト活動上、必ずしも好影響が期待できるとは限らず、専門家の責任感に影響を与える可能性もあり、難しい側面があるという指摘もあった。「適切だった」としながらも、全体としてプロジェクト対象地域が広く、西ナイルに 1 チーム、アチョリに 1 チームという配置であれば移動時間を短縮でき、その分プロジェクト活動にあてられたのではないかという意見もあった<sup>11</sup>。

専門家の派遣（人数、専門性、派遣タイミング）について、県 C/P からは「おおむね適切」と評価された。「専門家派遣は、プロジェクト活動の実施、目標の達成の観点から適切だった」という回答もあった。実施プロセスの知見、ノウハウ、経験の共有状況で述べたとおり、専門家への信頼が高いと同時に評価も高く、専門性や人数、派遣時期などで要望や批判的な意見を述べる C/P はいなかった。

日本側からウガンダ側に供与された機材は、郡コミュニティ開発官向けのオートバイ 108 台、郡事務所や一部の県事務所に対して発電機 9 機、ソーラー機器 13 機である。機材の使用頻度と状態については、発電機 1 台の盗難、ソーラー機器の不具合が報告されているなどごく一部を除き、ほとんどの機材が常に使用され、状態もよいことがプロジェクト側から自己申告で報告された（詳細は付属資料 2.「協議議事録 英文合同終了時評価調査報告書 ANNEX 6」と「3-1-1 日本側の投入実績 (3) 機材の供与」と成果 1 指標 1-a、成果 2 指標 2-a の達成状況を参照）。これら日本側の供与機材は、中央や県・郡の C/P から評価されており、特に郡以下のプロジェクト活動を効率的に行うことを可能にした。

日本側の投入である本邦研修は 4 回行われて C/P 38 名が参加した。「3-2-2 知見、ノウハウ、経験の共有状況」で述べたとおり、C/P からの評価も概して高く、計画策定分野とコミュニティ開発分野ともに、日本の実践的な知識や経験を得たことによって、C/P たちのやる気や意

<sup>10</sup> 効率性について、議論の余地があると考えられる。事前評価表記載の「C/P が配置」は実施されたが、2019 年度に大量の郡コミュニティ開発官（Community Development Officer : CDO）の交替・新規雇用が生じた。この CDO の新規雇用は、本プロジェクトの C/P とは異なるウガンダの公共サービス省が 10 年おきに人員構成を見直し、直近では 2016 年/2017 年度に見直しを実施した（そのなかにはパリッシュチーフの資格要件・待遇向上とアシスタント CDO 廃止が含まれた）。新しい人員構成を踏まえた配置をするための移行期間は各県の実施計画に基づいて行われた。廃止予定のアシスタント CDO が資格要件（大学卒業あるいは準じる単位を取得する）を満たし CDO となるか、満たさずパリッシュチーフとなるかが一般的であるが、本プロジェクト対象地域のアチョリでは案件の最終年に約半数の CDO が交代、新 CDO が配置された。成果達成、プロジェクト目標達成や持続性確保のため、新 CDO への OJT をとおした支援を、追加的に行うよう変更した。技術移転対象の C/P が大量に交替することは予期できず、本プロジェクトのコントロール下でない。しかし、現在の JICA 評価レファレンス上、PDM で C/P の異動（通常の異動とは異なるものも含む）を外部条件として設定することはできず、蓋然性としてプロジェクトで対応すべきものと整理されるが、本プロジェクトの状況をかんがみると、通常の異動ではない例外的なもので、プロジェクトで対応することができないなか、本プロジェクトのウガンダ側インプットとして整理し、結果効率性に影響が生じるという判断に至る、現在の JICA 評価制度には、議論の余地があると考えられる。

<sup>11</sup> 専門家の配置については、直営専門家（チーフアドバイザー、開発計画専門家、業務調整・平和構築専門家）3 名は西ナイルのアルアの事務所に、業務実施契約の専門家（成果 3 担当のコミュニティ開発、生計向上）2 名はアチョリのグルの事務所配置されている。

欲を高め、効率的な活動の推進にある程度は役立ったと推察される。

#### 4-3-2 ウガンダ側の投入

ウガンダ側の投入のうちアチョリの C/P 配置について、インタビューから下記のような指摘があった。

「CAO については頻繁な異動、県計画担当官と県コミュニティ開発官は正規担当官が採用できない、部署の人数が足りないなどの問題があり、アチョリは部署内、部署間での意思疎通や協力が弱い」という指摘があった。また、①A-CAP 時代からの C/P は本プロジェクトからの移動手段の提供がないなど支援が減ったことに不満をもち、彼らを中心にプロジェクト活動に関心を失っていることが見てとれた、②長年の紛争の影響で多数の開発パートナーや NGO からの緊急援助や復興支援を受けているため、手当などインセンティブがなければ活動に積極的に参加しないなど自発性に欠ける一面もあった、③プロジェクト最終年に郡コミュニティ開発官補佐の役職が廃止され、郡コミュニティ開発官の新規採用者や異動者が増えた。特にアチョリはパイロット事業担当郡<sup>12</sup>に郡コミュニティ開発官補佐も配置されていたことから担当者の交代が起き、引き継ぎが不十分でグループへのフォローアップやモニタリングが十分行われていないという問題が複数起きた、といった点が挙げられた。一方で、A-CAP に参加した C/P がいて既に一部専門家との関係性が構築されていた、A-CAP や JICA の技術協力に一定の理解があったなど、アチョリの C/P 配置のポジティブな点も指摘された。

西ナイルについては、「部署の人数が足りない問題のなか、西ナイルは部署内、部署間での意思疎通や協力がアチョリよりは高い」等、全般的に意欲が高い C/P がアチョリより多く見受けられた、結束力や団結力がアチョリよりも強いといった意見も出された。

中央の MoLG は実施機関だが、OPM と NPA を関係機関として C/P を配置したことは、アチョリ・西ナイル地域の C/P、専門家チームからも好意的に受け止められていた。しかし県・郡の C/P からは、もっと頻繁に現場の視察や地方政府との意見交換できる場が必要だと、一層の関与を要望する意見も多数寄せられた。中間レビュー以降に、上述したアチョリ地域の計画策定ツールの活用に関して支援を強化するため、開発計画専門家の C/P を MoLG が 1 名配置した<sup>13</sup>。

#### 4-3-3 外部条件の影響

PDM の活動から成果に至るまでの外部条件は「地域紛争や戦争が起きない」と「プロジェクト対象地域に大規模な災害が起きない」が設定されていた。これらの外部条件は満たされていた。

#### 4-3-4 前提条件の影響

PDM の前提条件は、「プロジェクト活動を実施するために十分な人員が確保される」が設定されていた。この前提条件は満たされていた。

#### 4-3-5 効率に影響を与えた貢献・阻害要因

日本側投入の専門家 8 名のうち 6 名は、前フェーズに従事した専門家やコンサルタント、JICA

<sup>12</sup> 専門家によるとプロジェクトでは持続性を担保するためにパイロット事業郡選定基準に正規郡コミュニティ開発官が配置された郡を含めていたが、アチョリ地域では郡コミュニティ開発官補佐も正規職員と同じという認識が広くあり、同補佐しかいない郡でも対象郡に選ばれたケースがあるという。

<sup>13</sup> 終了時評価時点では既に異動し、別の職員が配置されていた。

本部関係者であり、アチョリを中心とした現地事情に精通していたことや、MoLG やアチョリ県 C/P にも前フェーズ関係者がおり、JICA の技術協力スキームや前フェーズの成果に関する知見を有していたことは、本プロジェクトの効率性を高める要因となった。また郡コミュニティ開発官へのバイクや郡や一部県の事務所へのソーラーパネルや発電機の供与は、現場での円滑な活動実施を後押しした。このほか本邦研修は、C/P のやる気や意欲を喚起し、本プロジェクト活動への参加を一層高めることに貢献した。さらにベースライン調査の実施は、アチョリ・西ナイル各県の計画ツールの活用度を客観的な数値で示したことにより、現状と課題の共通認識の醸成に役立ち、各県で計画ツール活用の起爆剤となった。

一方で、対象地域は 2 地域 19 全県と広大で能力強化の対象者が多いこと、バイクなどの機材供与のほか牛耕を中心とした 136 件のパイロット事業用の資器材の調達業務が想定以上に多かったこと、中央、県、郡と関係機関・関係者が多く調整業務が多いこと、プロジェクト期間を通じて県のトップであり、本プロジェクトマネジャーでもある CAO の異動が頻繁に起こり、引き継ぎが十分でなくゼロから専門家チームがプロジェクトの取り組みを後任者に説明したり、フォローしたりする必要が生じたこと、初回の本邦研修参加者 CAO の大半は異動し知見が活動に十分活用されなかったこと、後半は郡コミュニティ開発官の頻繁な異動が起きて、引き継ぎが不十分なためプロジェクトスタッフがフォローせざるをえない事態や専門家の派遣期間の延長をする事態になったこと、などが効率性をやや低める要因となった。

#### 4-4 インパクト（予測）：ポジティブなインパクト発現

終了時評価時点で、ポジティブなインパクトの発現がみられる。

##### 4-4-1 上位目標への波及効果と達成見込み

既述のとおり、終了時評価時点では上位目標の達成見込みについては評価できなかった。よって、指標の修正を提言した。

##### 4-4-2 上位目標以外の波及効果

終了時評価時点で、以下のポジティブなインパクトの発現がみられた。

###### (1) プロジェクト成果の非対象地域や全国への普及

- 1) プロジェクトの本邦研修に参加したアルア県の前副 CAO は、異動先の非対象県のカラモジャ地域コディト県で、本邦研修時に作成したアクションプランに基づいてボトムアップ型エビデンスベースの計画を適用・普及させたという。MoLG の事務次官が 2018 年 8 月に主催した全国の県計画官・主席財務官会議では、MoLG の依頼を受けて本プロジェクトの開発計画専門家がボトムアップ型エビデンスベースの計画策定ツールについて説明・発表した。またこの会議では、コディト県の計画官が上述の取り組みを参加者に紹介し共有した。さらに会議の最後に、MoLG の事務次官がプロジェクトで推進してきた計画策定ツールを全国に普及させると言及した。

###### (2) プロジェクト成果の政府プログラムや世界銀行など開発パートナー支援事業への活用

- 2) 郡コミュニティ開発官のなかには、パイロット事業で使われている生計向上に関するツールとフォームを政府プログラムに活用していることが明らかになった。エンドライン調

査では、インタビューした 22 名の郡コミュニティ開発官のうち、27.3%に当たる 6 名が若者生計プログラムに、22.7%に当たる 5 名がウガンダ女性起業プログラムで活用したと回答した。

- 3) 西ナイル地域のコボコ、モヨ、オボンギの 3 県では、計画策定ツールとフォームを使って優先事業案として特定されたが予算化できなかった案件に、世界銀行の借款プログラム、DRDIP<sup>14</sup>など難民受入地域、コミュニティ向けの外部資金を調達している事例がみられた。
- (3) UNDP・GIZ など開発パートナーの本プロジェクトへの関心の高まりと連携・協力
  - 4) 本プロジェクトは、日本政府の補正予算を用いて支援する UNDP のプロジェクトと連携・協力し、2019 年 2 月から 3 月にかけてアルア、ユンベ、モヨの 3 県を対象に、計画策定に関するオリエンテーションと研修プログラムを実施した。
  - 5) 本プロジェクトが支援する地方行政の計画策定の重要性については、ウガンダ政府だけでなく開発パートナーの間でも広く認識するようになった。このような関心の高まりに伴い、2019 年 10 月、OPM が取り組む包括的な難民対応枠組み（Comprehensive Refugee Response Framework : CRRF）に地方行政の計画に関するサブグループを設置することになり、本プロジェクトの実績がある JICA と GIZ が共同議長を務めることになった。
- (4) 難民連帯サミットにおける JICA と UNDP が共催したサイドイベントや第 7 回アフリカ開発会議（TICAD7）サイドイベントなど、国際的なイベントでの対象県 CAO の本プロジェクトの成果・経験を共有・発信

C/P が以下のような国際的な場で自らの言葉で自信をもって WACAP について発言しており、相手に寄り添って自主性醸成をはぐくむアプローチが結実した一例といえる。

  - 6) JICA と UNDP は、ウガンダで「難民とホストコミュニティのレジリエンスと自立のための開発アプローチを強化するための難民連帯サミット」の「サイドイベント：ウガンダにおける地方行政の能力強化」を 2017 年 6 月 22 日に共催した。このサイドイベントには、プロジェクトの C/P である西ナイル地域ユンベ県の CAO が、難民とホストコミュニティの統合をめざす取り組みや行政サービスの提供での課題などを発表した。
  - 7) TICAD7 の JICA サイドイベントが 2019 年 8 月 30 日、日本で開かれた。このイベントに本プロジェクトの C/P である西ナイル地域ゾンボ県の CAO が登壇し、紛争影響地域での地方行政の能力強化のためのプロジェクトの経験や課題について発表・共有した。
  - 8) グローバル難民フォーラムの期間中の 2019 年 12 月 17 日、日本政府/JICA、ウガンダ政府、国連難民高等弁務官事務所、UNDP、世界銀行及び経済協力開発機構（OECD）の共催により、人道・開発・平和の連携（ネクサス）に関するスポットライト・セッションが開催された。このセッションに参加した地方行政担当の国務大臣から本プロジェクトについて言及があった。
- (5) パイロット事業グループメンバーの教育や保健サービスアクセスの増加などの相乗効果
  - 9) パイロット事業は「4-2 有効性」で述べたとおり、コミュニティグループメンバー

<sup>14</sup> Development Response to Displacement Impact Project

にさまざまな便益をもたらしたが、多くのグループで所得の向上や貯金額の増加などのインパクトの発現があった。また経済的なインパクトは、子どもを学校に通わせたり、家族が病気の際には薬品を購入できるようになったり、副次的な社会的相乗効果ももたらした。このほか、同事業が自信獲得につながり、さらなる生活の質の改善の機会を求めるなどエンパワメントも一部のグループから報告された。

#### 4-4-3 外部条件の影響

PDM のプロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は「中央政府が、アチョリと西ナイル地域の地方政府に対して十分な予算措置と人員配置を行う」と「ドナーによる北部復興支援が継続される」が設定されていた。これらの外部条件は満たされる可能性が高い。前者の人員配置は終了時評価時点で、欠員が多かった郡コミュニティ開発官やサブカウンティチーフ、パリッシュチーフの補充や採用が進められていたが、まだ十分とはいえない。予算については、政府は地方交付金である DDEG を優先案件に予算措置できるよう、これまで以上に地方政府の裁量を増やすことになった。この点は、プロジェクトの持続性にポジティブな影響だけでなくややポジティブとは言い難い影響を及ぼすかもしれない（「4-5 持続性」を参照）。

#### 4-5 持続性（見込み）：やや高い

政策面と技術面の持続性は高いと見込まれた。財政面と制度面の持続性はやや高いと評価した。組織面は郡コミュニティ開発官の異動や再配置に伴う引き継ぎが不十分など課題や懸念があることから、中程度見込めるとした。これらを総合的に判断して、プロジェクトの持続性はやや高いと評価した。

##### 4-5-1 政策面：高い

プロジェクト終了後も、北部地域の地方政府の能力強化やプロジェクトが支援した計画策定とコミュニティ生計向上支援の政策的・制度的枠組みは継続する見通しが高く、政策面の持続性は高いと見込まれる。

##### 4-5-2 財政面：やや高い

一般的に下位地方政府は、村レベルの住民から出されたさまざまな開発に関するニーズや要望をすべて事業化できるだけの予算はない。しかし、本プロジェクトからの働きかけも功を奏し、DDEG の活用に関して地方政府、特に郡の裁量が増すことになり、同交付金の 10% は計画とモニタリング活動に、残り 90% はボトムアップ型・エビデンスベースの計画策定により選定された優先事業に予算措置できるようになった。他方、DDEG の 30% は生計向上事業という従来の枠組みが撤廃されるため、コミュニティ生計向上事業の持続性にやや影響が出る可能性もあり、財政面の持続性はやや高いとした。

##### 4-5-3 制度面：やや高い

ボトムアップ型・エビデンスベースの計画策定、住民グループの主体的参加を柱とするコミュニティ生計向上は、対象地方政府や中央政府の制度強化につながっており、持続性は高いと見込める。さらに県・郡レベルでも、①県から郡への指示やモニタリングに注力する、②計画策定に

関する活動の予算措置を行う、③フィードバックの実施を確実にするため、郡以下のサブカウンティチーフや郡コミュニティ開発官、パリッシュチーフなどのパフォーマンス契約に含める、④他の政府プログラムにもプロジェクトで推進した各種ツールとフォームを活用する、などプロジェクト効果の制度面の持続につながる取り組みが、終了時評価時点で確認されている。

一方で、計画策定・予算編成後のパリッシュや村へのフィードバックの実践・強化、優先事業案の県の各セクターの予算編成での活用、郡コミュニティ開発官の異動に伴う引き継ぎの強化、パイロット事業グループのモニタリングとフォローアップの継続、アチョリ・西ナイル地域の県関係者間の経験や教訓の共有の継続、中央省庁と対象県とのコンサルテーションや教訓の共有機会の継続など、取り組むべき課題も明らかとなり、制度面の持続性の見通しはやや高いとした。

#### 4-5-4 組織面：中程度

「4-3 効率性」で述べたとおり、県のトップであり本プロジェクトマネジャーの CAO の異動に付随する引き継ぎが不十分といった問題は、県での計画策定やパイロット事業が開始されたばかりで、県トップの理解や協力が不可欠のプロジェクト前半の円滑な実施にやや影響を与えた。しかし計画担当官やコミュニティ開発官の能力強化に伴い、プロジェクトの取り組みが組織内で内在化、制度化されつつあることから、終了時評価時点では持続性にさほど影響がないと評価した。

郡や県でも人事異動は起きる可能性があるが、多くの場合は同一県内での異動のため、プロジェクトで得られた知識やノウハウは同じ県内で活用される可能性が高い。

地方行政機関の行政改革が 2016 年から始められており、その一環として郡コミュニティ開発官補佐を廃止する決定がなされた。その欠員を埋めるため、郡コミュニティ開発官やパリッシュチーフなどの新規採用や再配置が進められている。プロジェクトの終了時評価までに、パイロット事業担当の郡コミュニティ開発官 67 名のうち 45% に当たる 30 名は異動になったという。地域別にみると、アチョリは 31 名中 20 名 (65%)、西ナイルは 36 名中 10 名 (28%) で、アチョリのほうが圧倒的にパイロット事業担当の郡コミュニティ開発官の異動が多い。こうした異動に伴う引き継ぎが不十分で、専門家チームやプロジェクトスタッフが対応しなければいけない点も報告され始めており、プロジェクトの持続性に影響があることも予想される。このほか、郡コミュニティ開発官補佐の職が廃止されたことから、彼らの行っていた業務も郡コミュニティ開発官が対応せざるをえなくなっているという。今後、DDEG の予算措置は以前に比べて郡の裁量が増えるため、郡レベルの計画官としての役割と責任も増えて、下位地方政府に対する指示を的確に行いパフォーマンスをモニタリングしなければならない事態が想定される。

以上を踏まえて、組織面の持続性の見込みは中程度と評価した。

#### 4-5-5 技術面：高い

郡・県 C/P は本プロジェクトのさまざまな研修やワークショップ、OJT プログラム、日本人専門家からの技術移転、本邦研修などを通じて、計画策定と CLD アプローチによる生計向上事業に関連する個人の能力を強化してきた。多くの C/P は本プロジェクトで習得した知識、スキル、ノウハウ、各種ツールの有用性を実感しており、既に通常業務に適用している。こうした C/P にみられる意識の変化や態度の変化、行動変容から、これらプロジェクトで得られた一連の能力は今後も活用されることが見込まれるため、技術面の持続性は高いと評価した。



## 4-6 プロジェクトの効果発現に貢献した要因

### 4-6-1 計画内容

「4-1 妥当性」で述べたとおり、MoLG とアチョリ・西ナイル地域の地方政府のニーズに合致した協力内容だったことと、「4-3 効率性」で述べたとおり、日本側の投入である日本人専門家と機材供与、本邦研修の投入面で貢献要因が多かったこととが、中央、県、郡とさまざまなレベルの多くの C/P の主体的な活動への取り組みと効果的な技術移転、円滑なプロジェクト運営を可能にしたといえる。

### 4-6-2 実施プロセス

①専門家チームによる C/P の主体性醸成、主体的参加を常に促したプロセス重視の技術移転、②包括的で理解しやすい手法、使いやすいツールの開発・導入、③ツールの定着度をベースライン調査で客観的に共有し、アチョリと西ナイル地域間の競争心を喚起した点などが促進要因となり、有効性やインパクト、持続性を高めることに大いに貢献した。MoLG や OPM、NPA の実施機関・関係機関と 2 地域 19 全県と専門家チーム間のコミュニケーション、連携調整も円滑に行われており、各成果やインパクトの発現、効率性や有効性、持続性を高めることに寄与した。

## 4-7 プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因

### 4-7-1 計画内容

PDM 指標に関係者の認識の変化など定性的な指標を多く採用している。プロジェクト開始時に社会調査を実施し、社会的包摂の状況等について調査を行っているが、エンドライン調査と項目や手法が異なっており、比較が難しい側面があった。

### 4-7-2 実施プロセス

PDM 指標のモニタリングは不十分だった。また「4-3 効率性」で述べた点は、効率性をやや低める要因となった。

## 4-8 結論

本プロジェクトの特筆すべき成果は、開発が遅れている紛争影響地域の北部 2 地域で、①計画策定やコミュニティ生計活動に関して、県・郡行政官個人の意識や姿勢、行動に変化をもたらした点、②また個人にとどまらず地方政府の能力強化に確実につながった点、③さらには本プロジェクトの経験やプロジェクトで導入した計画策定と生計向上事業実施の手法やツールが、ウガンダの地方行政の制度として中央レベルで採用されガイドラインとしてまとめられた点である。プロジェクト目標は、ベースラインデータと目標値の設定がないことから、客観的な評価はできなかったものの、県と郡の地方政府の能力強化という実質的な目標は、C/P の主体性の醸成に伴い、順調にまた着実に行われていることを確認した。

5 項目評価は、妥当性が高く、有効性と効率性もやや高い。終了時評価時点で、ポジティブなインパクトが多く発現している。持続性については、政策面と技術面は高く、制度面と財政面はいずれもやや高いと見込まれる。プロジェクト最終年に、計画とコミュニティ生計向上を担当する郡コミュニティ開発官の異動が頻繁に起こり、引き継ぎやコミュニティグループのフォローなどやや不十分な現状を踏まえて、組織面の持続性は中程度とした。持続性は総合的に判断してや

や高いと評価した。

本プロジェクトは、2020年6月に終了する予定である。本プロジェクトの持続性を担保するためには、プロジェクト側、ウガンダ側が以下に述べる提言を確実に実施することが望ましい。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

終了時評価調査団は、これまでの評価結果を受けて、プロジェクト終了までに実施すべき事項とプロジェクト終了後に考慮すべき事項に分けて、また実施主体ごとに分けて以下のように提言する。

#### (1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

##### 【プロジェクト全体への提言】

#### 1) 上位目標の指標の見直しと修正

C/P と日本人専門家の間で、プロジェクト終了後の将来のめざすべき方向性を確認し、上位目標の指標の見直しと修正、必要であれば追加の指標の設定も検討することを提言する。プロジェクト終了3年後に実施が見込まれる事後評価時に、上位目標の達成を客観的に評価できるようにすべきである<sup>15</sup>。

#### 2) 平和構築の視点での紛争影響地域の地方政府の能力強化の経験や教訓の取りまとめと共有

プロジェクト効果やインパクトの発現が終了時評価時に確認できたが、平和構築の視点では蓄積された経験や教訓の分析がまだ十分に行われていないことが明らかになった。したがって、平和構築の視点から紛争影響地域の地方政府の能力強化について経験や教訓を取りまとめ、プロジェクト関係者間で共有することを提言する。

##### 【成果1と2に関する県への提言】

#### 3) 計画策定プロセスに関する下位地方政府への指導とフォローアップの継続

アチョリ・西ナイルの両地域とも、下位地方政府がプロジェクトで導入した計画策定ツールやフォームを活用していることが確認された。計画策定のための予算措置が十分になされ、計画ツールのアウトプットが業務計画立案と予算編成に活用されるよう、県が郡以下に引き続き指導やフォローアップを行うことが必要である。

#### 4) 下位地方政府に対するフィードバックの重要性を再強調

県はボトムアップ型のエビデンスベースの計画手続き、また予算がつかなかった開発優先事項のスコアリングなど、計画ツールのアウトプットの活用を推進していく必要がある。エンドライン調査結果で依然として課題であることが判明したパリッシュや村レベルへ

<sup>15</sup> 終了時評価ミッションは、PDM の上位目標とその指標について、一般的に行政と住民間の信頼醸成は時間がかかることを踏まえ、本プロジェクト上専門家等がどのように考えているのかを確認し、数値設定等がないため達成の有無を判断することができないことなどを説明した。専門家の認識としては、平和構築に寄与する案件であることは意識して活動してきていること、加えて、信頼醸成には時間がかかるという認識を有していることが確認できた。一方、中央政府 C/P は、信頼醸成の案件という認識で進めてきたため、終了時評価時点で上位目標をスーパーゴールへ変更するという案には賛同しなかった。専門家は、本プロジェクトで C/P のオーナーシップ醸成を非常に重要視してきた経緯から、C/P の意見に反対しなかった。上位目標の指標4つのうち a は、エンドライン調査の LC1 の 80% という結果が維持されることを見込んで数値を設定、d、e は終了時評価時点で追加。エンドライン結果にあるように一定程度達成されているが課題のある、計画策定ツール活用と成果3のフォーマット活用が継続的に維持されることをねらって、エンドライン調査数値を参照して新たに設定。b はオリジナル指標でコミュニティとは何かを明確化し、数値75%は JCC で参加者に意見を聞いた。c は新たに追加し、数値75%は JCC で参加者に意見を聞いた。主管部、邦人関係者にとっては75%というのは高すぎると思われたが、プロジェクトでは C/P のオーナーシップ醸成を非常に重要視してきたこと、ミッドタームレビュー実施の際、成果の指標数値として75%のツール活用という高い数値設定が C/P から提案され、実際に高すぎるのではと協議したものの C/P は高い数値を設定する重要性を主張したこと、また、エンドライン調査時に西ナイルは指標を達成、アチョリも大きく改善していたことなどから、C/P のやる気を削がないことを重視し、C/P の提案した数値を尊重する結論とした。なお、上記 JCC/TWG は評価分析・報告書案作成の後に開催され、その後の時間の制約から、新たに設定した上位目標指標で達成見込みを分析することはできなかった。

のフィードバックについては、県が郡以下に対して重要性を再度強調して徹底するよう指導していくことが望まれる。

**【成果3に関する県コミュニティ開発官への提言】**

- 5) 「郡コミュニティ開発官向けのグループ主体の生計向上活動に関するファシリテーション・ハンドブック」の普及

プロジェクトでは、終了時まで「郡コミュニティ開発官向けのグループ主体の生計向上活動に関するファシリテーション・ハンドブック（仮称）」を作成する予定である。県コミュニティ開発官が、このハンドブックにある手順やツール、フォームを四半期会合で普及していくことを提言する。またその際に日本人専門家をリソースパーソンとして招待することが望ましい。

- 6) 生計向上のパイロット事業に関して下位地方政府への監督とモニタリングの強化

パイロット事業の進捗状況はコミュニティグループによって異なる。したがって、2地域の県コミュニティ開発官、特にアチョリ地域で下位地方政府に対する監督とモニタリングを強化すべきである。

- 7) 人事異動や郡コミュニティ開発官の新たな配置に際して、適切な引き継ぎやオリエンテーションの実施

アチョリ、西ナイルの2地域ともに、郡コミュニティ開発官の異動が頻繁に起きている。県コミュニティ開発官は、こうした人事異動や新たな郡コミュニティ開発官の配置に際して、適切な引き継ぎやオリエンテーションが確実に行われるようにすべきである。

**【成果3に関する下位地方政府への提言】**

- 8) パイロット事業の実施郡（サブカウンティ）による覚書の遵守

パイロット事業の覚書にグループと共同署名している郡（サブカウンティ）が、同書に記載のある責任事項を履行することを提言する。

**(2) プロジェクト終了後に考慮すべき事項**

**【中央政府への提言】**

- 1) アチョリ・西ナイル地域での県とのコンサルテーション会合

MoLGとNPA、OPMが、プロジェクト成果の持続担保のため、合同コンサルテーション会合と計画ツールの活用やコミュニティ生計向上活動の実施のモニタリングを引き続き行うことを提言する。

- 2) 計画ツールの普及とCLIC業務マニュアルの活用・定着

MoLGとNPA、OPMが、計画策定ツールをすべての県に普及すると同時に、CLIC業務マニュアルが確実に活用・定着するように、またアチョリ・西ナイル地域の県と協力してプロジェクトの経験や教訓を他の県と共有できるように取り組むことが必要である。

**【県への提言】**

- 3) 計画策定でのプロジェクト成果の制度化の継続

プロジェクトの成果を持続させるため、アチョリ・西ナイル地域の県が計画策定プロセスでのフィードバックを重視しながら、ボトムアップ型のエビデンスベースの計画を引き続き継続していくことが必要である。

- 4) コミュニティ開発の計画と実施に関する下位地方政府の活動のモニタリングの継続

アチョリ・西ナイル地域の県が、サブカウンティとタウンカウンスルが行うコミュニティ開発に関する計画策定と実施を引き続きモニタリングすることを提案する。

5) アチョリ・西ナイル地域の県の間でのプロジェクトによる経験共有の継続

アチョリ・西ナイル地域の県が、プロジェクトから得られた経験の共有を継続していくことと、互いに調整して、計画策定やコミュニティ主導の生計向上事業の実施に関する課題や対応策を協議していくことを提言する。

## 5-2 教訓

終了時評価調査団が、本プロジェクトから導き出した教訓は以下の点である。

- (1) プロジェクトのあらゆるプロセスに C/P が積極的に参加することは、個人と制度の能力強化に有効であり、ひいてはプロジェクトの持続性に貢献する。

本プロジェクトでは、県と郡の C/P がプロジェクト活動のプロセスに積極的に参加することが求められていた。C/P は徐々に従来の考え方を変え、ボトムアップ型のエビデンスベースの計画策定やコミュニティ主体の生計向上活動に関する知識やスキルを習得できるようになる。このようなアプローチはプロジェクト成果の制度化にもつながり、プロジェクトの持続性を担保することにも貢献した。

- (2) コミュニティグループの事業への積極的な参加は相乗効果を生む。

本プロジェクトでは、コミュニティの生計向上に関するパイロット事業のすべてのプロセスにグループメンバーが関与することを、ツールやフォームを使った OJT を通じて支援した。このアプローチは、住民たちの主体性や責任感の醸成だけでなく、生計改善に貢献するなど相乗効果を生んだ。またパイロット事業の持続性を高めることにも貢献している。

- (3) プロジェクトの枠組みについて指標とともに定期的に検証することは、プロジェクトのめざすべき方向性に関する共通認識を関係者間で持つうえで重要である。

本プロジェクトでは 2 回 PDM を改訂しているが、解釈が曖昧な指標や測定方法が明らかではない指標が残されていたことから、プロジェクトのめざすべき方向性に関する詳細な議論は不十分だったと推察される。紛争影響地域で制度強化をめざす案件は、プロジェクト形成時から枠組みをあらかじめ確定することは難しい。したがって、プロジェクトをとりまく実態や進捗状況に応じて、プロジェクトの枠組みを指標と併せて定期的に検証することは、プロジェクト関係者間で共通認識を得るためにも必要かつ重要である。

- (4) 紛争影響地域での包摂性の重要性は、社会的に脆弱な人々や不利な立場に置かれている人々が、コミュニティ活動や参加型計画のプロセスから置き去りにされないことである。

包摂性（インクルーシブ）の推進アプローチは、現場の状況によって異なる。極度に脆弱な個人やグループを対象に特別な便益を供与することが最善の策とも限らない。プロジェクトでは、こうした人々にもさまざまなコミュニティ活動での役割があるとして、コミュニティ主導の生計向上パイロット事業の計画と実施に参加するように働きかけてきた。紛争影響地域ではどの事業でも、こうした人々を置き去りにしないことを保証することが重要である。

(5) 適切に設計されたベースライン調査は、現状と課題の把握に、またプロジェクトの成果を測るうえで必要であり有効である。

本プロジェクトでは、計画策定ツールの活用状況を調べるためにベースライン調査を実施し、2地域の現状と課題が客観的に明らかになり、結果はC/Pと専門家で共有された。このことによって、C/Pによるツールとフォームの活用を徹底するための取り組みを後押しし、制度化にもつながった。一方で、PDMの指標となっていた関係者のさまざまな項目の認識の変化について、ベースライン調査が適切に設計・実施されて関連データがあったならば、終了時評価は一層効果的に行われていただろう。適切に設計されたベースライン調査は、現状と課題の把握に、またプロジェクトのもたらした成果を測るうえでも必要であり有効である。しかしながら、紛争影響地域におけるプロジェクトでは、概して、ベースラインデータ等の収集が困難なこともあり、また、大がかりな情報収集調査が必要となると、その調査を実施をしない限り実態把握ができず、実態把握のタイミングを逸するとプロジェクト期間中の対応が困難になる可能性が高い。紛争影響地域では特に、プロジェクトをとりまく環境や、C/Pの自主性尊重と対応可能性のバランスを踏まえた適切な指標設定が重要である。

(6) エビデンスベースの計画はさまざまな資金活用にも資する。

本プロジェクトのいくつかの対象県では、計画策定ツールとフォームを使って優先事業案として特定されたが予算化できなかった案件に、難民受入コミュニティ向けの外部資金を調達している事例がみられた。開発パートナーの視点からも、エビデンスに基づいて支援の必要性が明らかになっている優先案件に予算が使われることは、説明責任が確保されており望ましい。このようにエビデンスに基づいた計画はさまざまな資金活用にも資する。

## 第6章 団長所感

各専門家が丁寧に中央、県、郡、パリッシュレベルの関係行政官のプロジェクトの各活動への参加を促進した結果、主体性が醸成され、これら行政官個人の能力強化だけでなく、相手政府の制度化に大きく貢献し、プロジェクト効果の持続性を高めることにつながった。住民グループを対象とした生計向上活動についても同様のことがいえる。JCCにおいては、県からの参加者の多くから「WACAP はわれわれのプロジェクトである」という発言が聞かれ、会議全体を通じてウガンダ側の強いオーナーシップが感じられた。MoLG からプロジェクト終了後に中央政府がWACAP を引き継いで可能な限り地方政府を支援するという発言もあり、本プロジェクトのアプローチが、各レベルのウガンダ政府の行政官の意識、姿勢を確実に変え、面的・組織的な広がりをもったことが感じられた。

なお、終了時評価調査には、MoLG と OPM の職員も北部へ出張し、JCC 出席に加えて、コボコ県・マラチャ県の現場視察に同行したほか、アルア県において評価報告書の内容について数時間にわたる協議を行った。この結果、JCC において評価結果についての質問に対して MoLG 担当官が適切に回答を行っていたほか、プロジェクト終了後に中央政府が WACAP を引き継いで可能な限り地方政府を支援するという発言もあり、評価の効果がみられた。

“Evidence-based participatory planning process” を経て作成された優先事業リストや、プロジェクトで導入したコミュニティ主導型の生計向上活動の手法は、世銀の DRDIP をはじめ UNDP 等他機関やウガンダ政府の他スキームの資金においても活用され、プロジェクトの効果を面的に拡大することにつながったことも本プロジェクトの特徴の 1 つである。これは JICA や大使館が、他の開発アクターにプロジェクトの活動と成果、有用性について機会をとらえて伝えていたことも貢献要因であるが、プロジェクトを通じて構築された手法、同手法を適用して作成された優先事業リストが他組織やウガンダ政府から信頼を得たこと、そのことに中央・県の C/P が確信をもっていたことが大きいと考える。

これらのアプローチ（主体性の醸成、他ドナー・国際機関との連携を通じた効果拡大）は、他の紛争影響国に対する協力においても適用できるよう、成功要因を分析することは有用と考える。プロジェクト残り期間でまとめられるよう提案した、平和構築の視点からの本プロジェクトの知見や教訓において、ヒントとなる点が抽出されることが期待される。

また、状況が変容しやすい紛争影響地域の協力、能力強化・体制強化等ソフト分野の支援については、プロジェクト形成時に詳細に枠組みを固めることは困難であるため、プロジェクト開始後、節目節目で進捗を確認し、プロジェクト全体として何をどこまでどのように達成していくか関係者間ですり合わせをすることは重要であることが、今次終了時評価で改めて確認された。





## 付 属 資 料

1. 評価グリッド
2. 協議議事録（英文合同終了時評価調査報告書を含む）
3. 面談記録



1. 評価グリッド

終了時評価用評価グリッド

付属資料 1  
実績の確認

評価項目	プロジェクトの要約	実績を確認するための指標	必要な情報・データ	情報源	調査方法
実績達成 見込み (上位目標)	1	【上位目標】 「アチヨリ・西ナイル地域において地 方行政機関とコミュニティ間、及び コミュニティ内の信頼が醸成され る」の達成度の現況と達成見込み	a. プロジェクト実施コミュニティ住民が、地方政府による開発 計画の策定はコミュニティに便益をもたらすと認識している	・エンドライン調査 ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	2		b. プロジェクト実施コミュニティ住民は、他のコミュニティとの 結束を感じている	・他のコミュニティとの結束に関する 認識度合	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	3		c. アチヨリで武力紛争の社会的影響と心理的影響が減少す る	・アチヨリでの武装紛争の社会的、 心理的影響の変化	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	4		d. 西ナイルで難民に対する地元住民の不満が、西ナイルの 対象県で減少する	・西ナイルでの難民に対する地元住 民の不満の減少	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (プロ目)	5	【プロジェクト目標】 「アチヨリ・西ナイル地域において、 インクルーシブで透明性が確保さ れたコミュニティ開発のための地方 行政機関の計画及び実施能力が 強化される」の達成度の現況と達 成見込み	a. インタビューを受けたLC1議長の60%以上は、地方政府の 計画プロセスと開発プロジェクトの実施が以前よりもインク ルーシブで説明責任が果たされていると認識している	・エンドライン調査 ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	6		b. 地方政府(主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発 官)と下位地方政府(郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ 開発官)の主要 C/P の計画と実施における説明責任と包 摂性の重要性に対する認識が、プロジェクト開始時と比較 して高まる	・主要 C/P の計画と実施における説 明責任と包摂性の重要性に関する 認識	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	7		c. 地方政府(主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発 官)と下位地方政府(郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ 開発官)の主要 C/P の計画立案能力とコミュニティ開発活 動の実施能力の向上に関する認識が高まる	・主要 C/P のコミュニティ開発活動 の計画立案能力と実施能力の向 上に関する認識	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	8	【成果 1】 「西ナイル地域全州において開発 計画策定ツールが普及する」の達 成度の現況と達成見込み	1-a. 計画立案に関する問題や仕組み、今後の対応につい て、西ナイルで特定される	・西ナイルでの機材計画、行政機関 の能力などの特定、ニーズアセス メントの結果	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (成果)	9		1-b. すべての下位地方政府のサブカウンティチーフ/タウン クラークとコミュニティ開発官が、計画に関連する研修を受 講する	・下位地方政府 C/P の研修受講実 績	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	10		1-c. 9 県の郡の 75%以上が、2019 年 7 月までにプロジェクト で導入された計画ツール(インベントリシート、選択基準、モ ニタリングシート)を使用している	・プロジェクトで導入した計画ツールの 郡での使用の割合	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	11		1-d. LC2 議長の 60%以上が、地方政府からのフィードバック がプロジェクト開始前に比べて改善されていると認識してい る	・地方政府からのフィードバックの改 善を認識している LC2 議長の割合	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	12		1-e. 県と下位地方政府の開発計画及び/または年間業務計 画に、計画ツールを利用して作成されたアウトプットが活用 される	・県と下位地方政府の開発計画、年 間業務計画の策定での計画ツールの アウトプットの活用状況	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

評価項目	プロジェクトの要約	実績を確認するための指標	必要な情報・データ	情報源	調査方法	
実績 (成果)	13	【成果2】 「アチヨリ地域全県において開発計画策定ツールの活用が定着する」の達成度	2-a. 計画立案に関する現状の課題が特定される	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
	14		2-b. すべてのサブカウンティの郡チーフ/タウンワークとコミュニティ開発官が、研修、ワークショップ、技術計画委員会の会合を通じて地方府の計画立案に関するオリエンテーションを受講する	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
	15		2-c. 郡の75%以上が計画ツールを使用して、下位地方政府の業務計画と予算編成に活用される	・プロジェクトで導入した計画ツールの郡での使用の割合	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	16		2-d. LC2の議長の60%以上が、地方政府からフィードバックがプロジェクト開始前に比べて改善されていると認識する	・地方政府からのフィードバックの改善を認識しているLC2の議長の割合	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	17	【成果3】 「社会的包摂と社会統合への貢献のために、コミュニティ主導型開発活動の実施手法が改善され、地方政府官の能力が強化される」の達成度	3-a. すべての郡のコミュニティ開発官は、コミュニティ開発活動の計画、実施、モニタリングに関する研修を受け、業務でそれらを活用する	・郡コミュニティ開発官のコミュニティ開発活動の計画、実施、モニタリングに関する研修での学びの活用状況	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	18		3-b. コミュニティ主導の開発アプローチにより、136のハイロット事業が対象県で実施される	・ハイロット事業数	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (ウガンダ側投入)	19		3-c. すべての対象県は、プロジェクトによって導入された、コミュニティ開発基金で活用するグループに関する評価手法とフォーラムを使用する	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
	20		3-d. プロジェクト終了までに、コミュニティ主導の開発アプローチでハイロット事業を実施することにより、優良事例・教訓が少なくとも10件特定される	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
	21		3-e. 社会的に脆弱な人々(例えば女性や世帯主や少数民族)は、プロジェクトの開始前と比較して、コミュニティ開発活動により多く関与している	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
	22		3-f. プロジェクトが実施したハイロット事業を通じて、グループメンバーの生計が改善される	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
実績 (日本側投入)	23	・C/Pの配置 ・運営経費(手当等も含む) ・プロジェクト専門家執務室、施設等の提供	投入内容 可能限り金額で示す(R/D記載内容との比較)	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー	
	24	・専門家の数・専門分野 ・資機材 ・受入れ研修員の数 ・運営経費等	投入内容 可能な限り金額で示す(R/D記載内容との比較)	・プロジェクト報告書 ・日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー	

実施プロセスの把握

評価項目	評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
プロジェクト運営・活動の進捗状況	・プロジェクト全体の実施状況 ・運営面、技術面の促進要因と阻害要因	・プロジェクトの運営、技術移転は円滑になされてきたか ・円滑になされてきた要因は何か、なされていないとすれば原因は何か	・プロジェクトマネジメント体制(内外部要因) ・PDMとの乖離 ・外部条件の変化、その他プロジェクトをとりまく外部要因	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	・活動の進捗状況 ・活動の促進要因と阻害要因 ・活動実施にかかる問題点	・各成果の活動は順調に進んでいるか ・活動を促進している要因と阻害している要因は何か ・十分に実施されていない活動はあるか、あるとしたらその原因は何か	・POとの乖離 ・投入や外部条件の変化 ・その他の内部的な促進・阻害要因と対処法 ・活動修正の際のプロセスや文書記録	・プロジェクト報告書・ミニッツ ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー
モニタリングの実施状況	・モニタリングの仕組み	・モニタリング(プロジェクトの進捗状況、PDMの指標の達成の確認)はどのように行われていたか(形態・頻度) ・進捗状況確認の結果はどのようにフィードバックされていたか ・モニタリング方法の改善の余地はあったか	・モニタリングツール(記録方法等含む)の有無 ・モニタリング実施方法、活用・フィードバック方法	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	・外部条件の変化、その他外部要因による変化とその対応	・外部条件に関して変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか ・外部条件に記載していない外部要因による変化、紛争影響の不安定要因や安定要因に変化はあったか、変化があった場合、どのように対応したか	・外部条件の変化と対処策 ・記録の有無、記録方法	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー
	・前提条件の変化とその対応	・前提条件は満たされていたか ・前提条件として設定すべき事柄が他にあったか	・前提条件に関するプロジェクトマネジャー(PM)と総括の意見	・プロジェクト報告書 ・ウガンダ側PM、日本側総括	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー
関係者間のコミュニケーション	・コミュニケーションと問題認識の共有状況	・専門家とC/Pの間で十分なコミュニケーションが図られていたか ・専門家とC/Pの間で問題に対する認識は共有されていたか ・C/P機関同士で十分なコミュニケーションが図られていたか ・C/P機関同士で問題に対する認識は共有されていたか ・専門家同士で十分なコミュニケーションが図られていたか ・専門家同士で問題に対する認識は共有されていたか ・JICA本部、JICAウガンダ事務所、プロジェクトとの間で十分なコミュニケーションが図られていたか ・JICA本部、JICAウガンダ事務所、プロジェクトとの間で問題に対する認識は共有されていたか	・コミュニケーションツールの有無 ・各種会議の頻度や記録方法、記録内容 ・JICA本部、JICAウガンダ事務所、専門家、C/Pの意見、見解	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・JICA本部/ウガンダ事務所	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
技術・知見・ノウハウ移転・共有の手法	・技術・知見、ノウハウ移転・共有の進捗状況	・C/Pに伝えるべき技術、知見、ノウハウの内容は何で対象は誰か ・移転すべき上記内容はプロジェクト開始時に比べ変化してきているか ・的確に上記内容が移転されているか、技術移転の際、どのような工夫がなされているか	・移転すべき技術、知見、ノウハウの内容と対象者 ・移転すべき技術、知見、ノウハウの内容の変化の有無 ・技術移転の方法	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
相手国実施機関のオーナーシップ	・実施機関と責任監督機関のプロジェクトに対する主体性の醸成状況	・地方自治省、地方政府、県主要行政官のプロジェクトに対する認識の度合い ・上記実施機関のほか、関係機関のプロジェクトへの参加の度合い ・C/Pの配置の適性度 ・プロジェクト予算の負担状況(開始後の予算額の推移)	・各種会議の開催頻度、参加者、協議内容 ・その他、実施機関の主体性の醸成が確認できる事例の有無 ・C/Pの配置人数、職位 ・プロジェクト開始後の予算額の推移	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

評価5 項目による分析

評価項目	評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
妥当性 (プロジェクトの 実施の正当 性、必要性を問 う)	1 プロジェクトの必要性	協力内容である地方政府の能力強化、特に計画策定能力強化とコミュニケーション関係に関する計画策定と実施能力の強化実施機関の地方自治省(MoLG)や対象地方政府のニーズに合致しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治省、地方政府、下位地方政府、その他関係機関のプロジェクトに対する認識、見解</li> <li>日本人専門家のプロジェクトの必要性に対する見解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	2 プロジェクトの優先度	プロジェクト目標や上位目標は、ウガンダの国家開発計画や北部ウガンダ平和復興開発計画フェーズ3との整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2次国家開発計画(2015～2020年)</li> <li>北部ウガンダ平和復興開発計画(PRDP)フェーズ3(2015～2020年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> <li>上位の国家開発計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連文書のレビュー</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	3	プロジェクト目標は日本政府、JICAの対ウガンダ国別開発協力方針、JICAの平和構築案件の協力方針との整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>対ウガンダ共和国 国別開発協力方針(2018年)</li> <li>事業展開計画(2018年)</li> <li>JICAの北部復興支援プログラムフェーズ2(2016～2021年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外務省ホームページ</li> <li>JICA ホームページ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連文書のレビュー</li> </ul>
	4 戦略・アプローチの適切性	プロジェクトがとった実施体制やアプローチ(ボトムアップ型、エビデンスベースの計画立案、住民主導によるコミュニケーション計向上パイロット事業実施、研修、OJT、ツール・ガイドライン作成、包摂的アプローチ)は地方自治省と現場のニーズに即したもののか。また地方政府、地方行政官の能力強化の手段として適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者のプロジェクトに対する認識、見解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	5	日本の協力の優位性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の類似分野での協力実績</li> <li>日本の協力(技術・知見)に対する関係者の認識</li> <li>前フェーズ A-CAP の経験・教訓の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	6 支援のタイミングの適切性	北部紛争影響地域への協力案件として、支援のタイミングは適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRDP フェーズ3(2015～2020年)</li> <li>JICAの北部復興支援プログラムフェーズ2(2016～2021年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> <li>上位の国家開発計画</li> <li>JICA 関係資料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	7 支援対象地域と支援対象者の選定の適切性	対象地域、能力強化対象者、パイロット事業の対象者グループの選定は適正か	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者のプロジェクトに対する認識、見解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	8 支援内容の適切性	紛争で影響を受けたコミュニティのニーズの把握ができてい るか、活動が不安定要因を助長していないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者のプロジェクトに対する認識、見解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>

評価項目	評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
有効性 (プロジェクト実施によりターゲットグループに便益がもたらされているか、プロジェクト目標が達成される見込みはあるか、それは成果の結果によりもたらされているのか)	9	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標が達成される見込みはあるか	実績表	実績表
	10	成果(アウトプット)の貢献	プロジェクト目標の指標の变化は、プロジェクトのそれぞれ「成果が達成されつつある変化」によって引き起こされた結果といえるか	実績表 ・成果の指標の実績 ・関係者の意見	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	11		プロジェクト目標の達成のために、PDM には記載されていないが相当量の投入・活動を行い成果と呼べるようなものがあったか、それは PDM に成果として記載すべきか	活動実施計画(Plan of Operations)と活動実績の対応表 ・関係者の意見	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	12	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	外部条件「プロジェクト対象地域の各県・郡の行政官の大幅な異動がない」の影響はあったか	対象地域の県・郡行政官の異動状況	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者(地域住民含む)へのインタビュー ・実績表
	13		PDM に記載されていないが影響を与えた外部要因(促進・阻害要因)があるか、南スーダンからの難民流入による影響はあったか	プロジェクト外部の貢献・阻害要因の特定と根拠 ・南スーダンからの難民流入の影響	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	14	プロジェクトの有効性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か		プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	15	成果(アウトプット)の達成	3つの成果(アウトプット)は達成されるか	実績表	実績表
	16	(成果を達成するうえでの)日本側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切だったか	派遣実績 ・関係者の意見	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	17		機材の種類、量、調達は適切だったか	機材実績 ・機材利用状況 ・関係者の意見	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	18		研修員の受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切だったか	研修員受入れ実績 ・関係者の意見	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	19		プロジェクトの予算、日本側のコスト負担は適正規模だったか	プロジェクトコスト負担実績 ・関係者の意見	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・関係者へのインタビュー ・実績表

評価項目	評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
効率性 (投入された資源量に合った活動が実施されたか、プロジェクトは効果的であるといえるか)	(活動を行ううえでの)ウガンダ側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	C/Pの人数、配置、能力は適切だったか	C/P 配置状況 関係者の意見	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
		土地、建物、施設の規模、質、利便性に問題はなかったか	建物・施設の現状 機材配置 関係者の意見	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
		プロジェクトの予算、ウガンダ側のコスト負担は適切規模だったか	プロジェクトコスト負担実績 関係者の意見	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
		成果(アウトプット)を達成するために十分な活動が計画され、タイミングよく実施されているか	活動実施計画(Plan of Operations)と活動実績の対応表 関係者の意見	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
		成果(アウトプット)の達成のために、PDM には記載されていないが成果に貢献した活動があったか、それら PDM に活動として記載すべきだったか	活動実施計画(Plan of Operations)と活動実績の対応表 関係者の意見	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
		成果(アウトプット)の達成のために、これまで実施していないが PDM に新たに追加すべき活動はあるか	活動実施計画(Plan of Operations)と活動実績の対応表 関係者の意見	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
		活動から成果に至るまでの外部条件の影響	活動から成果に至るまでの外部条件	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
		前提条件「プロジェクト活動を実施するために十分な人員が確保される」は満たされたか	前提条件	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表
	プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か	プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー 実績表	



評価項目	評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
インパクト (プロジェクトの 実施により長 期的・間接的・ 波及効果を生 みだしたつづつある か、あるいは見 込みがあるか)	29 上位目標の達成見込み	上位目標の達成見込みはあるか	実績表	実績表	実績表
	30 上位目標に至るまでの外部条件の影響	外部条件「中央政府が、アチャコリと西ナイル地域の地方政府に対して十分な予算措置と人員配置を行う」と「ドナーによる北部復興支援が継続される」の影響はあったか	外部条件の特定	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	31 波及効果	上記期待していたインパクト以外の予期しなかったプラスの効果・影響はあったか	そのほかのインパクトの特定と影響予測	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	32	予期しなかったマイナスの効果・影響はあったか	負のインパクトの特定と影響予測	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
持続性 (プロジェクトの 効果は協力終了後も持続して いく見込みはあるか)	33 不安定要因・安定要因へのインパクト	コミュニティの住民と地方政府機関の関係改善、信頼醸成への影響はあったか	関係改善や信頼醸成を示唆する事例	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	34 期待していたインパクトの発現に影響を与えている貢献・阻害要因は何か	上記期待していたインパクト以外の予期しなかったプラスの貢献・阻害要因は何か、また今後予想される貢献・阻害要因は何か	プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	35 政策	プロジェクトの効果を持続・拡大する取り組みが政策で担保されているか	関係者の意見 ・政策面が継続が見込める根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	36 制度	プロジェクトの開発計画策定ツールの活用が普及・定着する。社会的包摂と社会統合をめざすコミュニティ生計向上活動が持続できる制度面の措置がC/P機関と関係機関で十分講じられているか、これらが活用・普及できるよう中央政府、地方政府で制度化される見込みがあるか	関係者の意見 ・制度面の持続が見込める根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
持続性 (プロジェクトの 効果は協力終了後も持続して いく見込みはあるか)	37 組織	開発計画の立案とコミュニティ生計向上事業の実施体制は、県と郡の地方政府で整っているか、プロジェクト終了後も見込まれるか	関係者の意見 ・組織面の持続が見込める根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	38 財政	プロジェクトが支援した計画立案とコミュニティ生計向上に関する活動実施・継続に必要な予算が県・郡の地方政府で十分確保されているか	関係者の意見 ・予算面の持続が見込める根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	39 技術	プロジェクトで能力を強化した県と郡の地方行政官は、プロジェクト終了後も習得した知見やスキルを継続して活用できるか	関係者の意見 ・技術面の持続が見込める根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	40 持続性に影響を与えている貢献・阻害要因は何か	持続性に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後、持続性に影響を与えるであろう貢献・阻害要因は何か	プロジェクト内部、外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

2. 協議議事録（英文合同終了時評価調査報告書を含む）

**MINUTES OF MEETING BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF REPUBLIC OF UGANDA  
FOR  
AMENDMENT OF THE RECORD OF DISCUSSIONSON  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF LOCAL GOVERNMENT FOR  
STRENGTHENING COMMUNITY RESILIENCE IN ACHOLI AND WEST NILE SUB-REGIONS**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Government of Uganda (hereinafter referred to as “GOU”) held the Joint Coordination committee (JCC) /Technical Working Group (TWG) on 5<sup>th</sup> February, 2020, where members of JCC and TWG discussed the result of the Terminal Evaluation and agreed to revise the Project Design Matrix (PDM) ver3. Based on the discussion and agreement on the JCC/TWG, JICA and GOU hereby agree on the Terminal Evaluation Report and that the Record of Discussions on the Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions (hereinafter referred to as “the Project”) signed on February 23<sup>rd</sup>, 2016 will be amended as follows.

**1. Revision of Annex I Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)**

**1) Indicator of Overall Goal**

Before	Amended Version
<p>a. People in communities where the Project is implemented realize that planning of development plan by local governments benefit communities.</p> <p>b. People in communities where the Project is implemented feels cohesion with other community members.</p> <p>c. Social and psychological impacts of the armed conflict decrease in Acholi.</p> <p>d. Discontent among local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile.</p>	<p>a.80% of Communities (LC1 chairpersons) where the Project is implemented realize that participatory development planning by local governments benefit communities.</p> <p>b. 75% of community (LC1 chairpersons) where the Project is implemented feels relationships with LLG is good.</p> <p>c.75% of communities (Group chairpersons) where the Project is implemented feels cohesion among community members.</p> <p>d. Under the monitoring of DLGs, 75% of LLGs continuously utilize planning tools (Scoring) and Provide Feedback.</p> <p>e. Under the supervision of DLGs, 80% of SCs utilize 4 Forms* in community livelihood activities. (All SCs which are supposed to exit 3 years after project completion)</p> <p>*4 Forms :Group Assessment Sheet, Project Matrix,</p>

BM

3

	Checklist for OJT(Social Preparation), Project Monitoring Sheet. Impact Monitoring Sheet is not included.
Reason: Indicators are revised to be measurable and logical.	

2) Means of Verification

Before	Amended Version
a: Interview with people in communities, District and Sub-county officers, PDC (Parish Development Committee) members and LC1 chairpersons b: Follow up assessments by the Project, hearings from the local government officers c: TWG meeting minutes, Reports from the districts, Project reports, hearings from the local government officers and training participants	a. Interview with communities(LC1 chairpersons) b. Same as a. c. Interview with communities(Group chairpersons) d. Scoring sheet, Feedback sheet kept at the LLGs e. Group Assessment Sheet, Project Matrix, Checklist for OJT(Social Preparation), Project Monitoring Sheet, kept at the LLGs
Due to revision of indicators of Overall Goal	

This amendment will become effective as of April, 1<sup>st</sup>, 2020.

Attachment 1:

Terminal Evaluation Report on the Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions.

Attachment 2:


Draft Project Design Matrix ver4

Annex 1: Record of Discussions (signed on February 23<sup>rd</sup>, 2016)

Annex 2: Revised Project Design Matrix and Plan of Operation (PO) ver2

Annex 3: Revised Project Design Matrix and Plan of Operation (PO) ver3

  
 \_\_\_\_\_  
 Mr. Fukase Yutaka  
 Chief Representative  
 Uganda Office  
 Japan International Cooperation Agency

  
 \_\_\_\_\_  
 Mr. Benjamin Kumumanya  
 Permanent Secretary  
 Ministry of Local Government  
 The Republic of Uganda



**Joint Terminal Evaluation Report on the Project for Capacity  
Development of Local Government for Strengthening Community  
Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions**

February 5, 2020

BM.

31

## Contents

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Background.....	1
1.3 Joint Terminal Evaluation Team .....	1
1.4 Outline of the Project .....	2
1.2 Objectives of the Terminal Evaluation.....	2
1.5 Schedule of the Terminal Evaluation.....	3
1.6 Methodology of the Terminal Evaluation.....	4
<b>2. Achievement of the Project</b> .....	<b>6</b>
2.1 Inputs.....	6
2.1.1 Inputs by the Ugandan side .....	6
2.1.2 Inputs by the Japanese side .....	6
2.2 Outputs .....	6
2.3 Project Purpose.....	24
2.4 Overall Goal .....	31
<b>3. Implementation Process of the Project</b> .....	<b>33</b>
<b>4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria</b> .....	<b>35</b>
4.1 Relevance: High.....	35
4.2 Effectiveness: Moderately High .....	37
4.3 Efficiency: Moderately High.....	39
4.4 Impact (Prospect): Many positive impacts have emerged.....	41
4.5 Sustainability (Prospect): Moderately High .....	43
5.1 Recommendations to be implemented during the Project period.....	45
5.2 Recommendations to be implemented after the Project period.....	46
<b>5. Lessons Learned from the Project</b> .....	<b>47</b>

## Annexes

ANNEX 1	Project Design Matrix Version 3.0
ANNEX 2	Evaluation Grid
ANNEX 3	List of the Counterparts
ANNEX 4	List of the Japanese Experts
ANNEX 5	Costs borne by the Japanese Side
ANNEX 6	List of the Equipment provided by the Japanese side
ANNEX 7	List of the Participants of Training and Program in Japan

BM

(3)

## Abbreviations

ACAP	The Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region
CAO	Chief Administrative Officer
CDD	Community Driven Development
CDO	Community Development Officer
CG	Central Government
CLD	Community-Led Development
CLIC	Community Livelihood Improvement Component
DCDO	District Community Development Officer
DDEG	Discretionary Development Equalization Grant
DLG	District Local Government
EVI	Extremely Vulnerable Individuals
FY	Fiscal Year
GIZ	Dustsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GOJ	Government of Japan
GOU	Government of Uganda
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LC	Local Council
LG	Local Government
LGDP	Local Government Development Plan
LLG	Lower Local Government
MoLG	Ministry of Local Government
MOU	Memorandum of Understanding
NPA	National Planning Authority
OJT	On the Job Training
OPM	Office of the Prime Minister
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
PS	Permanent Secretary
R/D	Record of Discussions
REAP	Reconstruction Assistance Programme in Northern Uganda
STPC	Sub-county Technical Planning Committee
TICAD7	7th Tokyo International Conference on African Development
TOT	Training of Trainers
TWG	Technical Working Group
UGX	Uganda Shilling
UNDP	United Nations Development Programme
VSLA	Village Saving Loan Association
WACAP	The Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-regions

Bu .

(3)



## 1. Introduction

### 1.1 Background

Since the two decades long insurgency in Northern Uganda ended in 2006, the subsequent peace encouraged over 2 million Internally Displaced Persons to begin returning to their original villages. In order to revitalize the affected area, the Government of Uganda (GOU) requested the Government of Japan (GOJ) for post-conflicted peace building assistance in July 2008. Responding to this request, Japan International Cooperation Agency (JICA) developed a comprehensive support programme named “JICA Reconstruction Assistance Programme in Northern Uganda (REAP)”, which mainly aimed at the following three areas: i) Revitalizing conflict-affected communities through community infrastructure development; ii) Strengthening local governance capacities; and iii) Livelihood improvement of the communities. As part of REAP, JICA implemented “the Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region (hereinafter referred to as “A-CAP”) with Ministry of Local Government (MoLG) from November 2011 to November 2015. The focus of A-CAP was capacity development of Local Government (LG) in the field of planning and implementation of community development projects in Acholi Sub-Region. A-CAP started to strengthen planning and implementation capacity of LG with focus of 4 Districts (Kitgum, Pader, Amuru and Nwoya) and expanded to all seven Districts in Acholi Sub-Region.

In order to sustain planning and implementation capacity of all Districts in Acholi Sub-Region, and to scale up A-CAP to West Nile Sub-Region, the GOU requested GOJ to implement “The Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-regions (hereinafter referred to as “the Project”).

The Project has been implemented with the aim of strengthening capacity of Local Governments and thus increasing accountability and inclusiveness of community development since June 2016 for four years, following the Detailed Planning Survey conducted in October 2015, and the signature of Record of Discussions (R/D) on February 23, 2016. As the Project will terminate on June 9, 2020, the Terminal Evaluation was conducted from January 16 to February 8, 2020.

### 1.3 Joint Terminal Evaluation Team

The Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred as “the Team”) consists of the following members:

#### [Ugandan Side]

Name	Title	Affiliation
Mr. Emmnuel Tugabirwe	Assistant Commissioner	District Administration, MoLG
Mr. Andrew Kaggwa	Principal Assistant Secretary	District Administration, MoLG
Mr. Ahumuza Samuel	Economist	Policy and Planning Department, MoLG
Mr. Horace Bashaija	Senior Economist	Northern Uganda Rehabilitation, Office of the Prime Minister (OPM)

BM 1

37

Ms Akello Fulder Mary	Information Associate,	OPM
Mr. Chris Nokrach	Senior Planner	LG Planning, National Planning Authority (NPA)

**[Japanese Side]**

Name	Title	Affiliation
Ms. Eri Komukai	Leader	Senior Advisor (Peace Building), JICA
Ms. Miki Ichikawa	Evaluation Planning	Special Advisor, Office for Peacebuilding and Reconstruction, Infrastructure and Peacebuilding Department, JICA
Ms. Toshiko Shimada	Evaluation Analysis	Senior Consultant, IC Net Limited

**1.4 Outline of the Project**

The Project was implemented based on the tentative Project Design Matrix (PDM) that was agreed in the R/D on February 23, 2016. Once the Project commenced, the PDM Version 1 was as agreed upon by the first Joint Coordinating Committee (JCC) on September 15, 2016. This PDM was revised twice during the implementation of the Project. The PDM Version 3 is described below, which is the latest one approved on December 6, 2018.

**(1) Overall Goal**

Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region.

**(2) Project Purpose**

Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.

**(3) Output**

Output 1	Utilization of planning tools is promoted in all Districts in West Nile Sub-Region.
Output 2	Utilization of planning tools is sustained in all Districts in Acholi Sub-Region.
Output 3	Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.

**1.2 Objectives of the Terminal Evaluation**

- (1) To confirm progress of the Project and examine achievement of the Project Purpose by the end of the Project
- (2) To clarify the priority issues and challenges by the end of the Project
- (3) To assess the Project based on the five criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability
- (4) To make recommendations to be implemented by the end of the Project and after the termination of the Project
- (5) To obtain lessons learned from the Project for better implementation of other projects

BM,

3



### 1.5 Schedule of the Terminal Evaluation

Date	Program	
Jan 16 (Thu)	Arrival of Ms. Shimada at Entebbe, 16:00 Meeting/Interview with JICA Uganda Office	
Jan 17 (Fri)	8:30 Security briefing by JICA 9:40-11:10 Internal Pre-Meeting (TV conference) 11:30 Courtesy call and interview with the OPM 14:30 Courtesy call and interview with the MoLG Move from Kampala to Entebbe	
Jan 18 (Sat)	AM Move from Entebbe to Arua 14:00-15:30 Interview with Japanese Experts	
Jan 19 (Sun)	14:00-18:00 Interview with Japanese Expert	
Jan 20 (Mon)	8:00-10:00 Preparation 12:30-15:30 Interview with CAO, District Planner and DCDO at Zombo District 16:30-17:30 Interview with CDO in Paidha Sub-county, Zombo	
Jan 21 (Tue)	10:45-12:40 Interview with Deputy CAO, District Planner and DCDO at Pakwach District 12:45-13:15 Interview with Sub-county Chief in Panyango Sub-county, Pakwach 13:45-14:45 Interview with Pilot Project group (Chairperson/LC1 Chairperson and General Secretary)	
Jan 22 (Wed)	11:30-12:30 Interview with Acting District Planner at Yumbe District 12:30-13:30 Interview with CDO at Drajini Sub-county, Yumbe 14:30-15:30 Interview with Pilot Project group (Chairperson)	
Jan 23 (Thu)	12:10-14:45 Interview with CAO, Senior Planner and Acting DCDO at Ajumani District 16:15-17:10 Interview with Sub-county Chief in Ofua Sub-county, Adjumani 17:20-17:50 Interview with Pilot Project group (Chairperson and members)	
Jan 24 (Fri)	10:00-13:00 Interview with Acting District Planner and DCDO at Gulu District 13:30-15:00 Visit and Interview with Parish Chief	
Jan 25 (Sat)	AM Preparation of the evaluation report. Arrival of Ms. Ichikawa at Entebbe 14:00-16:00 Interview with the Japanese Expert	
Jan 26 (Sun)	AM Preparation of the evaluation report. Arrival of Ms. Ichikawa at Gulu District 18:00 Internal meeting	
Jan 27 (Mon)	11:00-12:00 Interview with DCDO and CDOs at Kitgum District 14:30-15:30 Interview with District Planner at Kitgum 15:30-17:00 Interview with CDOs	
Jan 28 (Tue)	10:00-11:00 Interview with Assistant CAO at Omoro District 11:00-12:00 Interview with Acting District Planner at Omoro District 15:00-16:00 Interview with Assistant CDO and Assistant Secretary in Bobi Sub-county, Omoro District	
Jan 29 (Wed)	9:15-10:15 Interview with DCDO at Nwoya District 10:20-11:20 Interview with Planning Unit at Nwoya District 11:20-11:30 Courtesy call to CAO 12:30-13:30 Interview with CDO in Abelo Sub-county 14:00-15:30 Interview with Pilot Project group (Chairperson & members)	AM Move from Gulu to Kampala (Ms. Ichikawa)
Jan 30 (Thu)	Preparation of the evaluation report	Arrival of Ms. Komukai at Entebbe PM Interview with UNDP at Kampala
Jan 31 (Fri)	Preparation of the evaluation report	10:00-11:00 Interview with NPA 11:30-12:30 Interview with OPM 14:30-15:30 Interview with MoLG Move from Kampala to Entebbe
Feb 1 (Sat)	Move from Entebbe to Aura (Ms. Komukai and Ms. Ichikawa) 13:00-20:00 Internal Meeting	
Feb 2 (Sun)	8:30-18:30 Meeting with the Japanese Expert Team	
Feb 3 (Mon)	Meeting with CAO, DCAO, District Planner, DCDO and other officers at Koboko District, Meeting with SC Chief, SC Chairperson, CDO, Parish Chief at Dranya SC, and Pilot Project	

BK.

(2)

	group at Dranya SC, Koboko and Pilot Project group at Oleba SC, Maracha District
Feb 4 (Tue)	AM Meeting with C/Ps and the Japanese Expert Team PM Preparation for JCC
Feb 5 (Wed)	9:00-14:30 JCC and TWG
Feb 6 (Thu)	Move from Arua to Entebbe and Kampala
Feb 7 (Fri)	AM Report to JICA Office, Embassy of Japan PM Departure of Ms. Komukai and Ms. Ichikawa
Feb 8 (Sat)	Departure of Ms. Shimada

### 1.6 Methodology of the Terminal Evaluation

The Project was evaluated using Project Cycle Management method defined in the New JICA Guidelines for Project Evaluation Second Edition (2014). The procedures for the Terminal Evaluation were as follows:

- 1) The Team reviewed the PDM Version 3 (See the ANNEX 1).
- 2) The Team developed an Evaluation Grid (See the ANNEX 2).
- 3) The Team collected the necessary data for evaluation by reviewing the Project reports and the relevant documents and undertaking a questionnaire survey for the counterparts (C/Ps) of District Local Government (DLGs) and the Japanese Expert Team. The Team also conducted an interview with the Project Manager, the C/Ps of the MoLG, the OPM, the NPA, and the C/Ps of 4 DLGs in Acholi, i.e., Gulu, Kitgum, Omoro and Nwoya and 5 DLGs in West Nile, i.e., Zombo, Pakwach, Yumbe, Adjumani and Koboko. The C/Ps of DLGs include Chief Administrative Officers (CAOs), District Planners and District Community Development Officers (DCDOs). In addition, the Team conducted the interview with the selected Sub-county Chiefs, Community Development Officers (CDOs), Parish Chiefs and Local Council (LC)I Chairperson. Moreover, the Team undertook the Interview with JICA Uganda Office and United Nations Development Programme (UNDP).
- 4) The Team also conducted the site visits of the Pilot Projects in Pakwach, Yumbe, Ajumani, Nwoya Kobok, and Maracha Districts.
- 5) The Team verified and evaluated the achievements as per the PDM Version 3 and implementation processes of the Project by referring to the Evaluation Grid.
- 6) The Team evaluated the Project based on the following five criteria:

<b>Relevance</b>	Relevance refers to the validity of the Project Purpose and the expected Overall Goal in accordance with the policy direction of the GOU and the Japanese Official Development Assistance as well as needs of beneficiaries and target groups.
<b>Efficiency</b>	Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the inputs of the Project were efficiently converted into the Output.
<b>Effectiveness</b>	Effectiveness refers to the extent to which the expected or desired outputs have been achieved as planned and examines if the outputs were produced by the Project.
<b>Impact</b>	Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by implementing the Project, including the extent to which the expected Overall Goal has been attained.
<b>Sustainability</b>	Sustainability refers to the extent to which the GOU can further develop the Project, and the benefits generated by the Project can be sustained in the policy, financial, institutional, organizational and technical aspects.

- 7) The Team made a conclusion based on the results of evaluation analysis. Also, the Team made

BM.

3

recommendations to the Project, and obtained lessons learned from the Project.

BH.

3

## 2. Achievement of the Project

### 2.1 Inputs

#### 2.1.1 Inputs by the Ugandan side

- 1) At the time of the Terminal Evaluation, 65 people were assigned as the C/Ps including the Project Director and the Project Manager, the officials of the MoLG, the OPM and the NPA, the CAOs, the District Planners and DCDOs in Acholi and West Nile Sub-regions. The total accumulated number of the C/Ps by the time of the Terminal Evaluation stood at 109 people (See ANNEX 3).
- 2) The District Headquarters in Arua has provided the office space for the Japanese Expert on Planning. In addition, the District Headquarters in Gulu has provided the office space for the Project.

#### 2.1.2 Inputs by the Japanese side

- 1) Eight (8) experts were assigned. Their professional fields are as follows: 1) Chief Advisor; 2) Development Planning; 3) Project Coordination/Peace Building; 4) Community Development; 5) Livelihood Improvement; and 6) Social Survey and Monitoring. Two people were deployed as the Chief Advisor. Likewise, two people were deployed as the Expert on Project Coordination/Peace Building. The total man (person)-months for the Japanese Experts were 184.97 as of January 31, 2020 (See ANNEX 4).
- 2) The Japanese side has allocated 131 million yen for the cost of operation in Uganda such as inputs for Pilot Projects (oxen, ploughs, sprayers and others), maintenance of vehicles, transportation, development of deliverables, implementation of surveys, JCC meetings, workshops and training, salary of staff members and office operation costs (See ANNEX 5).
- 3) The Japanese side provided 36 million yen for the procurement of equipment such as 108 motorcycles, 9 generators and 13 solar power systems (See ANNEX 6).
- 4) The Project provided the training in Japan four times, in which 38 C/Ps participated (See ANNEX 7).

### 2.2 Outputs

The degree of achievement on each output is described below:

<b>Output 1:</b>	<b>Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region.</b>
------------------	--

#### Summary of Results of Evaluation for Output 1

At the time of the Terminal Evaluation, three out of five Indicators of Output 1 have been already achieved. Regarding Indicator 1-e, it can be seen as being on track. Indicator 1-d was achieved based on the result of interview with LC2 Chairpersons' views. However, this obviously contradicts the fact that the provision feedback still remains an issue among District Local Governments (DLGs) and Lower Level Governments (LLGs) in West Nile because of its low evidence rate confirmed for implementation. Considering the above, it is fair to say that **Output 1 has been almost achieved.**

The following are the indicators to assess the achievement of Output 1.

<b>Indicator 1-a</b>	<b>Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are</b>
----------------------	---

B.M.

3

**identified in West Nile Sub-region.**

**Indicator 1-a has been already achieved.** The Project conducted the needs assessment for the provision of equipment in West Nile. Based on this assessment and the additional on-site assessment, the Project has provided 108 motorcycles in total for 92 Sub-county CDOs and 7 Town Council CDOs in 9 Districts in West Nile and 3 Sub-county CDOs and 6 Town Council CDOs in 4 Districts in Acholi to improve their mobility for service delivery. In addition, it has provided 9 generators and 13 solar power systems in total for 9 District in West Nile and 1 District in Acholi (See Table 1 and Table 2).

**Table 1: Provision of Equipment for West Nile**

	Nebbi	Pakwach	Zombo	Arua	Maracha	Koboko	Yumbe	Moyo	Adjumani	Total
Motorcycles (sub counties)	8	5	11	26	7	6	12	8	9	92
Motorcycles (Town Councils)	0	1	2	0	1	0	1	1	1	7
Total no. of Motorcycles										99
Generators	n.a.	1	3	n.a.	n.a.	n.a.	3	n.a.	0	7
Solar Power System	1	n.a.	2	3	1	2	2	n.a.	1	12
Total no. of Power Equipment										19

Note: "n.a." indicates that sub-counties in those Districts did not qualify for needs/technical assessment conducted by WACAP, mainly by the fact that sub-counties are already equipped with basic items of back-up power supply system. Some of them might have been non-functional, but these were assessed to be remedied by replacing consumables by Sub-county LGs or District LGs.

Source: WACAP

**Table 2: Provision of Equipment for Acholi**

	Nwoya	Lamwo	Agago	Omoro	Total
Motorcycles (sub counties)	3	n.a.	n.a.	n.a.	3
Motorcycles (Town Councils)	n.a.	2	3	1	6
Total no. of Motorcycles					9
Generators	2	n.a.	n.a.	n.a.	2
Solar Power System	1	n.a.	n.a.	n.a.	1
Total no. of Power Equipment					3

Note: Acholi Sub-region had already benefited during the previous phase (ACAP). Assessment and provision were conducted only in those sub-counties and District who are newly created, or Town Councils that did not benefit under ACAP.

Source: WACAP

At the West Nile Planners' Forum, the C/Ps, i.e., District Planners proposed that a baseline survey be undertaken to assess the first-year planning tool utilization in 9 Districts covering all 99 LLGs in FY 2017/2018. After a series of discussions among the stakeholders, the respective Districts took the lead in conducting the Baseline Survey between June and July in 2018 under the Project. The Japanese Expert on Planning assisted each District in validating and analyzing the data/information. The results of the Baseline Survey revealed that 76% of LLGs were able to submit the evidence by indicating their use of the five planning tools such as a) Inventory, b) Village Priorities, c) Parish Priorities, d) Basic Information and e) Scoring. Based on the findings of the Baseline Survey, the Project has assisted both the DLGs and the LLGs to take necessary actions to fulfill the gaps identified in relation to allocation of budget and execution for planning activities and implementation of bottom-up planning at the LLG level. The Project has also provided

BM.

3



additional tools including monitoring check list, LLG annual planning and budgeting cycle, scoring criteria and guide, and national minimum standards for service delivery. Furthermore, the Project has developed “Handbook on LLG Planning Process & Planning Tools” in June 2019 and distributed mainly for Parish Chiefs.

<b>Indicator 1-b</b>	<b>Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs receive training related to planning.</b>
----------------------	---

**Indicator 1-b has been achieved.** After the Project reviewed the planning tools and training manual in cooperation with the District Planners in West Nile, it organized the one-day Training of Trainers (TOT) in all 8 Districts respectively in February 2017. The participants of 99 LLGs including Sub-county Chiefs, Town Clerks and CDOs attended this TOT. As trainers, they introduced the planning tools to Sub-county Technical Planning Committee (STPC) members including technical staff in charge of sectors and Parish Chiefs.

After identifying the gaps based on the results of the Baseline Survey in July 2018, the Project has been engaging the DLGs to guide, follow up and provide backstopping to LLGs wherever needed in relation to planning in a sustainable manner. This is mostly because DLGs often do not have funding of their own to organize formal training. It also encouraged the LLGs to impart the knowledge of planning process and the know-how of using planning tools to Parish Chiefs through routine work and to STPC members through existing mechanism such as regular STPC meetings chaired by the Sub-county Chief.

Despite difficult funding situations, for example, Maracha DLG conducted refresher training and orientation training on LG planning process and planning tools for the Sub-county Chiefs, CDOs and LC3 executive committee members by allocating the capacity development budget of the Discretionary Development Equalization Grant (DDEG). The Team also confirmed the similar initiative at the time of the Terminal Evaluation. According to the Acting District Planner and the Senior CDO interviewed in Packwach, they carried out the refresher training programmes with the capacity development budget of the DDEG for Sub-county Chiefs, CDOs and Parish Chiefs. The Sub-county Chief of Panyango in Packwach District also noted that he encouraged Parish Chiefs at the STPC to follow the evidence-based planning process by using the planning tools developed by the Project.

The Project has also taken the necessary follow-up activities for DLGs respectively. For example, the District Planner in Arua conducted the monitoring of LLGs through the On the Job Training (OJT) from the Japanese Planning Expert to supervise the planning process of their LLGs and give technical support where necessary. Another example was that the Project supported the DLGs in Arua, Yumbe and Moyo to conduct the orientation and training programmes in February and March 2019. This was financed by the Government of Japan’s supplementary budget through the UNDP. More than 700 people from DLGs and LLGs including LC5 and LC3 executive committee members, LC3 Chairpersons and Sub-county Chiefs as well as Town Clerks participated in these programmes and deepened their understanding of the bottom-up and evidence-based planning.

BU.

(3)

The Project has recognized that the guidance and/or the orientation as well as follow-up from the District, in particular Planners, to Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs are indispensable. Thus, it has also focused to engaging with District Planners. As part of this, the Project has organized joint workshops in February and July 2019 for the District Planners of both West Nile and Acholi Sub-regions to share and learn the District-led initiatives and good practices. The participants have discussed the remaining challenges and possible countermeasures as well. In these workshops, the C/Ps from the MoLG and NPA also participated to disseminate and discuss key policy issues with Planners for strengthening the capacity of LLGs by the MoLG and the progress of revising the Local Government Development Plan (LGDP) Guidelines by the NPA.

**Indicator 1-c** More than 75 per cent of sub-counties in the 9 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019.

Indicator 1-c has been already achieved. According to the Project, the planning tools described in Indicator 1-c and Indicator 2-c have not been determined nor defined officially. However, to prevailing C/Ps' understanding, they are mostly concerned with the five basic and sequenced tools, namely, a) Inventory, b) Village Priority, c) Parish Priority, d) Basic Information and e) Scoring. The results of the End-line Survey in November and December 2019 indicated that: 92 % of the LLGs used the b) village priority and c) parish priority; 83% of LLGs used a) inventory sheets; 77% of LLGs used e) scoring; and 75% of LLGs used d) basic information sheets (See Table 3).

**Table 3: Average of usage of five planning tools and monitoring check list with evidence across 86 LLGs in West Nile**

	a) Inventory	b) Village Priority	c) Parish Priority	d) Basic Info	e) Scoring	Average of 5 tools usage	f) Monitoring Check List
Evidence confirmed (LLG no)	71	79	79	64	67	72	61
Evidence confirmed in % (across 86 LLGs)	83%	92%	92%	75%	77%	84%	71%

Source: WACAP End-line Survey

As shown in the Table 4, the LLGs under the respective DLGs made good progress of using five planning tools in FY 2019/20. Particularly, the average usage rate of five tools in the Moyo District is 100%, which indicates that they have well internalized to use these tools across sequenced planning stages in the planning process while Planners continued following up and backstopping closely. The other three Districts including Nebbi, Koboko and Pakwach also have an average utilization of over 90%.

BH.

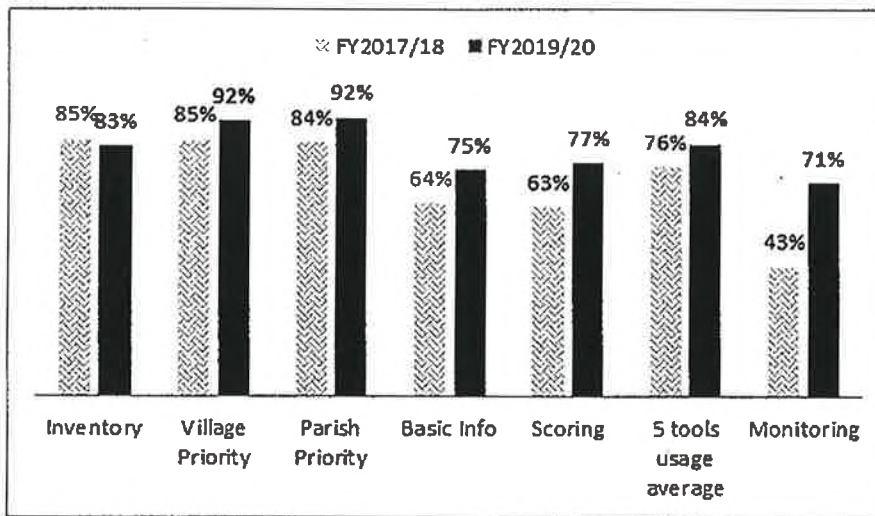
3

**Table 4: Usage of five planning tools and monitoring check list confirmed by the evidence across 86 LLGs of West Nile in FY 2019/20**

District (No. of LLG) Tools	a) Inventory	b) Village Priority	c) Parish Priority	d) Basic Info	e) Scoring	Average of 5 tools usage	f) Monitoring Check List
Arua (17)	78%	93%	94%	71%	79%	83%	59%
Madi Okollo (9)	84%	71%	84%	78%	81%	80%	78%
Nebbi (8)	92%	100%	100%	75%	100%	93%	75%
Pakwach (6)	83%	100%	100%	83%	83%	90%	50%
Zombo (13)	92%	92%	85%	77%	37%	77%	62%
Maracha (8)	70%	73%	88%	63%	72%	73%	100%
Koboko (6)	77%	100%	100%	90%	88%	91%	100%
Yumbe (13)*	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Moyo (6)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	67%
Obongi (3)	100%	100%	100%	67%	67%	87%	100%
Adjumani(10)	70%	98%	88%	60%	90%	81%	60%

Note: \* Data of Yumbe was not confirmed at the time of the Terminal Evaluation.  
Source: WACAP End-line Survey

As presented in the Figure 1, the usage of planning tools, except for a) Inventory, has been steadily improved between FY 2017/18 and FY 2019/20. Regarding the Indicator 1-c, the usage of five planning tools increased from 76% to 84% on average during the above period, which exceeded its target value, i.e.75%.



Source: WACAP End-line Survey

**Figure 1: Usage of 5 planning tools and monitoring check list between FY 2017/18 and FY 2019/20 in West Nile**

**Indicator 1-d** More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.

Indicator 1-d has been achieved based on the result of interview of LC2 Chairpersons in the End-line



**Survey.** On the other hand, the result of utilization of tools by LLGs contradicted the former one. It should be noted that neither the Social Survey nor the Baseline Survey under the Project collected the baseline data of Indicator 1-d. Thus, respondents were asked in the End-line Survey whether feedback from the Sub-county had improved in the last 3 years.

According to its results, 93.8 % of LC 2 Chairpersons (30 out of 32 parishes) in West Nile interviewed agreed that the feedback from LGs had improved in the last 3 years. This exceeded the target value of Indicator 1-d, i.e., 60%. Similarly, 83.3% of the LC 1 Chairpersons (30 out of 36 villages) surveyed agreed that the feedback from LGs had improved during the same period.

Regarding the feedback from the Sub-county LG to Parish, 87.5% of the LC 2 Chairpersons interviewed noted that they received feedback from Sub-county LG. Likewise, 86.1 % of the LC 1 Chairpersons surveyed replied that their communities received feedback on village priorities identified during the last planning cycle.

Contrary to the above results of interview in the End-line Survey, not many LLGs were able to provide the evidence that they had provided feedback. As illustrated in Table 5, only 45% of the LLGs responded by presenting the evidence that they provided the feedback on investment priorities and project status to lower levels in FY 2019/20. As presented in Table 5, eight of the eleven Districts have less than 60% feedback implementation rates.

**Table 5: Implementation of feedback confirmed by the evidence across 86 LLGs in West Nile**

District (no. of LLG)	g) Feedback
Arua (17)	47%
Madi Okollo (9)	22%
Nebbi (8)	38%
Pakwach (6)	67%
Zombo (13)	31%
Maracha (8)	75%
Koboko (6)	33%
Yumbe (13)*	0%
Moyo (6)	33%
Obongi (3)	100%
Adjumani(10)	50%
Evidence confirmed (LLG no)	39
Evidence confirmed in % (across 86 LLGs)	45

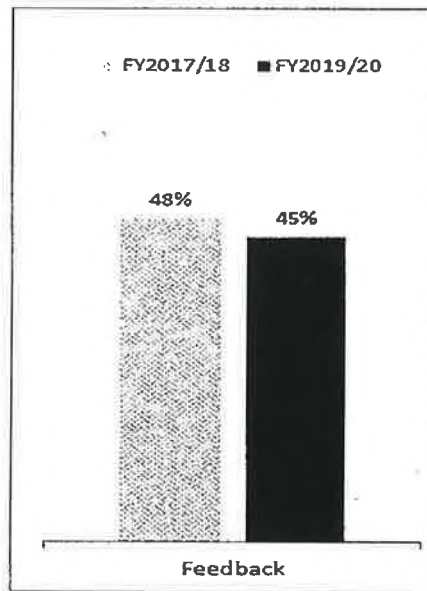
Note: \* Data of Yumbe was not confirmed at the time of the Terminal Evaluation.

Source: WACAP End-line Survey

BM.

(2)

As shown in the Figure 2, the proportion of LGs which presented evidence to prove the feedback implementation to lower levels with the evidence had slightly decreased from 48% to 45% between FY 2017/2018 and FY 2019/20. Thus, the survey did not confirm any improvement out of evidence confirmed, which indicates that there was still much room for improvement of provision of feedback from the LLGs to the lower level although the importance of feedback has been well recognized as crucial by the LLGs. Several District Planners interviewed by the Team emphasized that they had to institutionalize the feedback system from Sub-county to Parish as well as from Parish to village levels. Some of them pointed out that provision of feedback to the public on the status of previous FY activity has been included as one of the assessment items in the area of governance, oversight, transparency and accountability of the Local Government Performance Assessment conducted by the OPM. Others have already instructed the LLGs to provide the feedback duly by issuing the circular. More decisive decision was also confirmed by the Team at the time of the Terminal Evaluation. According to the CAO and the Senior Planner in Adjumani District, they had a plan to incorporate the results of the utilization of planning tools including the feedback into the performance assessment of Sub-county Chiefs from the next fiscal year.



Source: WACAP End-line Survey

**Figure 2: Provision of feedback between FY 2017/18 and FY 2019/20 in West Nile**

As for Indicator 1-d, there are significant differences between the result of LC2 Chairpersons' perception and the result of provision of feedback by LLGs with the evidence. This might be because the Project asked the LC2 Chairpersons about their views only after its intervention. Generally, one's view or perception can be influenced by many factors. Also, it is hard to set the target value appropriately without the baseline data. Thus, the perception survey about LC2 Chairpersons' views as to feedback from LGs should have been carefully designed and conducted twice to measure the change of their views before and after intervention. The same thing can be applied in Indicator 2-d of the Output 2 and Indicator a of the Project Purpose.

BU.  
31

<b>Indicator 1-e</b>	<b>District and LLG development plans and/or annual work plans are informed by the outputs produced by utilizing the planning tools.</b>
----------------------	--

**Indicator 1-e can be seen as being on track.** At the time of the End-line Survey, 97% of the 86 LLGs replied that their Sub-county had drafted budgets and a work plan for FY 2020/21 based on the outputs generated by using the planning tools. More specifically, 93% of the 86 LLGs noted that they had utilized the inventory data for FY 2019/20 planning and budget. Similarly, 97% of the 86 LLGs said that they had scored and ranked Parish priorities by using scoring sheets which informed FY 2019/20 planning and budget. These results illustrated that most of the LLGs in West Nile had somewhat utilized the outputs generated by using the planning tools for their annual work plans.

As for the five-year development plan, 98% of the 86 LLGs said that they had utilized the outputs produced by using the planning tools. However, according to the Japanese Planning Expert, the interpretation of this number should be carefully analyzed because most of the LLGs had not started to develop the five-year plan at the time of the End-line Survey. It might be interpreted that most of the LLGs had an intention to utilize the outputs generated by using the planning tools for preparing the five-year development plan.

Concerning the annual work plans at the District level, the use of the outputs produced by using the planning tools might be different from one District to another. Some of the District Planners interviewed by the Team acknowledged that there was room for improvement for mainstreaming the evidence-based planning at their District level although it has been greatly in place at the LLGs. Others noted that they have started to incorporate the outputs generated by using the planning tools into their annual work plans. All District requested LLGs to submit scored unfunded priorities in FY2019/20.

It should be noted that the Team was unable to measure the achievement of Indicator 1-e objectively. That is because Indicator 1-e does not specify a benchmark or a target value although the End-line Survey was conducted. However, given the above, it is fair to say that Indicator 1-e can be seen as being on track at LLG level while more efforts are necessary to systematize utilization and incorporation of planning outputs generated by LLGs into DLG's work plan and budget.

<b>Output 2:</b>	<b>Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.</b>
------------------	--


**Summary of Results of Evaluation for Output 2**

Out of four Indicators, Indicator 2-a and Indicator 2-b have been already achieved. However, both Indicator 2-c and Indicator 2-d have not been achieved at the time of the Terminal Evaluation. Therefore, **Output 2 has yet to be achieved.**

The following are the indicators to assess the achievement of Output 2.

<b>Indicator 2-a</b>	<b>Current issues of planning are identified.</b>
----------------------	---

**Indicator 2-a has been already achieved.** The Project has identified current issues related to planning

BM  


through the field visits by the Japanese Experts and the consultation with the District Planners. They included: 1) lack of staffing particularly at the Parish level; 2) lack of/ or insufficient budget allocation required for planning; 3) insufficient guidance by DLGs/LLGs in planning process and utilization of planning tools; and 4) absence of internalized refresher training and/or orientation at the LLG level, particularly for the newly recruited staff members.

As previously described, the Project conducted the Baseline Survey in February-March 2018. Its results clearly and objectively indicated that utilization of the planning tools across all 74 LLGs in Acholi Sub-region was very low although these planning tools had been already introduced by the A-CAP. The average rate of usage of the five planning tools with evidence was only 14 %. At the time of the Mid-Term Review, the C/Ps of Acholi and MoLG as well as the Japanese Experts have analysed these findings and the reasons behind and discussed the countermeasures to be taken.

**Indicator 2-b** Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs are oriented about LG planning through training, workshops, or TPC meetings.

**Indicator 2-b has been achieved.** In FY 2017/2018, Nwoya District conducted the orientation training for newly recruited LLGs staff, which was also attended by other LLG technical staff for refresher purpose. One of the CDOs interviewed by the Team described that she received training from the Project and the DLG when she was newly recruited.

After the Baseline Survey, the Project has provided technical support to four Districts such as Gulu, Lamwo, Pader and Agaro to conduct the orientation and refresher training on the planning and budgeting cycle and the use of planning tools. The District Planning Unit in Omoro took the lead in undertaking the training for CDOs and Parish Chiefs with the budget of capacity building of DDEG. The same initiative was also reported by the CDO in Kitgum at the time of the Terminal Evaluation. Amuru District carried out the LLG office visits and provided guidance for CDOs and Sub-county Chiefs. Thus, the Team confirmed that CDOs and Sub-county Chiefs/Town Clerks of all LLGs were oriented through refresher training, orientation, guidance and supervision, although the level of these content varied among the DLGs.

**Indicator 2-c** More than 75 per cent of sub-counties/town councils use the planning tools to inform LLG work plans and budgets.

**Indicator 2-c has not been achieved but on track.** Because the DLGs in Acholi Sub-region have guided the LLGs to follow the LG planning and budgeting process and functions after the Baseline Survey, the LLGs have gradually improved several aspects. They included: 1) allocation of budget for planning activities at the LLGs; 2) reproduction of planning formats; 3) increasing tool utilization, especially increased number of LLGs which score development priorities; and 4) holding budget conferences before that of DLG. As presented in Table 7Table 6, the average rate of usage of five planning tools was 69% in FY 2019/20. It was also observed that the average rate of usage of village priority tools and parish priority tools were 86% and 76% respectively. On the other hand, the rate of usage of other three tools including inventory sheets, basic information and scoring sheets were still less than 65%.

**Table 6: Average of usage of five planning tools and monitoring check list with evidence across 74 LLGs in Acholi**

	a) Inventory	b) Village Priority	c) Parish Priority	d) Basic Info	e) Scoring	Average of 5 tools usage	f) Monitoring Check List
Evidence confirmed (LLG no)	48	64	56	44	42	51	31
Evidence confirmed in % (across 74 LLGs)	65%	86%	76%	60%	57%	69%	42%

Source: WACAP End-line Survey

When analysed by Districts, the usage of five planning tools differed from one District to another. Three Districts such as Omoro, Kitgum and Nwoya highly used these tools, compared to the remaining Districts (Table 7).

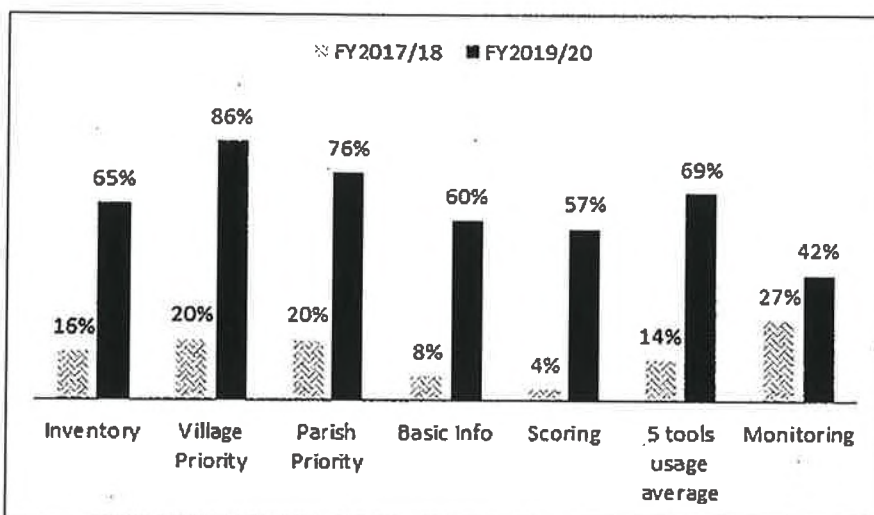
**Table 7: Usage of five planning tools and monitoring check list confirmed by the evidence across 74 LLGs of Acholi in FY2019/20**

District (No of LLG) Tools	a) Inventory	b) Village Priority	c) Parish Priority	d) Basic Info	e) Scoring	Average of 5 tools usage	f) Monitoring Check List
Nwoya (8)	85%	95%	88%	75%	91%	87%	25%
Amuru (5)	40%	72%	56%	64%	90%	64%	60%
Kitgum (9)	89%	100%	89%	84%	94%	91%	67%
Pader (12)	52%	83%	77%	25%	29%	53%	33%
Agago (16)	51%	84%	70%	46%	42%	59%	0%
Lamwo (11)	53%	69%	55%	53%	36%	53%	36%
Gulu (6)	67%	90%	83%	73%	13%	65%	83%
Omoro (7)	100%	100%	100%	100%	93%	99%	100%

Source: WACAP End-line Survey

Although it did not slightly reach the target value of Indicator 2-c, the average of usage of five planning tools has substantially increased from 14% to 69% between FY 2017/18 and FY 2019/20 (Figure 3). Particularly, the usage of Village Priority and Scoring has been highly improved. Various initiatives of respective DLGs including intensive guidance and follow-up activities with the support of the Project have brought about such a remarkable improvement of usage of five planning tools in Acholi.





Source: WACAP End-line Survey

**Figure 3: Usage of 5 planning tools and monitoring check list between FY 2017/18 and FY 2019/20 in Acholi**

**Indicator 2-d More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.**

Indicator 2-d has not been achieved. According to the results of interview in the End-line Survey, 13 out of the 30 LC2 Chairpersons (43.3 %) agreed that feedback from LGs had been improved in the last 3 years. This did not reach the target value of the Indicator 2-d. As for LC 1 Chairpersons, the same trend was observed. LC1 Chairpersons of only villages (34.4%) out of 32 villages in Acholi Sub-region agreed that feedback from LGs has been improved in the last 3 years.

Other results of the End-line Survey also revealed there was still much room for improvement for feedback at the LLGs in the last 3 years. As shown in Table 8, the implementation of these activities varied among Districts. High implementation rate of feedback was observed in Omoro and Gulu. Both Amuru and Kitgum have been on track. The remaining Districts need to be much improved to promote feedback and monitoring.

**Table 8: Usage of implementation of feedback confirmed by the evidence in respective 8 DLGs in Acholi**

District (No. of LLG)	Tools	g) Feedback
Nwoya (8)		38%
Amuru (5)		20%
Kitgum (9)		44%
Pader (12)		42%
Agago (16)		6%
Lamwo (11)		55%

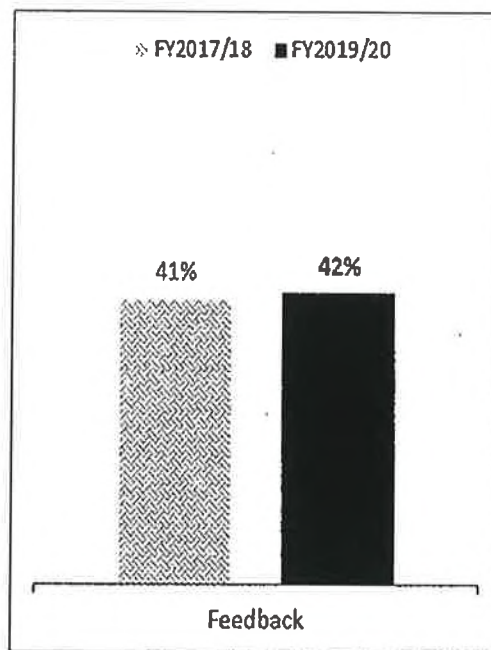
Bu.

3

Gulu (6)	67%
Omoro (7)	100%
Evidence confirmed (LLG no)	31
Evidence confirmed in % (across 74 LLGs)	42

Source: WACAP End-line Survey

The Figure 4 illustrates that the usage of feedback has been slightly increased from 41% to 42% between FY 2017/18 and FY 2019/20. This was because most of the DLGs have provided clearer guidance and support for LLGs to put the feedback in practice, especially after the Baseline Survey (See also Indicator 2-a).



Source: WACAP End-line Survey

**Figure 4: between FY 2017/18 and FY 2019/20 in West Nile**

At the time of the Terminal Evaluation, these results have been already shared between the Japanese Experts and the C/Ps, in particular, the District Planners. Regarding the reasons of such a low rate of implementation of the feedback, all the District Planners in Gulu, Kitgum, Omoro and Nwoya interviewed pointed out that only limited number of villagers attended the budgetary and other meetings in some cases because their demands were not fully fulfilled. Also, they reported other cases that Parish Chiefs were unable to hold meetings for providing feedback because villagers who expected to receive tangible benefits such as provision of inputs including money were unwilling to attend the LG's meeting. According to them, many external organizations for aid support and politicians often provided inputs or incentives for villagers to hold meetings. The District Planning Unit in Nwoya noted that they have not constantly been able to monitor and encourage LLGs to provide feedback because of lack of transportation means.

Bu.

3)

**Output 3:**

**Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.**

**Summary of Results of Evaluation for Output 3**

Out of six Indicators, two Indicators including part of 3-a and 3-c have been already achieved. Indicator 3-b has been almost achieved and Indicator 3-d is likely to be achieved. Indicator 3-f is seen as being achieved. As for Indicator 3-e, it was not possible to assess its achievement objectively because of no comparison data. However, the involvement of socially vulnerable people was confirmed in the Pilot Project. Therefore, except for Indicator 3-e, it can be concluded that **Output 3 has been on track.**

The following are the indicators to assess the achievement of Output 3.

**Indicator 3-a**

**CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work.**

**Indicator 3-a has been already achieved regarding the training for CDOs of all Sub-counties.** As for Indicator 3-a, the following things should be confirmed: 1) whether CDOs received training and 2) whether they used them in their annual work. The latter part will be assessed later because it seems to be the same as Indicator 3-c.

To strength the capacity of CDOs to apply the Community-Led-Development (CLD) approach, the Project has conducted a series of review workshops, planning workshops, thematic workshops, orientation workshops on the Pilot Projects and field exchange visits for CDOs and DCDOs in Acholi and West Nile Sub-regions under the Output 3. In addition, the Project has undertaken four types of OJT for implementation of the Pilot Projects. They included: 1) Group Assessment comprising preliminary and secondary group assessments and Project Matrix; 2) Social Preparation for project implementation; 3) Project Tracking (monitoring); and 4) Impact Monitoring.

At the time of the End-line Survey in November and December 2019, 27 out of 32 Sub-county CDOs, i.e., 84.4% replied that they had received the training on methods and forms for assessment of community groups applied for community development funds. 94.1% of 17 CDOs of non-pilot Sub-county noted that they had also received training. This was because the Project has conducted the orientation programme particularly from the 3<sup>rd</sup> year for not only pilot Sub-county Chiefs and CDOs but also all Sub-county Chiefs and all CDOs to disseminate forms and tools developed by the Project. The results of the End-line Survey revealed that 73.3% of 15 CDOs of pilot Sub-Country had received the training. According to the Project, those pilot Sub-county CDOs who had not received training were not CDOs of Pilot Sub-county at the time of the implementation of Pilot Project and later deployed as CDOs.

Based on the interview with the CDOs at the time of the Terminal Evaluation, most of them had received the training and OJT from the Project. Some who were newly recruited as CDOs or recently deployed to the pilot



Sub-counties also noted that they received the orientation or training from the DLGs. All of them appreciated the CLD approach, a series of OJT and tools and forms. For example, the Sub-county CDOs in Zombo District and Nwoya District stressed that the OJT by using tools developed by the Project enabled them to work easier than before, particularly in the aspect of group identification and project selection. Also, the pilot Sub-county CDOs in Yumbe and Kitgum interviewed emphasized the importance and necessity of taking the four steps of OJT although it took much time for assessment and consultation with group members before commencement of any activities, which was totally different from the previous practice before the Project. Given the above, the Team confirmed that Indicator 3-a has been already achieved.

**Indicator 3-b**    **136 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach.**

**Indicator 3-b has been almost achieved.** The Project has implemented Pilot Projects in 68 Sub-counties in Acholi and West Nile Sub-regions to develop the capacity of the Community-based Service Department to implement programmes and projects for livelihood improvement with the CLD approach. By the end of the Project, the number of Pilot Project is likely to reach 136. As illustrated in Table 9, 126 out of 136 ( 92.6%) Pilot Projects have been undertaken for animal traction in which the costs for 6 oxen, 3 ploughs, 1 sprayer and transportation cost were paid by the Project while the group members were responsible for securing the land, constructing karrals or sheds for oxen and purchasing drug and medicine. According to the DCDOs and the CDOs interviewed by the Team, the reasons why many groups preferred the animal traction included: 1) enabling them to receive the tangible benefits such as increased productivity, increased income and food security for a relatively short time, 2) being not so difficult task once they receive orientation or training; and 3) being relatively affordable maintenance costs for them. The groups engaging animal traction interviewed also explained the similar reasons described above.

**Table 9: Types of Pilot Projects**

	Sub-region	Total number of Pilot Projects	Animal traction (ploughing by oxen)	Heifer Rearing	Vegetable cultivation	Others
1 <sup>st</sup> Year	Acholi	32	30	2	0	0
2 <sup>nd</sup> Year	West Nile	36	33	0	2 (1 for onion and 1 for cassava & peanut)	1 for bakery
3 <sup>rd</sup> Year	Acholi	32	32	0	0	0
4 <sup>th</sup> Year	West Nile	36	31	0	4 (1 for cabbage, 1 for onion and 2 for potato)	1 under assessment
<b>Total</b>		<b>136</b>	<b>126</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Source: WACAP

Most of the DCDOs and the CDOs interviewed noted that the group dynamics was one of the issues in the Pilot Project. For example, in one group in Acholi, some members sold the oxen without permission because

*Bu.*

*(3)*

of the troubles within the group. According to the Japanese Expert Team, such a problem tended to be arisen in the Pilot Project in which the CDOs and the Sub-county Chiefs did not regularly conduct monitoring and consultation with the groups conducted because of the transfer of CDOs.

**Indicator 3-c** | **All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds introduced by the Project.**

**Indicator 3-c has been already achieved.** The Project was originally supposed to implement community livelihood improvement activities under the Output 3 aligning with the MoLG's Community Driven Development (CDD) programmes. However, this programme was integrated into the CLIC under the DDEG. Considering the above background, the community development funds stated in Indicator 3-c can be interpreted as the DDEG.

As previously described in Indicator 3-a, the Project has strengthened the capacity of DCDOs and CDOs of pilot Sub-counties to use the method and forms for assessment of the groups through a series of OJT sessions. Moreover, it has introduced these method and forms to Sub-county Chiefs, Town Clerks and CDOs of even non-pilot Sub-counties through the orientation programmes. In other words, the Project has facilitated all Districts including pilot Sub-counties and non-pilot Sub-counties to apply the method and forms into the DDEGs.

These initiatives may have been influenced to the results of the End-line Survey. Twenty-two (22) out of the 32 Sub-county CDOs, i.e., 78.6% noted that they had used the forms for assessment of community groups applied for government programmes. All of these 22 CDOs indicated that they used these forms for the livelihood component of the DDEG. According to the Japanese Experts, those who responded that they did not use (21.4%) might be newly recruited. By the time of the Terminal Evaluation, 31 of 69 CDOs (45%) who were responsible for the Pilot Projects have been already transferred: When analysed by Sub-regions, 67% of Acholi and 26% of West Nile of CDOs have already left the Project.

At the time of the Terminal Evaluation, all the DCDOs and the CDOs interviewed appreciated the method and forms introduced by the Project and emphasized the benefits of using them. Both DCDOs in Zombo of West Nile and in Gulu of Acholi pointed out that the Project clarified the procedures of selection of groups, preparation of Pilot Projects, and implementation and monitoring of Pilot Projects by introducing use-friendly forms and tools. The CDO in Paidha Sub-county, Zombo District emphasized that it was much easier to assess the capacity of groups and select suitable groups for not only the Pilot Projects but also other government programmes by using tools and forms above described. The CDO in Drajini Sub-county of Yumbe District also noted that the tools and forms were easy to use for various government programmes. Furthermore, both CDOs stressed that the tools and the forms enabled the group members to analyse the feasibilities and sustainability of activities and to select an appropriate project type of the Pilot Projects, which has contributed to enhancing a sense of ownership among them. More specifically, the groups which requested for the Pilot Project of operation of grinding mill have been able to be aware of less sustainability of such a project by using the project selection matrix because of high operating cost and difficulty in

BH.

3

maintenance of machine. The DCDOs in Omoro and Kitgum also pointed out that the CLD approach and OJT as well as tools and forms in the Project had much focused on the involvement of group members in each stage of process, which contributed to enhancing a sense of ownership for the Pilot Projects and generating the tangible effects such as reducing the time for ploughing, producing more vegetables and increasing income in the respective Pilot Projects of animal traction by using oxen.

Considering the above, it is fair to say that Indicator 3-c has been already achieved.

<b>Indicator 3-d</b>	<b>At least 10 good practices/lessons learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period.</b>
----------------------	---

**Indicator 3-d is likely to be achieved.** To develop a handbook titled “Handbook for CDOs to Facilitate Group-based Livelihood Activities (tentative name)”, the Project formed a working group comprising two DCDOs of Acholi and West Niles and the JICA Community Development and Livelihood Experts. This handbook will be designed mainly for CDOs and its content will include the CLD method of community livelihoods project, accumulated good practices and lessons learned from the Pilot Projects. Good practices and lessons learned will be obtained particularly from each of four OJT sessions and overall implementation of the Pilot Projects. For example, in the case of animal traction by using oxen in Pilot Projects, it is a common practice to obtain the consent of not only a landowner but his/her family before signing a memorandum of land use for a cowshed to avoid disputes over the land in the future. In the process of preparation of the handbook, good practices and lessons learned will be determined based on the recommendations from the DCDOs.

At the 1st and 2<sup>nd</sup> thematic workshops held in December 2018 and November 2019 respectively, the DCDOs and several CDOs who participated in the training in Japan have discussed the handbook. Based on the discussions, the working group will further revise and include best practice and lesson learnt. Thus, the handbook including good practices and lessons learned is likely to be developed by the end of March 2020. For disseminating the handbook, the Project has facilitated the DLGs to take the lead in organizing meetings, seminars or workshops with their own.

<b>Indicator 3-e</b>	<b>Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started.</b>
----------------------	--

**Indicator 3-e cannot be assessed objectively, but the involvement of socially vulnerable people was confirmed in the Pilot Project.** The Short-term Expert conducted the Social Survey in June – September 2016 to assess social and psychological impact of conflict in Acholi Sub-region, and social cohesion and inclusion of vulnerable people in Acholi and West Nile Sub-regions. Taking into consideration of the findings of this Survey, the Project has designed an approach for Pilot Projects

The Purpose of the Pilot Projects is to develop capacity of the Department of Community to implement

BK. (3)

programmes/projects with the CLD approach. The CLD approach aims 1) to support groups that are registered at LG; 2) to improve community's livelihood; and 3) to implement without marginalizing vulnerable groups and harming environment. The selection criteria of the Pilot Projects included: a) working together among group members; b) using local resources; c) affordable costs for operation and maintenance; and d) generating income.

As the results of the End-line Survey were indicated, all 34 group leaders of Pilot Projects in Acholi and West Nile noted that the socially vulnerable people were involved in their group activities. The similar response was received from LC1 Chairpersons. Except for one person, 33 LC1 Chairperson of Pilot Project villages (97.1%) described that the socially vulnerable people were involved in the Pilot Projects. The number of the vulnerable people per group was 4.7 on average with a range between 1 and 10. The results of the End-line Survey revealed that these socially vulnerable people were involved in various activities including Village Savings and Loan Association (VSLA), babysitting, cooking for other members, farming and grazing animals. All of the group leaders noted that they considered having socially vulnerable people in their groups as advantages. In contrast, 25 out of 34 group leaders (73.5%) opined that there were disadvantages of having vulnerable people in their group activities such as time-consuming and reducing quality of activities.

According to the Japanese Community Development Expert, generally, target groups for livelihood improvement projects or programmes tend to be selected from individuals who have physical strengths and can work effectively and efficiently. At the initial stage of the Project, some C/Ps of DLGs suggested that the Pilot Projects for livelihood improvement should target individuals rather than community groups. However, the Project has taken the CLD approach previously described for the Pilot Projects, focusing on the concept that "no one left behind" and the selection criteria for the Pilot Projects such as "working together". In the Pilot Projects, CDOs have facilitated the community group to select the type of projects including several activities in which vulnerable people can also engage. The Team confirmed this by interviewing with the five groups engaged in the Pilot Projects (four animal traction and one vegetable cultivation). According to them, socially vulnerable people such as the disabled people and the elderly people in their respective groups engaged in babysitting and housework for other members instead of ploughing by oxen.

At the time of the Terminal Evaluation, most of the DCDOs and the CDOs in both West Nile and Acholi pointed out that the current government has emphasized the inclusion of Extremely Vulnerable Individuals (EVI) in its programmes. Many Development Partners and NGOs also have taken this into consideration in the process of planning and implementation of humanitarian aids and community development programmes/projects. Thus, EVI has been included in many groups of community development activities. According to them, the community people often tend to include these EVI into their groups because they expect more support available for inclusion of EVI from external implementing agencies.

As for Indicator 3-e, the Team could not assess whether the involvement of socially vulnerable groups in community development activities has been increased compared to before the implementation of the Project because of no comparison data. Also, it was hard to verify the correlation between the increase in involvement



of vulnerable groups in community development activities and the Project's intervention because the concept of EVI has been widely incorporated in many community-based projects by various development agencies. The same thing can be said somehow in Indicator a of the Project Purpose.

Considering the above, Indicator 3-e cannot be objectively assessed. However, the Team confirmed that the Project has duly implemented the concept of "no one left behind" and "working together among group members" to involve the socially vulnerable people in the community-led livelihood improvement of the Pilot Projects.

**Indicator 3-f Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.**

**Indicator 3-f can be seen as being achieved.** As previously described in Indicator 3-e, the Pilot Projects have been carried out to improve the livelihoods of community groups. At the time of the End-line Survey, except for one leader, 33 group leaders (97.1%) noted that livelihoods of groups members in the Pilot Projects have been improved in the last 3 years. This was almost consistent with the responses of LC1 Chairpersons and LC2 Chairpersons. According to the results of interview, 89.7 % of LC1 Chairpersons (61 out of 68 people) and 84.4% of LC2 Chairpersons (54 out of 64 people) agreed that livelihoods of people in their communities or parishes had been improved in the last 3 years.

Regarding whether improvement of livelihoods had been caused by the Pilot Project, 29 out of 34 LC1 Chairpersons (85.3%) of Pilot Project villages said that livelihoods of group members had been improved because of the implementation of the Pilot Projects. Moreover, 31 out of 34 group leaders (91.2%) and 29 out of 34 LC1 Chairpersons (85.3%) described that the Pilot Project has contributed to improving livelihoods of other community people by cultivating more land using group oxen and providing loans to other community people.

The positive responses were also obtained by the Chairpersons of groups of the Pilot Projects interviewed at the time of the Terminal Evaluation. For example, the Chairperson of the group in Ofua Sub-county of Adjumani District of West Nile noted the livelihoods had been dramatically enhanced because of the increase of productivity and income by implementing oxen ploughing activities under the Pilot Project. Accordingly, his group members were able to send their children to school, buy medicines and save more money. One member used to earn only just UGX 5000 per month but now this member become able to save UGX 10,000 per month after the commencement of the Pilot Project. Other Chairperson of the group in Abelo Sub-county in Nwoya District of Acholi that the animal traction of ploughing by oxen had improved their livelihood by increasing productivity and income and ensuring food security. Before the commencement of the Pilot Project, they have continued to be involved in VSLA. Because of the Pilot Project, the amount of saving by each member has been dramatically increased from UGX 1,000-5,000 per week to UGX 5,000-25,000 per week.

The Team obviously confirmed that the Pilot Project has brought about many positive effects and impacts on improvement of livelihoods of group members, though the Team was not able to obtain the comprehensive

B.M.

2

data for what extent their livelihoods of the whole groups had been improved by the Pilot Projects. Considering the results of the End-line Survey and the interview conducted by the Team, the Team concluded that Indicator 3-f can be seen as being achieved.

**Other activities**

The Team confirmed that the Project has implemented the following activities.

- **Facilitating to develop “DDEG Community Livelihood Improvement Component (CLIC) Operational Manual for Local Governments and Communities (April 2019)”:** The government’s CDD programme was phased out and the fund was integrated into the new funding modality, DDEG in FY 2016/17. All C/Ps of the DCDOs and the Japanese Experts reviewed the previous CDD guideline developed in 2012 based on the experiences of A-CAP and proposed its revision by preparing the draft to MoLG and OPM. JICA also provided financial support for printing costs of this manual.
- **Assisting the NPA to revise the Local Government Development Planning Guidelines:** The Project has assisted the NPA to revise the Local Government Development Planning Guidelines and prepare its draft by deploying local consultants. The draft Guidelines clearly stipulate “integration of participatory planning practices in LG development planning processes”. More specifically, the Guidelines describe objectives, process and prioritization for development activities based on scientific and evidence-based criteria which were introduced by A-CAP and the Project.
- **Assisting the MoLG to revise the DDEG Budget Guidelines:** The C/Ps of District Planners pointed out the necessity of the budget for planning activities such as printing formats and supporting planning meetings during the fact-finding field visit organized for the C/Ps of the MoLG and the OPM. Further, they recommended that the DDEG should allow the LLGs to allocate the budget more discretionally to the evidenced-based priorities. Accordingly, the MoLG has reviewed the DDEG Budget Guidelines and incorporated these recommendations into the revised ones. According to the C/Ps of the MoLG, 10 % of DDEG can be allocated for planning and monitoring and its remaining 90% can be allocated for prioritized development activities based on the evidence-based planning. This revised Guidelines will be finalized soon.

**2.3 Project Purpose**

<b>Project Purpose:</b>	<b>Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.</b>
-------------------------	---

The status of each verifiable indicator is presented below.

<b>Indicator a</b>	<b>More than 60 per cent of the LC1 chairpersons interviewed recognize that Local Governments' planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before.</b>
--------------------	--

First, regarding inclusiveness of LG’s planning of development projects, except for one person, 59 LC1

BM

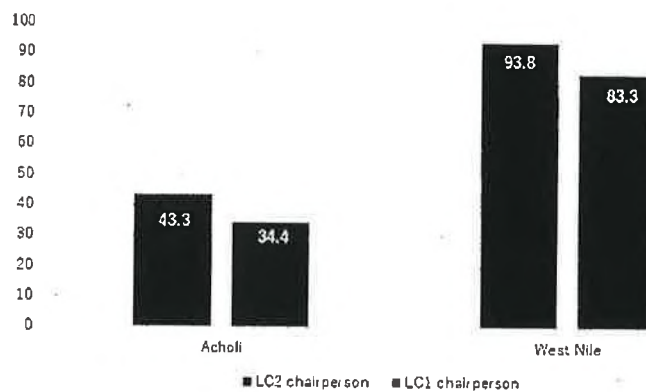
3

Chairpersons (98.3%) including both Pilot Project villages and non-Pilot Project villages noted in the End-line Survey that socially vulnerable people had participated in their village planning meeting. When analysed by Sub-regions, 88.9% of villages in Acholi and 100% of villages in West Nile said that they had involved socially vulnerable people in their planning meeting. Inclusiveness of socially vulnerable people has been in practice in village planning meetings. However, there was neither the baseline data of LC1 Chairpersons' views at the initial stage of the Project nor the comparison data of what extent such inclusiveness in LG's planning process has been improved compared to before.

Second, as for inclusiveness of implementation of development projects, 33 out of 34 (98.3%) LC1 Chairpersons of Pilot Project villages noted that socially vulnerable people had been involved in the Pilot Projects. On the other hand, there was no comparison data of what extent such inclusiveness has been improved in the process of implementation of development projects compared to before.

As described in the evaluation result of Indicator 3-e, the Team confirmed that the Project has duly implemented the concept of "no one left behind" and "working together among group members" to involve the socially vulnerable people in the community-led livelihood improvement of the Pilot Projects. However, it was hard to assess the correlation between the increase in involvement of vulnerable groups in community development activities and the Project's intervention.

Third, with regard to accountability in LG's planning process and implementation of development projects, 41 out of 68 LC1 Chairpersons, i.e., 60.3 % agreed that feedback from LGs has been improved in the last 3 years. This exceeds the target value of Indicator a, though there were some differences between Acholi and West Nile (See Figure 5).



Source: WACAP End-line Survey

**Figure 5: LC1 and LC2 Chairpersons who agree that feedback from LGs is improved in the last 3 years**

Apart from the LC1 Chairpersons' view, the usage of five planning tools confirmed by the evidence was helpful to understand the accountability in LG's planning process to some extent. According to the results of

BH.

3

the End-line, the average rate of usage of five planning tools was 77% in two Sub-regions, i.e., 69% for Acholi and 84% for West Nile.

More direct measurement of accountability can be verified by the data of whether feedback was provided. As previously described in the achievements of Indicator 1-d and 2-d, only 46 % of LLGs in Acholi and 45% of LLGs in West Nile were able to provide evidence of feedback. At the time of the Terminal Evaluation, the C/Ps of respective Districts in both Sub-regions felt that they need to address this issue with the advice of the Japanese Experts. There is a contradiction that Indicator a related to feedback is being achieved based on the LC1 Chairpersons' views although issues of feedback were confirmed at the Output level in PDM. When the recognition level of LC1 Chairperson is used as the supplementary indicator, it would have been better to obtain the baseline data prior to interventions and set the target value to measure the achievement objectively.

<b>Indicator b</b>	<b>Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation, in comparison to the one at the commencement of the Project.</b>
--------------------	---

Neither the Baseline Survey nor the End-line Survey collected the data related to Indicator b. In other words, there was no comparison data of what extent the recognition of the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation had been enhanced among core project C/Ps of DLGs and LLGs. As previously mentioned, it was hard to verify the correlation between the increase level of recognition about inclusiveness and the Project's intervention because the concept of "inclusiveness" has been widely recognized among the C/Ps of the DLGs and the LLGs.

According to the Japanese Planning Expert, the Project has not used the terminology of "inclusiveness" in planning under Output 1 and Output 2. Instead, it has used the terminology of "bottom-up planning" or "participation in planning" to involve all stakeholders including the village people in planning processes. This was supported by the following results of the End-line Survey regarding the effectiveness of using planning tools. The terminology of "inclusiveness" was not found. All 74 LLGs in Acholi Sub-region agreed that planning tool utilization is a practical and effective means to improve LG planning. Similarly, all 86 LLGs in West Nile Sub-region agreed that planning tool utilization is a practical and effective means to improve LG planning. As for the positive changes of planning, the respondents of LLGs in Acholi described the following: 1) participation in planning (86%); 2) decision making (85%); 3) evidenced-based planning (78%) and accountability (78%); and 4) transparency (76%). In the case of West Nile, the respondents of LLGs pointed out the following positive changes of planning: 1) bottom-up planning (91%); 2) selection of priorities (90%); 3) transparency (87%); 4) participation in planning (86%) and 5) understanding of LG planning cycle (79%).

There was no data of views of DLGs including CAOs, District Planners and DCDOs in the End-line Survey.

BK.

3



At the time of the Terminal Evaluation, the C/Ps of DLGs such as the CAOs, the District Planners and the DCDOs interviewed highly appreciated the planning tools were very user-friendly and effective in improving the quality of data. Some of them pointed that these tools have substantially helped the LLGs make a bottom-up and evidenced-based planning in a systematic manner, which contributed to enhancing the accountability and transparency of planning process. Furthermore, most of them emphasized that they have already internalized the practice of bottom-up and evidence-based planning by using these tools. In Acholi, all the Districts have gradually guided their LLGs to allocate the budget for planning particularly after the Baseline Survey. Some of them have taken proactive actions to facilitate planning activities. For example, Kitgum District issued a circular for LLGs to follow a timeline and planning requirements including the use of planning tools. In Nwoya District, the CAO decided to incorporate tool utilization into performance contracts for Sub-county Chiefs, Parish Chiefs and Head of Departments of DLG. The same initiative was also confirmed in Gulu District to mainstream the planning tools into LLGs. In West Nile, the CAO of Zombo District emphasized that the bottom-up and evidenced-based planning practice introduced by the Project has contributed to improving the people's participation, quality of data, the quality of decision and the provision of feedback to the public. The District Planner of Zombo also pointed out the views of District Planners and CDOs about planning might be changed from their own tasks to the tasks of all the stakeholders including the public. The Assistant CAO and the Acting District Planner of Pakwach District described that they have recognized the importance of evidenced-based planning and the data such as inventory sheets for improving the quality of planning. The CAO of Adjumani District noted that they had a plan to incorporate the results of the utilization of planning tools into the performance assessment of Sub-county Chiefs from the next fiscal year.

As for the implementation of community-led livelihood improvement, the Project has taken the CLD approach for the Pilot Projects, focusing on the concept that "no one left behind" and the selection criteria for the Pilot Projects such as "working together". In the Pilot Projects, CDOs have facilitated the community group to select the type of projects including several activities in which vulnerable people can also engage.

At the time of the Terminal Evaluation, all the DCDOs and the CDOs interviewed appreciated the tools and forms introduced by the Project and emphasized the benefits of using them. They noted that it was much easier to assess the capacity of groups, and to select suitable groups in more a fair manner. Some of them pointed that using these tools and forms has contributing to minimize political interference in the process of group identification. Other indicated that the CLD approach and OJT as well as tools and forms in the Project had much focused on the involvement of group members in each stage of process, which led to enhancing their sense of ownership and responsibility for the Pilot Projects.

Indicator c	Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the improvement of their capacity in planning and implementation of community development activities.
-------------	--

BM.

(3)

When the Team asked the C/Ps what effects have been brought about by the Project, most of them immediately pointed out the capacity enhancement of LLGs and DLGs in terms of planning and implementation of CLD activities in the Pilot Project. Judging from such interview results at the time of the Terminal Evaluation, it can be interpreted that the Project has highly contributed to enhancing their capacity regarding planning of LLGs and implementation of community-led livelihood improvement.

According to the End-line Survey, 30 out of 32 CDOs (93.8%) noted that their capacity to conduct planning activities had been strengthened because of the guidance and support by DLGs and the Project. Also, 28 out of 32 CDOs (87.5%) realized that their capacity to implement community development activities had been improved. Moreover, not only 93.3% of Pilot Sub-county CDOs but also 82.4% of non-Pilot Sub-county CDOs provided the same answer. However, there was no comparison data as for what extent their perception of capacity development has been increased among C/Ps. To measure individual capacity objectively in a certain area has been strengthened, more appropriate assessments such as a self-assessment, a competency assessment or a performance assessment of each areas which need to be strengthened should have been conducted before and after the intervention. In the case of perception survey or Knowledge, Attitude and Practice survey, a base line survey should have been undertaken to collect the baseline data and to specify the target value. Also, its end-line survey using the same questionnaire should have been carried out to measure the exact extent of improvements objectively.

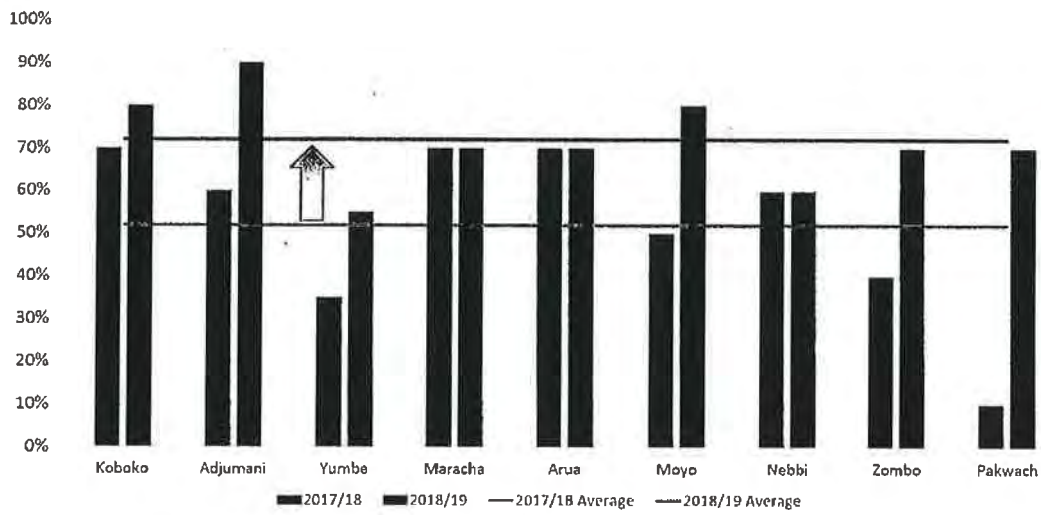
#### **Measuring institutional capacity enhancement of LGs in the Project: Ideas for indicators**

In accordance with the progress of the Project, the DLGs in both West Nile and Acholi Sub-regions have recognized the usefulness and effectiveness of methods, tools and forms for planning as well as for community livelihood improvement. At the LG level, many DLGs have taken various initiatives to internalize and institutionalize these methods, tools and forms for planning and community livelihood improvement. Such initiatives included: a) issuing the circular from DLGs to LLGs to utilize them; and b) incorporation of tool utilization into performance contracts for Sub-county Chiefs, Parish Chiefs and Head of Departments of DLG. At the CG level, the C/Ps of DLGs and DCDOs strongly recommended the institutionalization of these methods, tools and forms to the CG at several occasions. As a result, the Project has also provided technical and financial support for revision of LGDP Guidelines, revision of DDEG Budget Guidelines and development of CLIC Operational Manual (See "Other activities"). Such initiatives for institutionalization at the LG level and such a recommendation by the LGs for institutionalization of the Project's effects can be indicators of the Project Purpose to measure whether institutional capacity is enhanced of LGs.

#### **Measuring institutional capacity of LGs: Local Government Performance Assessment**

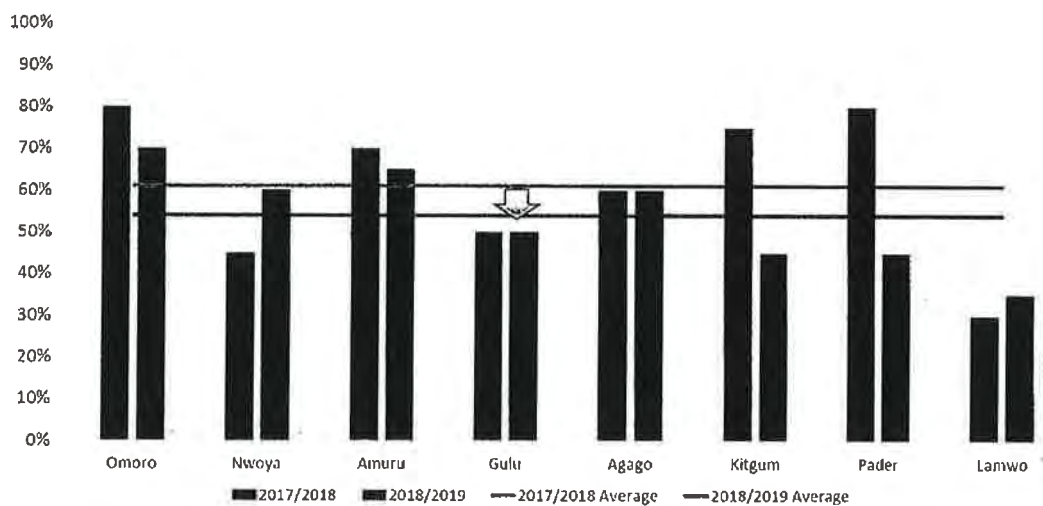
Since FY 2017/2018, the GOU has introduced the Local Government Performance Assessment under the leadership of OPM to promote effective behavior, systems and procedures to improve LG's administration and service delivery. According to the C/Ps of OPM interviewed, this assessment comprising 7 thematic areas includes 1) planning, budgeting and execution and 2) governance, oversight, transparency and accountability, which are related to the Project's intervention. As presented in Figure 6Figure 7, the 2018/2019 assessment

results indicated an improvement in the performance of planning, budgeting and execution among DLGs in West Nile Sub-region compared to the 2017/2018 assessment results. The average performance of planning, budgeting and execution among DLGs in Acholi has been slightly decreased between FY 2017/2018 and FY 2018/19 (Figure 10). As for the performance of governance, oversight, transparency and accountability, both West Nile and Acholi have made good progress (Figure 8 and Figure 9). At the time of the Terminal Evaluation, the C/Ps of the MoLG appreciated it and pointed out that this improvement could be attributed to the Project's intervention to some extent. The Local Government Performance Assessment is likely to serve as one of the references to assess the sustainability of the Project's effects at the Ex-post Evaluation.



Source: WACAP

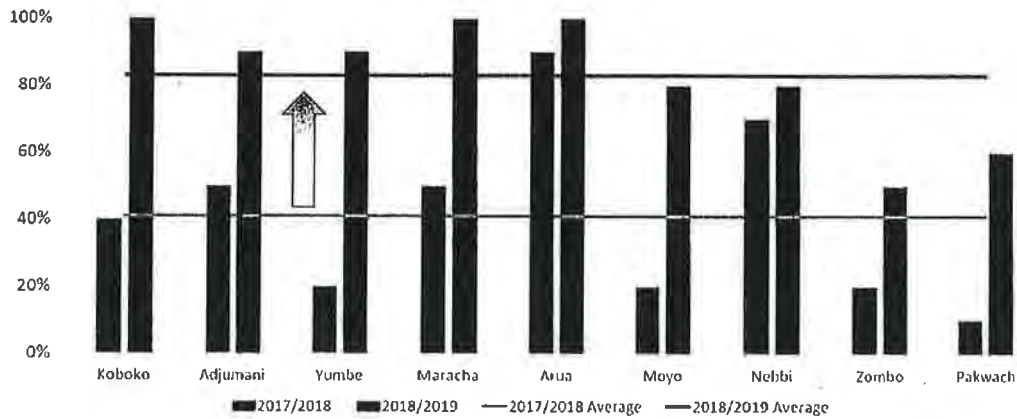
**Figure 6: Performance change of planning, budgeting and execution in West Nile Districts from 2017/18 to 2018/19**



Source: WACAP

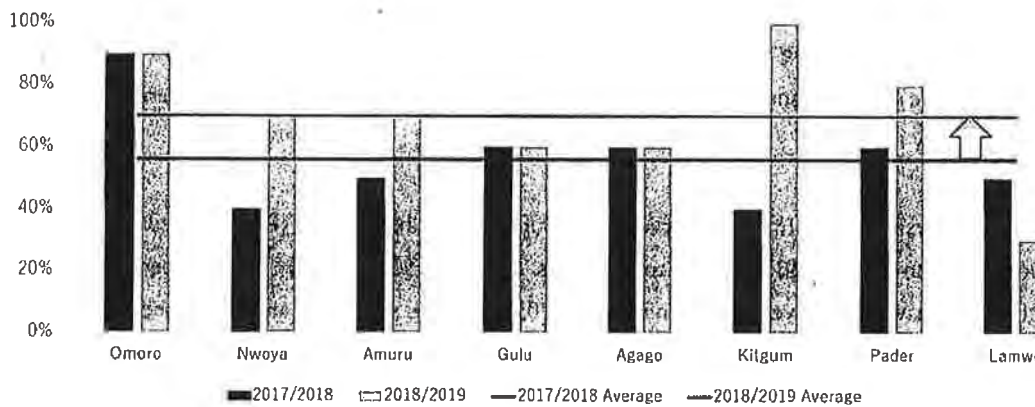
BK. (3)

**Figure 7: Performance change of planning, budgeting and execution in Acholi Districts from 2017/18 to 2018/2019**



Source: WACAP

**Figure 8: Performance change of governance, oversight, transparency and accountability in West Nile Districts from 2017/18 to 2018/2019**



Source: WACAP

**Figure 9: Performance change of governance, oversight, transparency and accountability in Acholi Districts from 2017/18 to 2018/2019**

**Summary of Results of Evaluation for the Project Purpose**

It was hard to assess the achievement of the Project Purpose objectively because its indicators were flawed and some of the comparison data were not available. In order to measure the change of perception or attitude

*BLU.*



of the target groups, both the Baseline survey and the End-line survey should have been well designed and conducted before and after the Project's intervention. Also, setting and/or revising appropriate indicators to measure the achievement of institutional capacity development objectively should have been carefully done at the initial stage of the Project or at the time of Mid-Term Review. The examples of such indicators may include: "X % of average use of five planning tools with the evidence by LLGs in both Acholi and West Nile Sub-regions", "Initiatives for institutionalization of tools and forms of planning and community-led livelihood improvement confirmed at least in X DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions" and "At least X recommendations made by the DLGs supported by the Project to the CG for institutionalization of tools and forms of planning and community livelihood improvement".

It was confirmed based on the review of Project's various reports, the interview and the questionnaires of the C/Ps and the Japanese Experts that the substantial purpose of strengthening the institutional capacity of 1) bottom-up and evidence-based planning and 2) implementation of community-led livelihood improvement has been on track through institutionalizing and internalizing by the DLGs and the LLGs in both Acholi and West Nile Sub-regions with a sense of ownership and initiative.

#### 2.4 Overall Goal

<b>Overall Goal:</b>	Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region.
----------------------	---

The status of each verifiable indicator is presented below.

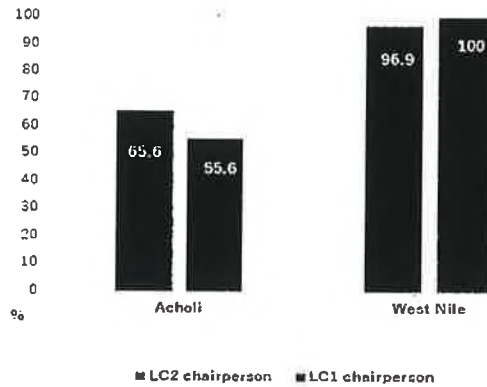
<b>Indicator a</b>	<b>People in communities where the Project is implemented realize that planning of development plan by local governments benefit communities.</b>
--------------------	---

Indicator a might be set to measure whether the vertical relationship of trust between the LG and community has strengthened by the Project's effects and other interventions.

According to the results of the End-line Survey, 48 out of 60 LC1 Chairpersons (80%) agreed that planning of development plan by LGs had benefited communities. Similarly, 52 out of 64 LC2 Chairpersons (81.3%) replied the same answer. However, as shown in Figure 10, there were significant differences between Acholi and West Nile in the number of LC1 and LC2 Chairpersons who realized the benefit.

BH.

(3)



Source: WACAP End-line Survey

**Figure 10: LC1 and LC2 Chairpersons who realize that planning of development plan benefits community**

Concerning Indicator a, there was neither the benchmark nor the target value. This is the same as other three Indicators of the Overall Goal. In addition, the definition of “people in communities” is not clearly defined in the PDM and needs to be specified. This can be also applied to indicator b. “People” may include communities, District and Sub-county officers, Parish Development Committee members and LC1 Chairpersons because these people are described in means of verification in the PDM. Except for the data of LC1 and LC2 Chairpersons, no data for other target groups was available at the time of the Terminal Evaluation. Therefore, the Team was unable to prospect the achievement of Indicator a.

**Indicator b**      **People in communities where the Project is implemented feels cohesion with other community members.**

Indicator b might be set to measure whether the horizontal relationship for trust between the people in Pilot communities and other community members has strengthened by the Project’s effects and other interventions.

As illustrated in the results of the End-line Survey, 31 out of 34 pilot groups (91.2%) agreed that Pilot Projects have contributed to uniting people in the community. Also, except of one people, all 33 LC1 Chairpersons (97.1%) provided the same answer.

“The Project” described in Indicator b seems to be “the Pilot Project” because non-pilot groups and LC1 Chairpersons of non-pilot villages were not investigated by the End-line Survey. The definition of “people” needs to be defined and the target value should be set.

Based on the interviews with the stakeholders including the DCDOs, the CDOs, the Chairpersons of groups of the Pilot Projects at the time of the Terminal Evaluation, it might be not so easy for the community group members in the Pilot Projects to feel cohesion with other community members. That is because the group dynamics may cause many issues. This should be also taken into consideration.

AM.  
③

<b>Indicator c</b>	<b>Social and psychological impacts of the armed conflict decrease in Acholi.</b>
--------------------	---

The End-line Survey interviewed LC1 Chairpersons of 32 villages and LC2 Chairpersons of 32 parishes in Acholi Sub-region which got affected by the armed conflicts. 87.5 % of LC1 Chairpersons and 84.4% of LC 2 Chairpersons replied that the effects of armed conflicts had decreased in the last 3 years. It was hard for the Team to verify the correlation between the above results and the Project's intervention.

<b>Indicator d</b>	<b>Discontent among local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile.</b>
--------------------	--

At the time of the End-line Survey, only 6 out of 36 villages surveyed in West Nile Sub-region were refugee hosting communities. Three LC1 Chairpersons out of the 6 refugee accommodating villages realize that there were discontents between their community people and refugees. Of 3 LC1 Chairpersons, 2 persons agreed that discontents between refugees and their communities had decreased. It was hard for the Team to verify the correlation between the above results and the Project's intervention because the Pilot Project has not particularly targeted refugee hosting communities.

**Summary of prospect of achievement of Overall Goal**

At the time of the Terminal Evaluation, the Team was unable to prospect the achievement of the Overall Goal mainly because all Indicators had no target value. It will be also hard to assess the exact extent of the achievement of the Overall Goal at the time of the Ex-post Evaluation which usually will take place three years after the completion of the Project because of the following reasons. They include: 1) no target value of respective indicators; 2) no clear definition of "people" stated in Indicator a and Indicator b; 3) not having some of the baseline data related to Indicator a and Indicator b including "community people", and 4) difficult to verify the correlations between Indicator c and Indicator d, and the Project's intervention.

### **3. Implementation Process of the Project**

**Project management and progress of activities**

Overall, the Project has been smoothly implemented although Acholi and West Nile Sub-region of Northern Uganda have been facing various challenges of the past conflict and incoming refugees. Most of the activities have been undertaken as planned. The Project' stakeholders have well communicated and coordinated one another. The monitoring has been regularly conducted through the JCC, the TWG and other means. The C/Ps have enhanced their sense of ownership and responsibility as well as obtained the practical knowledge and know-how of planning and implementation of community-led livelihood improvement.

Despite of the close communication and coordination among the Project stakeholders, the detailed discussions regarding the direction of the Project and the frequent review and monitoring about the indicators in the PDM seemed to be very limited. This led to the fact many unspecified and unmeasurable indicators remained in the current PDM. Also, the accumulated experiences and lessons from the Project in the aspect of capacity development of LGs in the conflict affected areas have yet to be fully analysed and shared among

BU.

3

the Project stakeholders.

### **Implementation structure**

The Project established the Joint Coordinating Committee (JCC) chaired by the PS of the MoLG based on the R/D. The PS was appointed as the Project Director while the Assistant Commissioner of the Department of District Administration was appointed as the Project Coordinator. The Project has organized JCC meetings once a year as per the R/D. Most of C/Ps and the Japanese Experts have noted that they have shared the progress of activities and issues, reviewed/revise the PDM and approved annual work plans, Monitoring Sheets used for project monitoring and the revised PDM at the JCC meetings. Several C/Ps and the Japanese Experts opined that the JCC has also worked well as a platform to discuss some issues the LGs faced among the C/Ps of CG, the CAOs and the Japanese Experts.

The Project has formed Technical Working Groups (TWGs) in Acholi and West Nile respectively. For the initial two years, the TWG meeting has been held twice a year in respective Sub-region. Since 2018, it has been held once a year before the JCC meeting. Most of the C/Ps and the Japanese Experts pointed out that the TWG meetings have provided good opportunities for the participants such as the District Planners and the DCDOs to not only share the progress of Project's activities but also discuss challenges at the DLG and LLG levels. According to several C/Ps of DLGs interviewed, the TWG was very effective in discussing the concerned issues and the countermeasures regarding the Project's activities and other related activities of LGs among the DLGs as well as with the CG. Some C/Ps of CG appreciated TWG meetings with monitoring field visits have worked well to promote the common understanding of the Project and coordination among its stakeholders. A few people noted that JCC has been worked as sharing and confirming the progress of activities rather than discussing the challenges and necessary action to be taken. They also mentioned that there was room for further improvement in terms of the frequency of meetings and level of participation of C/Ps.

### **Monitoring**

The Project has monitored the progress of activities by the following means: 1) JCC meetings; 2) TWG meetings; 3) Monitoring Sheets prepared by the C/Ps and the Japanese Experts every six months; 4) monitoring field visits at the time of TWG meetings; 5) others such as the field visits, the meetings, the workshops and the training programmes, and 6) budgetary conferences and other events organized by the LGs and/or CG. Most of the Project's stakeholders indicated that these monitoring means were appropriate to confirm the progress of activities.

### **Communication and coordination among Project stakeholders**

Most of the C/Ps and the Japanese Experts stated that they have closely and effectively communicated and coordinated with one another although many C/Ps from different organizations were involved in the Project. The West Nile Planners' Forum has served to facilitate communication and coordination among the District Planners. In Acholi, the District Planners have communicated and coordinate one another through the SNS, "WhatsApp" of "the Acholi Regional Planners Fora." The DCDOs in Acholi have also used WhatsApp to

B.M.

(3)



exchange various information. In Zombo District of West Nile, the CDO interviewed indicated that he has often consulted with the DCDO about the Project's activities through the SNS.

Some Japanese Experts felt that it was not so easy to hold internal meetings frequently because the target area was too large, which made them hectic.

#### **Sharing of knowledge and expertise and technical transfer**

All C/Ps interviewed that their overall capacity related to planning and implementation of community livelihood Pilot Projects has been greatly strengthened. At the time of the Terminal Evaluation, most of the C/Ps interviewed highly appreciated the ways of technical transfer and guidance from the Japanese Expert Team. In addition, they noted that the planning tools and methods were user-friendly and practical, which enabled the LLGs to implement the bottom-up and evidence-based planning. Furthermore, they emphasized that the four steps of OJT with the various tools for implementation of community livelihood improvement were also comprehensive and systematic procedures, which enabled the CDOs to identify and mobilize community groups easier than before. With regard to the training in Japan, the participants obtained practical knowledge and good practices about the service delivery by LGs in Japan, the community participation and others.

#### **Ownership of the C/Ps**

Overall, the C/Ps have been actively involved in the Project activities with a sense of ownership. At the initial stage of the Project, the level of ownership of C/Ps towards the planning and CLD activities seemed to be different from one LG to another. As many C/Ps pointed out, the Project has promoted the active participation of C/Ps in all the processes of preparation and implementation of activities, which contribute to enhancing their sense of ownership and responsibilities. Once most of C/Ps have been highly aware of the importance and necessity of planning tools and practices as well as implementation of community-led livelihood, some of them have internalized these initiatives in their routine work. Enhancing ownership and individual capacity of C/Ps have contributed to attaining remarkable institutionalization of the Project's effects such as development of the CLIC Manual and revision of the LGDP Guidelines and the DDEG Guidelines.

### **4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria**

The Team assessed the Project based on the five evaluation criteria of relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability on a five-level scale wherein 1=low, 2=moderately low, 3=medium, 4=moderately high, and 5=high.

#### **4.1 Relevance: High**

##### **(1) Consistency with the policies of the Government of Uganda and the Government of Japan**

The Project is consistent with the Second National Development Plan (2015/16–2019/20) which emphasizes improvement of the decentralization system and the functionality of LGs for effective service delivery. The Project is also consistent with the PRDP 3 (2015/16–2019/20) focusing on service delivery and socio-

BU. (3)

economic outcomes.

The Project is in line with Japan's Country Development Cooperation Policy for Republic of Uganda (2017) and the Official Development Assistance Rolling Plan of Japan for Republic of Uganda (2018). According to the policy and the plan, "stabilizing the society in Northern Uganda" is one of the four priority areas for assistance. The Project is also under the JICA's REAP Phase 2 (2016 – 2021). Moreover, the Project is in line with one of the priority areas for JICA's peacebuilding support which focuses local governance support for realization of a trust-building between Local Governments and the people in the conflict affected areas. Thus, the Project is consistent with these Japanese aid policies. The Project has been fully utilizing the planning methods and tools as well as the implementation tools for community livelihood developed by the A-CAP and incorporating lessons and experiences of the A-CAP to sustain and expand its effects.

### **(2) Consistency with the needs of Local Governments**

Given the fact that the LGs in Northern Uganda could not delivery service effectively and efficiently to the population because of more than 20 years insurgency, the capacity development of LGs including DLGs and LLGs was an urgent issue. At the time of the Terminal Evaluation, effective and efficient service delivery was still a main issue in Acholi and West Nile Sub-regions in Northern Uganda in the context of decentralization. Therefore, the Project meets the needs of the LGs in Acholi and West Nile sur-regions to strengthen their capacity for improving the service delivery.

### **(3) Appropriateness of project approach**

Except for the JCC, the Project has formed the TWGs respectively in Acholi and West Nile Sub-regions to discuss the progress of Project's activities, issues which the DLGs and the LLGs and possible countermeasures. These TWGs have served as the platform for discussing and sharing experiences and lessons learned, which contributed to stimulating a competitive spirit among the C/Ps and to enhancing the sense of their ownership and responsibility. The Project has closely coordinated and cooperated with the MoLG, the OPM and the NPA from the initial stage of the Project. This enabled the C/Ps of these CG organizations to deepen the understanding of initiatives of the Project and the issues which the C/Ps of LGs have faced at the site, and to take necessary actions at the policy level.

The Project has focused on encouraging the C/Ps including officials at central, District and local levels to participate in all the processes of implementation of its activities and take initiative through the technical transfer and support from the Japanese Expert Team. This approach was very appropriate for enabling them to increase their ownership and to institutionalize and internalize the effects of the Project. The Project has also adopted the similar approach during the implementation of community-led livelihood improvement activities in the Pilot Project by facilitating the community groups to get involved in all the processes of selection, preparation and implementation of Pilot Projects. In addition, the Memorandum of Understanding (MOU) which stipulates the roles and responsibilities of the stakeholders was signed among the community group, the Sub-county and JICA as well as the DLG as the witness. This has been adopted since the A-CAP. These approaches in the Pilot Project were consistent with the government's CLD approach and also

BU.

②

appropriate with regard to nourishing their ownership and empowering them to carry out the livelihood improvement activities although it often took time in such approaches. Furthermore, these approaches were effective in enhancing the transparency and fairness of service delivery by DLGs and LLGs.

**(4) Appropriateness of the provision of assistance in the development phase in the conflict affected areas of the country**

The timing of the commencement of the Project was very appropriate because the PRDP 3 (2015/16–2019/20) which is a strategic framework for development of Northern Uganda also commenced. Particularly, the PRDP 3 has given more focus on service delivery and socio-economic outcomes for reducing gaps in income and poverty levels between the North and the rest of Uganda. It has also emphasized the livelihood improvement in its framework. Strengthening the capacity of LGs in the Project to make a plan in a bottom-up approach and implement the community-led livelihood improvement activities is greatly consistent with the strategic direction of PRDP 3. Moreover, when the Project commenced in June 2016, the increasing influx of refugees from South Sudan was one of the serious issues for the GOU, particularly for the LGs in northern Uganda. Under such circumstances, strengthening of LGs in West Nile and Acholi Sub-regions matched their needs as well as the felt needs of GOU. In this regard, the timing of the implementation of the Project was significantly appropriate.

The target area of the Project was also appropriate because of not only the PRDP 3 but also the fact that no other Development Partners has provided technical support for the entire LLGs of Acholi and West Nile Sub-regions in the area of capacity development of LGs. Furthermore, in the aspect of institutional capacity development of LLGs for planning and implementation community development activities, it was appropriate to target all LLGs in 19 DLGs of two Sub-regions in an equal manner. Selecting some Districts in the respective Sub-region will make it difficult to roll out the Project's effects to other Districts in the future. Targeting the two Sub-regions was valid because they could share and compare the progress of the intervention in the different settings and stimulate sort of competition between them for better outputs.

The primary target groups for capacity development of LGs in the Project include: 1) District Planners and DCDOs of DLG; 2) Sub-chiefs and CDOs at Sub-county level and 3) Parish Chiefs. Selection of these target groups was feasible because the capacity area which need to be improved was bottom-up planning as well as implementation of community development activities. The target groups for Pilot Projects were selected from two existing community groups each Sub-county by considering the inclusiveness of vulnerable people. This was also appropriate and feasible to meet the demands of vulnerable community people by enhancing their livelihood and to provide learning opportunities for the DLGs and the LLGs from the Pilot Projects during the limited time of implementation of the Project.

**4.2 Effectiveness: Moderately High**

**Effects of the Project**

The Project has brought about the following five significant effects:

1. The Project has mainstreamed the bottom-up and evidence-based planning by using practical planning

B.M. (3)

tools into LLGs, i.e., Sub-county/Town Council and Parish levels. More specifically, the active involvement of C/Ps of DLGs and LLGs in the process of Project's activities has gradually stimulated the change of their mindset and enabled them to acquire the knowledge and skills regarding the bottom-up and evidence-based planning process and methods.

2. Not only individual but also organizational and institutional capacity has been strengthened in the above area. Most of the DLGs in West Nile and Acholi have internalized the effects of these planning practices and taken initiatives in providing clear guidance and more support to enable the LLGs to duly implement them.
3. The Project has strengthened the capacity of CDOs through a series of training, OJT and workshops to select the target community groups and facilitate the implementation of community livelihood activities in a more transparent and fair manner.
4. The Pilot Projects have enhanced the sense of ownership and responsibility among the community group members and directly contributed to enhancing their livelihood. Also, it has brought about the social effects including sending their children to schools and purchasing medicines when their family members are sick. Furthermore, it has helped enhance their self-confidence and empower them to seek for further improvement. In addition, it has promoted to build good relationships between CDOs and community members because the frequent consultation and interaction have been in place.
5. The Project has facilitated the C/Ps of CG as well as LGs to institutionalize the effects of the Project by developing the CLIC Operational Manual, revising the LGDP Guidelines and the DDEG Budget and Implementation Guidelines although these activities were not included in the PDM.

#### **Degree of the achievement of the Project Purpose**

The Team was unable to assess the exact extent of achievement of the Project Purpose because three Indicators of the Project Purpose in the PDM have some drawbacks. However, the substantial purpose of developing capacity of LGs or planning and implementation of community development has been on track.

#### **Contribution of Outputs**

It is fair to say that the achievement of all the three Outputs is likely to contribute to the attainment of the Project Purpose although all of them have yet to be fully achieved at the time of the Terminal Evaluation. As previously described, the support for development of CLIC Operation Manual, revision of LGDP Guidelines and revision of the DDEG Guidelines was not stated in the PDM. At the planning stage of the Project, institutionalization of the Project's effects was not considered as its scope. However, the C/Ps and the Japanese Experts have immediately recognized after the Project commenced that institutionalization of the Project's effects was key to strengthening institutional capacity of LGs and ensuring the sustainability. At the time of the Mid-Term Review, various recommendations for each stakeholder were made. To implement these recommendations, the road map including these activities was also discussed and agreed among the



Project stakeholders. Given the above, the Output for institutionalization of bottom-up and evidence-based planning and community-led approach such as development of CLIC Operational Manual, revision of LGDP Guidelines and revision of DDED Guidelines should have been included in the PDM to contribute to attaining the achievement of the Project Purpose.

#### **Influence of Important Assumptions from the Outputs to the Project Purpose**

One Important Assumptions were set from the Outputs to the Project Purpose, i.e., “1. District and sub-county officers are not transferred on a vast scale”. During the implementation of the Project, the frequent transfer of CAOs has taken place. Also, both the recruitment and the transfer of CDOs have occurred particularly in FY 2019/20 in accordance with the government’s administrative reforms which started since 2016. This Important Assumption influenced the efficiency of the Project to some extent but not seriously affected the achievement of the Project Purpose.

#### **4.3 Efficiency: Moderately High**

##### **Inputs from the both sides**

Most of the inputs from both the Ugandan and the Japanese sides were provided as scheduled. Particularly, the motorcycles provided by the Japanese sides have helped enhancing the mobility of CDOs, which led to the smooth implementation of field activities of the Project. The Project has targeted 16 DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions at its commencement. The number of the target DLGs has increased to 19 DLGs by the time of the Terminal Evaluation because of the increase in newly established DLGs. However, this has not affected the implementation of the Output 1 and the Output 2 because of the number of the target LLGs was the same as before. For the Output 3, it was decided that the Pilot Projects were not undertaken in the newly established DLGs because the DCDOs of new DLGs were less likely to provide necessary guidance and backstopping for the CDOs who were in charge of the Pilot Projects.

As for the activities under the Output 1 and 2, the original Plan of Operation (PO) was designed to focus on activities of West Nile under the Output 1 for the entire Project period. That was because it was the first time to target West Nile Sub-region while the A-CAP had been already implemented in some of the DLGs of Acholi. The DLGs and the LLGs of Acholi were expected to be able to keep applying what they learned from the A-CAP. The PO was revised to spend more balanced time to follow-up both Sub-regions from the second year of the Project. However, the findings of the Baseline Survey revealed the low usage of planning tools in Acholi. The frequency of transfer of CAOs also during the first half of the Project also affected the efficiency of the Project to some extent because their commitment and guidance were necessary for DLGs to promote the bottom-up and evidence-based planning. Overall, the Project has undertaken its activities less smoothly during the above period, which to some extent affected the achievement of Output 2.

Regarding the Output 3, the Project was originally supposed to review and improve the MoLG’s CDD Programme under the Output 3. However, this programme was integrated into the DDEG just before the commencement of the Project. Thus, the Japanese Expert Team was forced to reconsider the approach and activities of the Output 3 at the initial stage of the Project.

At the time of the Mid-Term Review, the Japanese Expert Team and the C/Ps discussed the low rate of usage of planning tools in Acholi Sub-region and possible countermeasures. It was decided that one official of MoLG was additionally assigned as the C/P of the Japanese Planning Expert. According to the District Planners interviewed at the time of the Terminal Evaluation, the objective findings of the Baseline Survey made most of C/Ps in Acholi take it seriously and stimulated their motivation and competitive spirit for further improvement. Some of the individual performance of C/Ps of District Planners have been improved, which took the lead in providing guidance and supervision to the LLGs. In other words, the Baseline Survey was one of the contributing factors for enhancing the efficiency of the Project.

As for the inputs from the Japanese side, some of the Japanese Experts interviewed felt that the scope of work of Experts was too large to have internal meetings regularly. Others also point out the workload of both coordination among many stakeholders and procurement for equipment and inputs for the Pilot Projects was huge in this Project. A few of the C/Ps interviewed that more Experts should have been assigned or the Experts should be stayed longer to interact and share their knowledge with C/Ps more frequently to increase C/Ps' capacity.

During the latter half of the Project, most of the activities have been implemented more smoothly, and much progress has been observed in both Sub-regions. Especially with regard to the Output 1 and 2, most of the C/Ps of the DLGs in both Sub-regions have been more actively involved in the Project with the strong commitment after recognizing the room for improvement based on the findings of the Baseline Survey and receiving the technical guidance and support from the Japanese Expert Team and the C/Ps of the CG. Concerning the Output 3, the position as Assistant CDO was abolished. To fulfil the staffing gaps, CDOs and Parish Chiefs are recruited and deployed particularly in the final year of the Project. During the same period, some groups in the Pilot Projects have faced the issues of troubles among its members. In the worst case, several group members sold their oxen without permission. The Japanese Expert Team has considered that this has resulted from the inadequate follow-up on the Pilot Projects by the newly deployed CDO and the Sub-county Chief to some extent. The Project requested the DCDO and the CDO concerned to take necessary actions and follow-up. Sometimes, the Project staff members had to conduct a follow-up in the cases where CDOs did not timely take an action to deal with issues which groups faced.

#### **Degree of the achievement of the Outputs**

The degree of the achievement of the Outputs varies among the three Outputs. Output 1 has been almost achieved. Output 2 has not been achieved. Output 3 has been on track.

#### **Influence of Important Assumptions from the Activities to the Outputs**

Two Important Assumptions were set from the Activities to the Outputs, i.e., "Conflicts and wars do not happen on a regional scale" and "Severe disasters do not happen in the region." These Important Assumptions did not affect the implementation of the Project. Other external factor such as the influx of refugees in West Nile did not seriously affect the implementation of the Project. However, according to the C/Ps of DLGs and

LLGs, in some cases, various Development Partners' intervention in different aid modality in both Acholi and West Nile adversely affected the community participation in the planning meeting and also bottom-up and evidence-based planning procedures because the community people expect to receive some incentives. Also, the workload of CDOs in Sub-county which has refugee hosting communities has dramatically increased, which forced them to omit the inventory survey and conduct prioritization in the bottom-up planning cycle. For the community-led livelihood improvement, the similar issue was reported by the Sub-county which has refugee hosting communities.

#### **Influence of Pre-Conditions**

As the Pre-Conditions of the PDM, " Adequate local human resources are available to undertake project activities" was set. Such Pre-Conditions were met.

#### **4.4 Impact (Prospect): Many positive impacts have emerged.**

##### **Prospects for the achievement of the Overall Goal**

The Team did not prospect the achievement of the Overall Goal because of neither a benchmark nor a target value of the Indicators.

##### **Influence of Important Assumptions from the Project Purpose to the Overall Goal**

Two Important Assumptions from the Project Purpose to the Overall Goal including "the CG allocates adequate financial and human resources to the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions" and "donors continuously commit to support Acholi and West Nile Sub-regions" were set in the PDM. As for staffing of LGs, recruitment of in particular CDOs, Sub-county Chiefs and Parish Chiefs has occurred, but still not adequately. Regarding the budgeting, the CG will allow LLGs to allocate the DDEG to prioritized development activities more discretionally than before. This might affect the sustainability of the Project not only positively but also less positively.

##### **Ripple effects**

The following positive impacts have already emerged:

##### ***Dissemination and institutionalization of the Project's effects at the non-target District and the national levels***

1. The former Deputy CAO of Arua DLG who participated in the first training in Japan under the Project was transferred to the CAO of Kodito DLG. Based on the action plan prepared during the above training, he has applied the bottom-up and evidence-based planning to Kodito District in Karamoja Sub-region. At the national conference for District Planners and Chief Financial Officers of all DLGs which was chaired by the Permanent Secretary (PS) of the MoLG in August 2018, the Japanese Planning Expert made a presentation on "practical tools for participatory and accountable planning process -bottom-up and evidence-based prioritization for High Level Government/LLG development planning and budgeting". In addition, the District Planner of Kodito shared experiences of using planning tools with the participants. At the end of the conference, the PS of the MoLG clearly mentioned to promote the usage of planning tools developed by the Project for the entire country.

BH.

③

#### *Applying the effects of the Project to other programmes*

2. Some of the CDOs have started to apply the tools and forms for community livelihood improvement developed by the Project to other government's programmes. According to the results of the End-line Survey, 6 out of 22 CDOs (28.6%) used them for Youth Livelihood Programme and 5 CDOs (23.8%) for Uganda Women Entrepreneurship Programme.
3. The District Planners of Aura, Koboko, Moyo and Obongi in West Nile have allocated the fund for refugee hosting communities financed by the Development Partners such as the Uganda Development Response to Displacement Impact Project financed by the World Bank to the unfunded projects identified by using the planning tools and forms of the Project.

#### *Recognition of the Project's effects by and cooperation with the government and the Development Partners*

4. The Project, in coordination with the UNDP, facilitated the DLGs in Arua, Yumbe and Moyo to conduct the orientation and training programmes in February and March 2019 with the Government of Japan's supplementary budget through the UNDP. More than 700 people from DLGs and LLGs participated in these programmes.
5. Both the GOU and the Development Partners have widely recognized the importance of improvement of planning at LGs and established a sub-group for LGs' planning under the Comprehensive Refugee Response Framework under the leadership of OPM in October 2019. JICA and the GIZ have played as a co-chair of this sub-group.

#### *Sharing experiences of strengthening the capacity of LGs as refugee-hosting District*

6. JICA and UNDP organized "the solidarity summit side event on enhancing development approaches for resilience and self-reliance of refugees and host communities: strengthening the capacity of LGs in Uganda" on June 22, 2017. At this event, the CAO of Yumbe District in West Nile, i.e., the C/P of the Project made a presentation about on-going efforts for integrating District planning of refugees and host communities and issues for service delivery.
7. The CAO of Zombo District in West Nile, i.e., the C/P of the Project shared the Project's experiences and issues for strengthening capacity of LGs in the conflict-affected areas by his presentation at the 7th Tokyo International Conference on African Development (TICAD 7) JICA Side Events on August 30, 2019.

#### *Impacts of the Pilot Project on community groups*

8. The Pilot Project has generated many positive impacts on community group members. Particularly, the economic impacts such as increasing income and saving more money have greatly contributed to the improvement of their livelihood and food security.



#### **4.5 Sustainability (Prospect): Moderately High**

##### **Policy aspect: High**

The capacity enhancement of LGs is highly likely to continue as a priority policy of the governance sector in Uganda. Furthermore, the GOU has focused on fulfilling the gap of development between the North and the rest of Uganda by strengthening the capacity of LGs, which will contribute to poverty reduction and stabilization of society. As for livelihood improvement projects, focus has been given to group-based activities, which help sustain the Project's effects. Such a policy is likely to be sustained even after the completion of the Project.

The Project has contributed significantly to establishing the policy framework for the bottom-up and evidenced-based planning and the community-led livelihood improvement by facilitating C/Ps to prepare three documents: 1) DDEG CLIC Operational Manual for LG and Communities; 2) the revised LGDP Guidelines; and 3) the revised DDEG Budget Guidelines. These policies are expected to be sustained after the completion of the Project, which will contribute to ensure the sustainability of the Project.

##### **Organizational aspect: Medium**

The frequent transfer of CAOs is likely to occur continuously after the completion of the Project. It is necessary for the District Planners and DCDOs to explain the Project's effects to newly deployed CAOs and to keep institutionalizing them in their organizations.

The transfer of officials will also occur at the DLG and LLG levels in the future. However, it may often take place within the District. Thus, they are highly likely to keep applying the knowledge and know-how acquired in the Project into practice.

As part of the reform of LGs, the position as Assistant CDO was abolished. To fulfil the staffing gaps, the CDOs as well as Parish Chiefs are recruited and deployed. By the time of the Terminal Evaluation, 31 out of 69 CDOs in total (45%) who were responsible for the Pilot Projects have been already transferred. In the case of Acholi, 20 out of 31 CDOs (67%) have left the Pilot Project, which was higher than that of West Nile (28%). This clearly indicated such recruitment is likely to affect the sustainability of the Project. Furthermore, the workload of CDOs is likely to increase substantially because of abolishment of ACDOs and increased their roles and responsibilities as planners. In principle, CDOs played key roles in planning and implementing community-led activities at Sub-county level. Their roles of administration and planning are expected to increase because the CG will allow the LLGs to allocate DDEG more discretionally than before. Because of this, District Planners and DCDOs need to provide more guidance and monitor the performance of LLGs.

The new Districts will be continuously formed, which will require sharing experiences from the DLGs in two Sub-regions and providing guidance from the MoLG.

##### **Institutional aspect: Moderately High**

The C/Ps of the CG have already taken the lead in institutionalizing the Project's effects by development of

the CLIC Operational Manual, revision of the LGDP Guidelines and revision of DDEG Guidelines. Furthermore, the DLGs and the LLGs have started to internalize and institutionalize the Project's effects as follows:

- 1) increasing the guidance and monitoring from the DLGs to the LLGs;
- 2) allocation and increasing budget for planning activities;
- 3) incorporating provision of the feedback to the lower level into the performance contract with the Sub-county Chiefs, CDOs and Parish Chiefs; and
- 4) applying the tools and methods of the Pilot Projects into other government programmes.

Several issues still remained at the time of the Terminal Evaluation to sustain the Project's effects in the institutional aspect. They include:

- Improvement of feedback mechanisms and monitoring in the planning cycle
- Mainstreaming outputs generated by planning tools into the sectoral departments of DLGs
- Constant monitoring and follow-up by both CDOs and DCDOs for issues of group dynamics in the Pilot Projects
- Taking over overall management, handbooks, tools and forms of Pilot Projects from the predecessor in case of personnel transfer of CDOs
- Sharing lessons learned and issues among DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions
- Consultation and sharing lessons learned and issues between the CG and the DLGs

**Financial aspect: Moderately High**

Generally, LLGs have faced inadequate budget for development activities, which made it difficult for them to fully meet various demands from the people at village levels. However, the MoLG allowed LLGs more flexibility to allocate the budget from the DDEG to prioritize development activities. In this respect, LLGs can allocate 10% of DDEG for planning and monitoring activities. This is the positive sign of decentralization for LLGs. On the other hand, this may affect the sustainability of the community led development activities. Previously, the LLGs need to allocate 30% of DDEG to livelihood improvement activities. Now on, the LLGs can allocate 90% of DDEG to prioritized development activities such as community infrastructure development projects more discretionally.

**Technical aspect: High**

The Project has strengthened the individual capacities for the C/Ps of the DLGs and the LLGs in Acholi and West Nile Sub-regions through various training, workshops, OJT programmes and technical transfer from the Japanese Expert Team. Moreover, most of them have been highly aware of importance and necessity of planning and the community-led approach for implementation of livelihood improvement projects. They have also recognized the effectiveness of planning tools and forms of community livelihood activities, and already taken initiatives in internalizing the Project's effects. Such awareness raising and attitude as well as behavior changes among respective C/Ps will help ensure sustainability of the Project in the technical aspect.

## **5.1 Recommendations to be implemented during the Project period**

### **For the Project;**

#### **(1) Reviewing and modifying the Indicators of the Overall Goal**

To share the common understanding among C/Ps and the Japanese Expert Team taking into account the clear future direction of the Project, it is recommendable to review and modify the Indicators of the Overall Goal, if necessary and set additional indicators. It is also important to set the appropriate indicators to measure the achievement of the Overall Goal objectively during the Ex-Post Evaluation.

#### **(2) Compiling and sharing experiences and lessons in the peacebuilding aspect of capacity development of LGs in the conflict affected areas**

At the time of the Terminal Evaluation, the Project highly generated many effects and even impacts, in the aspect of peacebuilding. However, the accumulated experiences and lessons obtained from the Project in the aspect of peacebuilding have yet to be fully analysed and shared among the Project stakeholders. Thus, it is recommended that the Project compiles and shares the experiences and lessons in the aspect of peacebuilding acquired through implementation of the Project in the conflict affected areas.

### **For DLGs in relation to Output 1 & 2;**

#### **(3) Keep providing guidance and follow-up on the planning process requirement to LLGs**

The planning tools and formats developed by the Project have been largely recognized and used by LLGs across the two Sub-regions. Thus, DLGs need to keep providing clear guidance and following up on the planning process requirements to ensure that all LLGs allocate adequate budgets for planning and fully utilize outputs generated by using the tools for planning and budgeting.

#### **(4) Re-emphasizing the importance of feedback to lower levels**

DLGs should mainstream bottom-up and evidence-based planning procedures and use evidence-based planning outputs, in particular, scored unfunded development priorities forwarded by LLGs. The results of the End-line Survey revealed that provision of feedback to lower levels still remained a key issue. Therefore, DLGs are strongly advised to re-emphasize the importance of feedback to lower levels for accountability purpose and take strategic countermeasures for both DLG and LLGs to improve and institutionalize a feedback mechanism in the planning cycle.

### **For DCDOs in relation to Output 3;**

#### **(5) Disseminating “the Handbook for CDOs to Facilitate Group-based Livelihood Activities”**

The Project is expected to develop the “Handbook for CDOs to Facilitate Group-based Livelihood Activities (tentative title)” by the end of the Project. Thus, it is strongly recommended that DCDOs disseminate this handbook including procedures, tools and forms in particular, at the quarterly meetings. JICA Expert Team can be invited as resource persons.

#### **(6) Strengthening supervision and monitoring of LLGs for Pilot Projects of community-led livelihood**

The progress of each Pilot Project of community-led livelihood might differ from one to another. Therefore, it is strongly recommended that DCDOs in the 2 Sub-regions, in particular those in Acholi Sub-region strengthen their supervision and monitoring of the LLGs.

**(7) Ensuring proper hand over and orientation of personnel transferred or newly deployed CDOs**

Personnel transfer and/or deployment of newly recruited CDOs take place in the two Sub-regions. DCDOs need to ensure taking over overall management, the handbook and tools and forms of Pilot Projects, and provide orientation in case of personnel transfer and/or deployment of newly recruited CDOs.

**For LLGs in relation to Output 3;**

**(8) LLGs (Pilot Project Sub-counties) respecting MOU of the Pilot Projects**

As the Pilot Project Sub-counties are co-signers of the MOU, those Sub-counties are urged to follow the MOU, in particular their responsibilities described in the MOU.

**5.2 Recommendations to be implemented after the Project period**

**For Central Government (CG);**

**(1) Holding consultation meetings with DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions**

It is strongly recommended that MOLG, NPA and OPM conduct joint consultation meetings as well as monitoring on planning tool utilization and implementation of community livelihood activities with DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions respectively to ensure the sustainability of the Project outcomes.

**(2) Rolling out planning tools and operationalizing the CLIC Operational Manual**

The CG (NPA, MoLG and OPM) needs to roll out planning tools to all LGs and operationalize the CLIC Operational Manual, and share experiences and lessons learned from the Project with other DLGs in collaboration with the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions.

**For DLG;**

**(3) Continue to institutionalize the Project outcomes in planning cycle**

To ensure the sustainability of the Project outcomes, the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions need to continue the bottom-up and evidence-based planning by focusing on the improvement of feedback mechanism in the planning cycle.

**(4) Conduct to monitor LLG activities in planning and implementation of community development regularly to ensure sustainability of Project outcomes**

The DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions should keep conducting monitoring of planning and implementation of community development regularly and providing necessary guidance to Sub-Counties/Town Councils to sustain the Project outcomes.

**(5) Continue to share experiences from the Project among DLGs in Acholi and West Nile Sub-Regions**

It is highly recommended that the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions continue to share experiences and lessons learned from the Project. Moreover, the DLGs in the two Sub-regions need to keep coordinating one another to discuss issues and countermeasures of planning and implementation of community-led livelihood improvement projects.

## **5. Lessons Learned from the Project**

### **1. Active participation of C/P in every step is effective in strengthening individual and institutional capacity, which contributes to enhancing sustainability of a Project**

The Project has encouraged the C/Ps of DLGs and LLGs to participate in the process of Project's activities. This gradually stimulated the change of their mindset and enabled them to acquire the knowledge and skills regarding the bottom-up and evidence-based planning and the community-led livelihood improvement activities. Furthermore, this approach has accelerated institutionalization of the Project's effects at the levels of LG and CG, which contributes to enhancing the sustainability of the Project.

### **2. Active participation of community group can generate synergy effects.**

The Project has focused on the involvement of community group members in each stage of process of the Pilot Project through a series of OJT sessions by using tools and forms. This approach is effective in generating synergy effects such as increasing a sense of ownership and responsibility among them and enhancing their livelihood. It may also contribute to secure sustainability of the Pilot Project.

### **3. Examining the framework of a project periodically with indicators is key to have common understanding about a direction of the project.**

Although the Project has reviewed and revised its PDM twice, the detailed discussions regarding the direction of the Project seemed to be limited, which led to the fact many unspecified and unmeasurable indicators remained in the current PDM. It is difficult to determine the framework steadily at the time of project formulation, especially when a project aims at institutional building in transition phase in conflict-prone setting. Thus, examining the framework of the project periodically with indicators is necessary and important to have common understanding about direction of the project among stakeholders based on the reality and its progress.

### **4. Importance regarding inclusiveness in conflict-prone environment is that vulnerable and/or disadvantaged people must not be left out from community activities as well as participatory planning.**

The appropriate approach to promote inclusiveness vary according to context. It may not be always appropriate to provide special benefit to EVIs or particular vulnerable group but each project in conflict-prone situation needs to take appropriate approach to make sure no one left behind. In this regard, the Project has focused on involvement of socially vulnerable people in both planning and implementation of community-led livelihood Pilot Projects, which helped to engage these people in various community

activities they can do. Thus, importance regarding inclusiveness in conflict-prone environment is that vulnerable and/or disadvantaged people must not be left out from community activities as well as participatory planning.

**5. Implementation of a well-designed baseline survey is necessary and effective to grasp actual situations and issues, as well as to measure achievement brought by a project precisely**

The Project conducted the Baseline Survey for usage of planning tools, which greatly contributed to grasping actual situations objectively and issues to be tackled among the C/Ps and the Japanese Expert Team. The findings of the Baseline Survey also encouraged the C/Ps to accelerate implementing and institutionalizing the usage of planning tools and formats. On the other hand, the evaluation could have been much more effectively done if this Baseline Survey was properly designed to provide relevant data of perception of stakeholders that can serve as the basis for PDM indicators and evaluation. Thus, implementation of a well-designed baseline survey is necessary and effective to grasp actual situations and issues, as well as to measure achievement brought by a project.

**6. Evidence-based planning attracts funding.**

During the implementation of the Project, some of C/Ps of DLGs have allocated the fund for refugee hosting communities financed by the Development Partners to the unfunded projects identified by using the planning tools and forms of the Project. From the perspectives of the Development Partners, it is important and necessary to allocate their fund to prioritized development activities of LGs based on the evidence-based planning for ensuring the accountability of their support. Considering the above, evidence-based planning attracts funding.

=END=

BM.

3



# ANNEX 1: Project Design Matrix (PDM)

Project Title : Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Implementing Agency : Ministry of Local Government (MoLG) and all District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Period of Project: 4 years (June 2016- June 2020)

Target Group: People in Acholi and West Nile Sub-Regions

Direct Beneficiaries: District officers, Sub-County officers, and selected communities in Acholi and West Nile Sub-Regions

Version: 3  
 Dated: October, 2018

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p><b>Overall Goal</b>                      Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region</p>	<p>a. People in communities where the Project is implemented realize that planning of development plan by local governments benefit communities.                      b. People in communities where the Project is implemented feels cohesion with other community members                      c. Social and psychological impacts of the armed conflict decrease in Acholi.                      d. Discontent among local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile.</p>	<p>a. Interview with people in communities, District and Sub-county officers, PDC (Parish Development Committee) members and LC chairpersons                      b. Follow up assessments by the Project, hearings from the local government officers                      c. TWG meeting minutes, Reports from the districts, Project reports, hearings from the local government officers and training participants</p>	<p>1. Political and security tensions which may divide community do not rise in the region.                      2. Local governments improve accountability in service delivery.</p>
<p><b>Project Purpose</b>                      Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.</p>	<p>a. More than 60 per cent of the LC1 chairpersons interviewed recognize that Local Governments' planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before                      b. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation, in comparison to the one at the commencement of the Project.                      c. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the improvement of their capacity in planning and implementation of community development activities</p>	<p>a. Interview with LC1 chairpersons                      b. Interview with CAOs, District Planners, DCDOs, Sub-county Chiefs and CDOs</p>	<p>1. The Central Government allocates adequate financial and human resources to the District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions.                      2. Donors continuously commit to support Acholi and West Nile Sub-Regions.</p>
<p><b>Outputs</b>                      1 Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region.</p>	<p>1-a. Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile sub-region.                      1-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs receive training related to planning                      1-c. More than 75 per cent of sub-counties in the 9 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019.                      1-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.                      1-e. District and LLG development plans and/or annual work plans are informed by the outputs produced by utilizing the planning tools.</p>	<p>1-a. Project reports, Reports of experts                      1-b. Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants                      1-c. Inventory Sheets, Results of the selection, Monitoring sheets, TWG meeting minutes                      1-d. Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LC2 chairpersons                      1-e. District and sub-county development plans</p>	<p>1. District and sub-county officers are not transferred on a vast scale.</p>
<p>2 Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.</p>	<p>2-a. Current issues of planning are identified                      2-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs are oriented about LG planning through training, workshops, or TFC meetings                      2-c. More than 75 per cent of sub-counties/town councils use the planning tools to inform LLG work plans and budgets                      2-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.</p>	<p>2-a. Project reports, reports of experts                      2-b. Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants                      2-c. Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LC2 chairpersons.</p>	
<p>3 Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.</p>	<p>3-a. CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work                      3-b. 136 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach, introduced by the Project.                      3-c. All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds                      3-d. At least 10 good practices/lessons learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period.                      3-e. Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started                      3-f. Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.</p>	<p>3-a. TWG meeting minutes, Reports from the districts, Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from the local government officers and training participants</p>	

BU.  
 3

Activities	Inputs	Important Assumption
1-1	To identify capacity development needs of District and Sub-county Local Governments	1. Conflicts and wars do not happen on a regional scale. 2. Severe disasters do not happen in the region.
1-2	To improve work environment of relevant officers of District and Lower Local Governments for smoothing the planning process	
1-3	To disseminate the planning tools to all sub-counties/town councils in West Nile through trainings for sub-county/town council officers (Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs) and follow-up activities*	
1-4	To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learn drawn from the Project's activities	
1-5	To conduct exchange visits to learn good practices of development planning	
1-6	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on development planning and community development	
2-1	To identify issues of planning at district and sub-county levels	
2-2	To conduct refresher, re-orientation, and/or training for sub-county/town council officers	
2-3	To provide technical and advisory assistance to district officers (e.g. District Planners) concerning LG planning and tool utilization	
2-4	To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learn drawn from the Project's activities	
3-1	To conduct social survey to assess social and psychological impacts of conflict in Acholi Sub-Region, social cohesion and inclusion of vulnerable people (e.g. IDPs, widows) in Acholi and West Nile Sub-Regions	
3-2	To identify issues in the implementation of community development projects	
3-2-1	To review similar livelihood programmes and identify issues related to their implementation	
3-2-2	To compile issues and lessons learned from A-CAP pilot projects	
3-3	To formulate/revisite "Implementation Plan of the Pilot Projects"	
3-4	To conduct orientation of the Pilot Projects	
3-5	To implement the Pilot Projects in selected pilot sub-counties and provide on-the-job training for CDOs and DCDOs through the Pilot Projects	
3-6	To organize review workshop on community development projects for all CDOs in each District	
3-7	To conduct thematic workshops on specific themes to share good practices and lessons-learn drawn from the Project's activities among relevant officers (e.g. DCDOs and CDOs) in the Sub-Regions	
3-8	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on implementation of community development	
3-9	To compile Handbook on implementation of community development projects	
<p>*1-3: (1) Collection, analysis and utilization of data, (2) Utilization of standardized selection criteria for prioritization of projects, (3) Feedback from sub-county to parishes and villages, (4) Monitoring of the planning process, (5) Compilation of comprehensive district and sub-county development/work plans based on the data and priorities</p>		

BK.

3



ANNEX 2: Evaluation Grid

1. Achievement of the Project

Evaluation Item No.	Narrative Summary	Indicators	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods
1	The extent of achievement of the prospect of achievement of Overall Goal "Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region."	a. People in communities where the Project is implemented realize that planning of development plan by local governments benefit communities.	• People's recognition whether planning of development plan by local governments benefit communities	• The End-line Survey and Project reports • Counterpart Personnel (C/P), Japanese Expert Team (JET)	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
2		b. People in communities where the Project is implemented feels cohesion with other community members.	• People's recognition whether they feel cohesion with other community members	• The End-line Survey and Project reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
3		c. Social and psychological impacts of the armed conflict decrease in Acholi.	• People's recognition whether social and psychological impacts of the armed conflict decrease in Acholi	• The End-line Survey and Project reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
4		d. Discontent among local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile.	• People's recognition whether discontent among local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile	• The End-line Survey and Project reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
5	The extent and the prospect of achievement of Project Purpose "Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened."	a. More than 60 per cent of the LCI chairpersons interviewed recognize that Local Governments' planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before.	• Comparison data of proportion of LCI Chairpersons who recognized that Local Governments' planning process and implementation of development projects are inclusive and accountable	• The End-line Survey and Project reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
6		b. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation, in comparison to the one at the commencement of the Project.	• Comparison data of C/Ps (District and Lower Local Governments) recognition to what the accountability and inclusiveness in planning and implementation are important	• Project documents and reports • C/P and JET • Other stakeholders	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
7		c. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the improvement of their capacity in planning and implementation of community development activities.	• Comparison data of C/Ps (District and Lower Local Governments) recognition about their capacity in planning and implementation of community development activities	• Project documents and reports • C/P and JET • Other stakeholders	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
8	The extent of achievement of Output 1 "Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region."	1-a. Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile sub-region.	• Identified problems and mechanism of planning and way forward	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
9		1-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs receive training related to planning.	• Status of implementation of training for all Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders

BU, (3)

ANNEX 2: Evaluation Grid

10	The extent of achievement of Output 1 "Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region."	1-a. More than 75 per cent of sub-counties in the 9 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019.	The proportion of Sub-counties in the 9 districts which use the planning tools at the End-line Survey	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
11		1-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.	The proportion of LC 2 Chairpersons who realize the feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
12		1-e. District and LLG development plans and/or annual work plans are informed by the outputs produced by utilizing the planning tools.	The extent of outputs produced by utilizing the planning tools are used for or incorporated into 1) District development plans, 2) LLG development plans, 3) District annual work plans and 4) LLG annual work plans	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
13		2-a. Current issues of planning are identified.	Identified current issues of planning	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
14	The extent of achievement of Output 2 "Utilization of planning tools is sustained in all districts in Aoholi Sub-Region."	2-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs are oriented about LG planning through training, workshops, or TPC meetings.	Status of implementation of orientation about LG planning for all Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
15		2-c. More than 75 per cent of sub-counties/Town councils use the planning tool	The proportion of Sub-counties which use the planning tools	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
16		2-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.	The proportion of LC 2 Chairpersons who realize the feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
17		3-a. CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work.	Status of implementation of training for CDOs of all Sub-counties - Status of utilization of the contents of training by CDOs in their actual work	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
18	The extent of achievement of Output 3 "Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Aoholi and West Nile Sub-Regions."	3-b. 136 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach.	Status of implementation of 136 Pilot Projects	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire
19		3-c. All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds; introduced by the Project.	Status of application of the methods and forms for assessment of groups for community development funds/DDDEG	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
20		3-d. At least 10 good practices/lessons learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period.	Compilation of 10 good practices/lessons learned	Project documents and reports •CP and JET	Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders

BU,

3

ANNEX 2: Evaluation Grid

Achievement (Outputs)	21	The extent of achievement of Output 3 "Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions."	3-c. Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started.	- Comparison data of the extent of what socially vulnerable people are involved in community development activities	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	22	LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions."	3-f. Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.	- Status of improvement of livelihoods of group members through the Pilot Projects	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
Achievement (Inputs from the Government of Uganda)	23	Assignment of counterpart personnel (C/P) • Allocation of operational cost for the Project • Provision of land, building, and other necessary facilities	Actual inputs including comparison with the description of Record of Discussion (R/D)	• List of counterpart personnel • Operational cost borne by the Ugandan side • Office space and facilities provided by the Ugandan side	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Interview with stakeholders
Achievement (Inputs from JICA)	24	Experts • Provision of equipment (list and total cost) • Number of training participants in Japan • Allocation of operational cost for the Project	Actual inputs (including comparison with the description of R/D)	• Number of dispatched Experts and professional field • List of equipment • List of training participants • Operational cost borne by the Japanese side	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Interview with stakeholders

Bu. 3

2. Process of Project Implementation

Evaluation Item	Evaluation Question (Main Question)	Evaluation Question (Sub Question)	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods
Project management and progress of activities	1	• Overall project management • Contributing and hindering factors from the operational and technical aspects	• Have the project management and the technical transfer been conducted smoothly? • If they have been smoothly conducted, what are contributing factors? If not smoothly conducted, what are hindering factors?	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	2	• Progress of activities • Contributing and hindering factors for implementation of activities • Any challenges arisen during implementation of activities	• Have the activities of each output been smoothly conducted? • What are the contributing and hindering factors which might influence implementation of activities? • Are there any activities that have not been completely conducted? If not completely conducted, what is a cause?	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Interview with stakeholders
Monitoring of progress of activities	3	• Monitoring mechanism	• How have the monitoring activities been conducted? (including methods and frequency) • How have the PDM indicators been monitored? • How were the results of monitoring fed back to the Project? • Is there any room for improving monitoring methods?	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders



ANNEX 2: Evaluation Grid

Monitoring of progress of activities	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Response to changes of important Assumptions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Were there any changes of Important Assumptions? If there were any changes, who responded to them and how?</li> <li>• Were there any changes caused by external factors that were not originally described in the PDM as Important Assumptions? If there were such changes, who responded to them?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changes of Important Assumptions and countermeasures</li> <li>• Whether or not there are any records, and methods of recording/reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project documents and reports</li> <li>• C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of documents and reports</li> <li>• Interview with stakeholders</li> </ul>
Communication among project stakeholders	<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Were there any changes of Pre-conditions? If there were any changes, who responded to them and how?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Views of Project Manager and Chief Advisor about preconditions of the Project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project documents and reports</li> <li>• Project Manager (C/P) and Chief Advisor of JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of documents and reports</li> <li>• Interview with stakeholders</li> </ul>
Knowledge, knowhow & expertise exchange	<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication and common understanding about problems/concerns related to the Project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have the JET and the C/Ps communicated sufficiently?</li> <li>• Have the JET and the C/Ps had common understanding about problems/concerns related to the Project?</li> <li>• Have the C/P organizations (MoLG and DLGs) communicated sufficiently about problems/concerns related to the Project?</li> <li>• Has the JET communicated within the team sufficiently?</li> <li>• Has the JET had common understanding about problems/concerns related to the Project within the team?</li> <li>• Have the Project, JICA Headquarters and JICA Uganda Office communicated sufficiently?</li> <li>• Have the Project, JICA Headquarters and JICA Uganda Office had common understanding about problems/concerns related to the Project?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whether or not there are any communication tools</li> <li>• Frequency of various meetings for project management and methods of recording/reporting</li> <li>• Views of JICA Headquarters, JICA Uganda Office, C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project documents and reports</li> <li>• C/P and JET</li> <li>• JICA Headquarters and JICA Uganda Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of documents and reports</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview with stakeholders</li> </ul>
Ownership of implementing organizations	<p>7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progress of knowledge, knowhow and expertise exchange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• What type of knowledge and skills that should be transferred to which level of C/P?</li> <li>• Have knowledge and skills that should be transferred to C/P been changed compared to the beginning of the Project?</li> <li>• Have such knowledge and skills been transferred to C/P in an appropriate manner?</li> <li>• How did the JET work out to transfer knowledge and skills mentioned above?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target groups of knowledge and skills transfer, detailed information on knowledge and skills that should be transferred to C/P</li> <li>• Whether or not there are any changes in knowledge and skills that should be transferred to C/P by comparison with the original plan</li> <li>• Methods of transfer of knowledge and skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project documents and reports</li> <li>• C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of documents and reports</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview with stakeholders</li> </ul>
Ownership of implementing organizations	<p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progress of nurturing a sense of ownership among the implementing organization and the responsible organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extent of recognition of the Project among DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions, MoLG, OPM and NPA</li> <li>• Extent of participation of the Project among the above organizations</li> <li>• Appropriateness of assignment of C/Ps</li> <li>• Operational costs borne by the Ugandan side</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequency of each meeting, participants of each meeting, and issues discussed</li> <li>• Whether or not there are any case examples that might indicate the ownership of implementing agencies has been enhanced.</li> <li>• Number and duty position of C/Ps</li> <li>• Project operational costs borne by the Ugandan side</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project documents and reports</li> <li>• C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of documents and reports</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview with stakeholders</li> </ul>

Bu. 3

## Evaluation by Five Criteria

Evaluation Item	S. Evaluation Question (Main Question)	Evaluation Question (Sub Question)	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods
Relevance (Are the Project Purpose and the Overall Goal valid for the Project?)	1	Necessity of the Project	Does the Project, focusing on capacity development of the Local Governments (LGs) in the aspect of planning and development of community-led livelihood activities meet the needs of the MoLG and the target LGs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions and views of MoLG and the target LGs in Acholi and West Nile Sub-regions about the Project</li> <li>Perceptions and views of JET about the Project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> <li>Interview with stakeholders</li> </ul>
	2		Are the Project Purpose and the Overall Goal consistent with the National Development Plan, the PRDP 3 and other related policies?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Second National Development Plan (2015/16 – 2019/20)</li> <li>The PRDP 3 (2015/16 – 2019/20)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> <li>Relevant policies and strategies</li> <li>Review of documents and reports</li> <li>Interview with stakeholders</li> </ul>
	3	Priority of the Project	Are the Project Purpose and the Overall Goal consistent with Japanese Government's as well as JICA's aid policies for Uganda? Are the Project Purpose and the Overall Goal in line with the JICA's assistant policy in the aspect of peacebuilding?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japan's Country Development Cooperation Policy for Republic of Uganda (2017)</li> <li>Rolling plan for Republic of Uganda (2018)</li> <li>JICA's REAP Phase 2 (2016 – 2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website of Ministry of Foreign Affairs</li> <li>Website of JICA</li> <li>Review of documents and reports</li> </ul>
	4		Are the approaches* adopted by the Project relevant as means for improving the individual and institutional capacity of the target LGs? Do the approaches meet the national and local needs? (*institutional arrangement for the Project, the bottom-up and evidence-based planning, community-led livelihood Pilot Projects, training, OJT, development of tools and forms, and approaches of inclusiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Views of C/P, JET and other stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> <li>Other stakeholders</li> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> </ul>
	5	Appropriateness of strategies and approaches of the Project	Does Japan have the adequate experiences and know-how of development of planning capacity and planning and implementation capacity of community-led livelihood activities for LGs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japan's similar cooperation</li> <li>C/P's perceptions and views about the Japanese support for capacity development of LGs</li> <li>Application of experiences and lesson from the A-CAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> </ul>
	6	Appropriateness of timing for implementation of the Project	Was the timing of implementation of the Project appropriate in terms of support for the conflict affected area of the North Uganda?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The PRDP 3 (2015/16 – 2019/20)</li> <li>JICA's REAP Phase 2 (2016 – 2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> <li>The PRDP 3</li> <li>The REAP 2</li> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> </ul>
	7	Appropriateness of selection of the target areas and the target groups for the Project	Was the selection of the target areas and the target groups whose capacity needs to be improved, and the selection of the target groups for Pilot Project appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Views of C/P, JET and other stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> <li>Other stakeholders</li> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> </ul>

ANNEX 2: Evaluation Grid

<p>Relevance</p>	<p>8 Appropriateness of scope of the Project in terms of support for the conflict affected areas</p>	<p>- Were the needs of the communities which were affected by the conflict specified? Has the Project adversely influenced the unstable factors?</p>	<p>• Views of C/P, JET and other stakeholders</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET • Other stakeholders</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders</p>
<p>9</p>	<p>Achievement of the Project Purpose</p>	<p>Is there a good chance that the Project Purpose would be achieved?</p>	<p>• Achievement Grid</p>	<p>• Achievement Grid</p>	<p>• Achievement Grid</p>
<p>Effectiveness</p>	<p>10 Contribution of Outputs</p>	<p>Has the Project Purpose been achieved due to the effect of achievement of each Output?</p>	<p>• Achievement of Outputs • Stakeholders' views</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>(Has the target group received benefits from implementation of the Project?)</p>	<p>11 Contribution of Outputs</p>	<p>In order to achieve the Project Purpose, are there any Outputs that were not described in PDM but should be added in PDM?</p>	<p>• Comparison between original Plan of Operation and actual performance of activities • Views expressed by the stakeholders</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>Has the Project Purpose been achieved or going to be achieved? Did or does the achievement of the Project Purpose result from Outputs?)</p>	<p>12 Influence of Important Assumptions from the Outputs to the Project Purpose</p>	<p>Did the Important Assumption, i.e., "District and sub-county officers are not transferred on a vast scale" influence implementation of activities?</p>	<p>• Influence of transfer of officers of the target DLGs and the target LLGs</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>13</p>	<p>13</p>	<p>Except for the Important Assumptions, were there any external factors that have influenced the Project positively or negatively? Was the influx of refugees from South Sudan?</p>	<p>• Identification of external factors that contribute to and impede the achievement of the Project Purpose • Influence of influx of refugees from South Sudan</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>14</p>	<p>14</p>	<p>What are the contributing and hindering factors that have influenced effectiveness of the Project?</p>	<p>• Identification of external factors that contribute to and impede the achievement of the Project Purpose</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>Efficiency</p>	<p>15 Achievement of Outputs</p>	<p>Is there a good chance that four Outputs would be achieved?</p>	<p>• Achievement Grid</p>	<p>• Achievement Grid</p>	<p>• Achievement Grid</p>
<p>(Was input converted to efficient activities? Was the Project carried out efficiently?)</p>	<p>16 Efficiency of the inputs from the Japanese side in terms of quality, quantity and timing, judging from the achieved outputs</p>	<p>Were the number of experts dispatched, their special fields of expertise, and timing of dispatch appropriate?</p>	<p>• List of dispatch of experts • Stakeholders' views about the experts</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>17</p>	<p>17</p>	<p>Were the type, quantity and timing of the procurement of equipment appropriate?</p>	<p>• List of equipment provided • Usage and condition of equipment • Stakeholders' views about equipment</p>	<p>• Project documents and reports • C/P and JET</p>	<p>• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>

RM. 3 - 124 -



ANNEX 2: Evaluation Grid

<p>Efficiency (Was input converted to efficient activities? Was the Project carried out efficiently?)</p>	18	<p>Were the number of trainees of counterpart training in Japan, the training content and the training period appropriate?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>List of C/P training in Japan</li> <li>Stakeholders' views about the C/P training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>
	19	<p>Was the project operational cost borne by the Japanese side appropriate?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>List of project operational costs borne by the Japanese side</li> <li>Stakeholders' views about project operational costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>
	20	<p>Were the number of counterparts, their assignment and their capabilities appropriate?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>List of C/P</li> <li>Stakeholders' views about assignment of the C/P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>
	21	<p>Were there any problems related to the land, the buildings and facilities provided by the Ugandan side in terms of area, quality and convenience?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current state of buildings and facilities provided by the Ugandan side</li> <li>Stakeholders' views about the buildings and facilities provided by the Ugandan side</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>
	22	<p>Was the project operational cost borne by the Ugandan side appropriate?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>List of project operational cost borne by the Ugandan side</li> <li>Stakeholders' views about project operational costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>
	23	<p>Were sufficient activities planned to produce the Outputs? Were these activities carried out in a timely manner?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparison between the Plan of Operation and the actual performance</li> <li>Stakeholders' views</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>
	24	<p>Were there any activities that were not described in PDM but contributed to the achievement of Outputs? If there were, should such activities have been additionally described in PDM?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparison between the Plan of Operation and the actual performance</li> <li>Stakeholders' views</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>
25	<p>Were there any activities that have not been carried out but need to be added in PDM in order to achieve the Outputs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparison between the Plan of Operation and the actual performance</li> <li>Stakeholders' views</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project documents and reports</li> <li>C/P and JET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of documents and reports</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview with stakeholders</li> <li>Achievement Grid</li> </ul>	

Bu. 



ANNEX 2: Evaluation Grid

<p>26</p> <p><b>Efficiency</b> (Was input converted to efficient activities? Was the Project carried out efficiently?)</p>	<p>Influence of Important Assumptions from the Activities to the Outputs</p>	<p>Did Important Assumptions such as "Conflicts and wars do not happen on a regional scale" and "Severe disasters do not happen in the region" influence implementation of activities?</p>	<p>Influences of Important Assumptions</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>27</p> <p>Were the Pre-Conditions including " Adequate local human resources are available to undertake project activities" met?</p>	<p>Status of Pre-condition</p>	<p>• Status of Pre-condition</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>28</p> <p>What are the contributing and hindering factors that have influenced efficiency of the Project?</p>	<p>Identification of external factors that contribute to and impede efficiency of the Project</p>	<p>• Identification of external factors that contribute to and impede efficiency of the Project</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>29</p> <p>Prospect of achievement of the Overall Goal</p>	<p>Is there a good chance that the Overall Goal "Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region" would be achieved?</p>	<p>• Achievement of the Overall Goal Indicators • Stakeholders' views</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>30</p> <p>Influence of Important Assumptions</p>	<p>Are the Important Assumption i.e., "The Central Government allocates adequate financial and human resources to the District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions", "Donors continuously commit to support Acholi and West Nile Sub-Regions" and other external factors that were not described in PDM likely to influence the achievement of the Overall Goal?</p>	<p>• Confirmation of Important Assumptions and prospects of their influence</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>31</p> <p>Ripple effects</p>	<p>Except for the Overall Goal, were there any positive effects brought about by the Project?</p>	<p>• Identification of other impacts and prospects for their influence</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>32</p> <p>Impacts on unstable factors and stable factors</p>	<p>Were there any unexpected and negative effects brought about by the Project?</p>	<p>• Identification of negative impacts and prospects of their influence</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>
<p>33</p> <p>Impacts on unstable factors and stable factors</p>	<p>Are there any impacts on improvement of relationship and trust between community people and LGs?</p>	<p>• Examples which indicate improvement of relationship and trust between community people and LGs</p>	<p>Project documents and reports •C/P and JET</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>	<p>Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid</p>

BLU. (3)

ANNEX 2: Evaluation Grid

Impacts	34	What are the contributing and hindering factors that have influenced or will influence the achievement of the Overall Goal?	• Identification of internal contributing and hindering factors	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
	35	Policies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders' views</li> <li>• Any relevant policies</li> <li>• Community Livelihood Improvement Component (CLIC) Operational Manual, District Discretionary Equalization Grant (DDEG) Guidelines and revised Local Government Development Plan (LGDP) Guidelines</li> </ul>	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
Sustainability	36	<p>Will the various Project's activities and deliverables be sustained, including the bottom-up and evidence-based planning, its tools and forms as well as community-led livelihood activities, their tools? Have the central government and LGs taken initiatives in institutionalization of the Project's effects?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders' views</li> <li>• Examples of sustainability in the institutional aspect</li> </ul>	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
(Is there a good chance that the effects of the Project would be sustained after the termination of the Project?)	37	<p>Will the target DLGs and the target LLGs be able to continue to carry out the bottom-up and evidence-based planning and implementation community-led livelihood activities?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders' views</li> <li>• Examples of sustainability in the organizational aspect</li> </ul>	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	38	Finance	<p>Have the target DLGs and the LLGs allocated sufficient budget to sustain the Project's effects?</p>	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	39	Knowledge/Skills	<p>Will C/Ps of the DLGs and the LLGs be able to utilize and sustain the knowledge and skills transferred by JET and obtained from the Project after the completion of the Project? Are there any areas for improvement of capacity development related to planning and implementation of community-led livelihood improvement activities?</p>	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	40	<p>What are the contributing and hindering factors that have influenced or will influence sustainability of the Project?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification of internal and external factors, and contributing and hindering factors for sustainability of the Project</li> </ul>	• Project documents and reports • C/P and JET	• Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders

B.M. (3)

ANNEX 3: List of the Counterparts

Counterpart List (MDAs)

No.	MDA	Section/department	Main Counterpart	Designation	Term	Remarks
1	MoLG	Permanent Secretary	Mr. Benjamin Kumumanya	Permanent Secretary	6/2016-	Project Director
2		District Administration	Mr. Emmanuel Tugabilirwe	Assistant Commissioner	6/2016-	
3		District Administration	Mr. Andrew Kaggwa	Principal Assistant Secretary	6/2016-	
4		Policy and Planning	Mr. Babito Samuel	Senior Economist	6/2017-12/2019	Transferred
5	OPM	Northern Uganda Rehabilitation (NUR)	Mr. Odur Bernard	Monitoring & Evaluation Officer	6/2016-10/2017	Finished his contract
6		Northern Uganda Rehabilitation (NUR)	Mr. Tayebwa Julius	Principal Assistant Secretary	6/2016-	
7		Northern Uganda Rehabilitation (NUR)	Mr. Horace Bashajja	Senior Economist	12/2018-	
8	NPA	Local Government Planning	Mr. Katungi David	Head	6/2016-	
9		Local Government Planning	Mr. Chris Nokrach	Senior Planner	6/2016-	

Counterpart List (Acholi)

District	Office	Main Counterpart	Designation	Term	Reason to change
Agago	CAO	Mr. Kizito Mukasa Fred	CAO	6/2016-6/2017	Transferred
		Mr. Oryono Grandfield Omonda	CAO	7/2017-1/2020	Transferred to Amuru
		Mr. Kalyesubula Fred	CAO	1/2020	
	Planning	Mr. Lakony Lino	Acting (senior)	6/2016-7/2019	New D. Planner recruited
		Mr. Bongomin Richard Akal	District Planner	7/2018-	
		Community Based Services	Mr. Ojok Geoffrey	Acting DCDO (Senior)	6/2016-
Amuru	CAO	Mr. Kiplangat Martin	CAO	6/2016-6/2019	Transferred
		Mr. Okuka Francis Andrew	CAO	7/2019-12/2019	Retired
		Mr. Oryono Grandfield Omonda	CAO	1/2020	Transferred from Agago
	Planning	Mr. Oyoo Samson	District Planner	6/2016-	
Community Based Services	Mr. J.B. Olum Okello	DCDO	6/2016-		
Gulu	CAO	Ms. Ajwang Dorothy Magola	CAO	6/2016-6/2017	Transferred
		Mr. Kate M. Milton	CAO	7/2017-12/2019	Retired
		Mr. Okaka Geoffrey	CAO	12/2019-	
	Planning	Mr. Komakech Ceasar Ochiti	Acting	6/2016-5/2017	New Senior Planner recruited
		Mr. Omal David Livingstone	Acting District Planner (Senior)	5/2017-	
Community Based Services	Ms. Goreti Okech	Acting DCDO (Senior)	6/2016-		
Kitgum	CAO	Mr. Lomongin Joseph	CAO	6/2016-6/2018	Transferred
		Ms. Rosellne Luhoni Adongo	CAO	7/2018-6/2019	Transferred
		Mr. Martin Jacan	CAO	7/2019-	
	Planning	Mr. Kilama Christopher	District Planner	6/2016-	
		Mr. Paul Kibwata	Senior Planner	10/2019	From Lamwo
Community Based Services	Mr. James Okello P'Okidi	DCDO	6/2016-		
Lamwo	CAO	Mr. Olela Patrick	CAO	6/2016-12/2019	Transferred to Moyo
		Mr. Uma Charles	CAO	12/2019-	
	Planning	Mr. Paul Kibwata	Planner	6/2016-9/2019	Resigned (S. Planner in Kitgum)
		Mr. Onywaranga Albon	Acting District Planner (Senior)	9/2019-	
		Community Based Services	Mr. Ocan Jakeo	DCDO	6/2016-1/2020
Community Based Services	Ms. Aluku Anthony	Acting DCDO (Senior)	1/2020-		
Nwoya	CAO	Mr. Bwayo Gabriel Rogers	CAO	6/2016-2/2018	Transferred to Adjumani
		Mr. Asaba Innocent	CAO	2/2018-1/2020	
		Mr. Norbert Robert	CAO	1/2020	
	Planning	Mr. Opira Francis	District Planner	6/2016-12/2018	Retired
		Mr. Onen Godfrey	Acting (Staff/ian)	12/2018-8/2019	New Senior Planner recruited
		Mr. Lakony Lino	Acting District Planner (Senior)	8/2019-	From Agago
Community Based Services	Mr. Akena Geoffrey	DCDO	6/2016-		
Omoro	CAO	Mr. Akera John Bosco	CAO	6/2016-	
	Planning	Ms. Achan Siella	Acting District Planner (Senior)	6/2016-	
	Community Based Services	Ms. Akamu Christine Okot	DCDO	6/2016-?	Resigned (Recruited by the Ministry)
		Mr. Obong Bonny Patrick	Senior CDO	4/2019-	
Pader	CAO	Mr. Adoko George	CAO	6/2016-6/2017	Transferred
		Mr. Okumu Christopher	CAO	7/2017-12/2019	Transferred to Maracha
		Mr. Chelimo Alex	CAO	12/2019-	Transferred from Moyo
	Planning	Mr. Ochen Morish	Acting District Planner	6/2016-8/2017	Resigned (Recruited by the Ministry)
		Ms. Amoy Catherine	Acting District Planner	8/2017-1/2020	Transferred
		Ms. Achan Clare Acaye	Acting (Staff/ian)	1/2020-	
		Community Based Services	Mr. Okidi Festo	Acting DCDO (Senior)	6/2016-

B.M.

3



Counterpart List (West Nile)

	District	Office	Main Counterpart	Designation	Term	Remarks	
1	Adjumi	CAO	Mr. Mawajje Andrew	CAO	6/2016-2/2018	Transferred	
2			Mr. Gabriel Rogers Bwayo	CAO	2/2018-		
3		Planning	Mr. Moini Fred	District Planner	6/2016-		
4		Community Based Service	Mr. Mawadri Ramadhan	Acting DCDO (Senior)	6/2016-8/2017	DCDO came back	
5			Mr. Habib Abubakar	DCDO	8/2017-6/2019	Promoted to D. CAO	
6			Mr. Mawadri Ramadhan	Acting DCDO (Senior)	7/2019-		
7	Arua	CAO	Mr. Ochengel Ismael	CAO	6/2016-1/2019	Transferred	
8			Mr. Eswilu Donath	CAO	1/2019		
9		Planning	Mr. Shuphan Andeku	District Planner	6/2016-6/2019	Retired	
10			Mr. Kefa Adule	Acting District Planner	7/2019-		
11		Community Based Service	Mr. Obia Richard	Acting DCDO (Senior)	6/2016-		
12	Koboko	CAO	Mr. Denis Ssebunya	CAO	6/2016-6/2017	Transferred	
13			Mr. Can Adoko George	CAO	6/2017-6/2019	Transferred	
14			Mr. Bimbona Simon	CAO	6/2019-		
15		Planning	Mr. Bada Fred	District Planner	6/2016-		
16		Community Based Service	Ms. Atayi Jane	Acting DCDO (Senior)	6/2016-		
17	Maracha	CAO	Ms. Unzia Martine	CAO	6/2016-6/2017	Transferred	
18			Mr. Kasule arline	CAO	7/2017-6/2018		
19			Mr. Lomongin Joseph	CAO	7/2018-12/2019	Transferred	
20			Mr. Okumu Christopher	CAO	12/2019-	Transferred from Pader	
21		Planning	Mr. Kato Alfred	Acting District Planner	6/2016-		
22			Community Based Service	Mr. Dramani Sam	Acting DCDO (Senior)	6/2016-	
23	Moyo	CAO	Mr. Grandfield Oryono Omonda	CAO	6/2016-6/2017	Transferred	
24			Mr. Chellmo Alex	CAO	7/2017-12/2019	Transferred	
25			Mr. Olila Patrick	CAO	12/2019-	Transferred from Lamwo	
26		Planning	Mr. Lemeriga George	Acting District Planner	6/2016-6/2019	Transferred to Obongi	
27			Mr. George Ireku Mbaya	Acting District Planner	7/2019-		
28		Community Based Service	Mr. Nyango Ernest	Acting DCDO (Senior)	6/2016-6/2019	Transferred to Obongi	
29	Mr. Anyama David Tabbe		DCDO	7/2019-			
30	CAO		Mr. Okaka Geoffrey	CAO	6/2019-12/2019	Transferred to Gulu	
31	Nebbi		Mr. Odap Francis	CAO	12/2019-		
32		Planning	Mr. Olley Ben R	District Planner	6/2016-		
33			Community Based Service	Mr. Okiria Peter Joseph	DCDO	6/2016-	
34		Yumbe	CAO	Mr. Balemyeto Jacob	CAO	6/2016-6/2017	Transferred
35	Mr. Lubuka David			CAO	7/2017-1/2019	Transferred	
36	Mr. Jalwiny Silimani			CAO	1/2019-12/2019	Retired	
37	Mr. Asaba Innocent			CAO	1/2020-	Transferred from Nwoya	
38	Planning		Mr. Albert Franco Odongo	Acting District Planner (Senior)	6/2016-		
39		Community Based Service	Mr. Bakole R. Talir	Senior CDO	6/2016-		
40	Zombo	CAO	Mr. Mussa Ismael Onzu	CAO	6/2016-		
41		Planning	Mr. Openjuru Godwin	Acting District Planner (Senior)	6/2016-		
42			Community Based Service	Mr. Ocaki Samuel	DCDO	6/2016-	
43	Pakwach	CAO	Mr. Ogwang Okello Godfrey	CAO	7/2017-8/2018	Transferred	
44			Mr. Norbert Robert	CAO	8/2019-6/2019	Transferred	
45			Ms. Sella Abyeto	CAO	7/2019-		
46		Planning	Mr. Oryem Richard	Acting District Planner (Senior)	7/2017-		
47		Community Based Service	Ms. Awor Bernardette	DCDO	7/2017-		
48	Obongi	CAO	Mr. Charles Ouma	CAO	7/2019-		
49		Planning	Mr. Lemeriga George	Acting District Planner (Senior)	7/2019-	Transferred from Moyo	
50			Community Based Service	Mr. Nyango Ernest	Acting DCDO (Senior)	7/2019-	Transferred from Moyo
51	Madi O	CAO	Mr. Jack Byaruhanga	CAO	7/2019-		
52		Planning	Mr. Maisha Godfrey	Acting Planner	10/2019-		
53			Community Based Service	Ms. Atochoni Freda	Acting DCDO (Senior)	7/2019-	Transferred from Arua

BH. (3)

## ANNEX 4: List of the Japanese Experts

### (1) Total Assignment of the Japanese Experts (As of January 31, 2020)

1. Assignment of Long-term and Short-term Experts	129.00 Man Month
2. Assignment of Experts (Consultant Team) *	55.97 Man Month
<b>Total</b>	<b>184.97 Man Month**</b>

### (2) List of the Long-term and Short-term Japanese Experts

S.N.	Name	Position	Period	Assignment (Man Month) as of January 31, 2020
1	Dr. Yusuke Kubo	Chief Advisor	• August 1 2016-August 2017 • June , 2019-June 9, 2020	18.00
2	Dr. Atsushi Hanatani	Chief Advisor	• July 25, 2017-May 25, 2019	23.00
3	Dr. Satomi Kamei	Development Planning	• August 2, 2016-June 9, 2020	42.00
4	Mr. Toshinori Katsumata	Project Coordination /Peace Building	• September 12, 2016-September 11, 2017	12.00
5	Ms. Misaki Kimura	Project Coordination /Peace Building	• September 1, 2017-June 9, 2020	29.00
6	Mr. Keiichi Takagi	Social Survey	• June 29-September 24, 2016	3.0
7	Mr. Keiichi Takagi	Monitoring	• July 13, 2017- September 15, 2017	2.0
	<b>Total</b>			<b>129.0</b>

Source: Data obtained from the Project

### (3) List of the Japanese Experts (Consultant Team)

S.N.	Name	Position	Period	Assignment (Man Month as of January 31, 2020)
1	Ms. Naomi Ichimiya	Community Development	• July 19, 2016-, June 2020	26.47
2	Ms. Isa Imazato	Livelihood Improvement	• July 19, 2016-June 2020	29.5
	<b>Total</b>			<b>55.97</b>

Source: Data obtained from the Project

ANNEX 4-1

BU.

2

## ANNEX 5: Costs borne by the Japanese side

### (1) Total Costs borne by the Japanese Side

1. Cost of Operation in Uganda managed by JICA Experts	108,660,355 JPY*
2. Cost of Operation in Uganda managed by JICA Consultant Expert Team	22,691,000 JPY**
<b>Total</b>	<b>131,351,355 JPY</b>

Note: \* Expenses as of the end of January 2020

\*\* Estimated costs based on the contract with Consultant Company

Source: Data obtained from the JICA Headquarters

### (2) Costs of Operation in Uganda managed by the JICA Experts

Japanese FY 2015	Japanese FY 2016	Japanese FY 2017	Japanese FY 2018	Japanese FY 2019	Total
124,000JPY	18,564,000JPY	30,718,000JPY	36,493,000JPY	22,761,355JPY*	108,660,355JPY*
<b>Remarks</b>	Including inputs for Pilot Projects such as oxen, ploughs, maintenance of vehicles, transportation, development of deliverables, implementation of surveys, JCC meetings, workshops, training, salary of staff members and office operation costs.				

Note: \* Expenses as of the end of January 2020

Source: Data obtained from the JICA Headquarters

### (3) Cost of Operation in Uganda managed by the JICA Consulting Team

Total	Remarks
22,691,000 JPY**	Including maintenance costs of vehicles, transportation costs, training, workshops, development of deliverables, and others.

Note: \*\* Estimated costs based on the contract with the Consultant Company

Source: Data obtained from the JICA Headquarter

BSU,

(3)



## ANNEX 6: Equipment provided by the Japanese side

### (1) Total Costs of Equipment provided by the Japanese Side

1. Cost of Equipment provided by the Japanese Side	36,093,000 JPY*
<b>Total</b>	<b>36,093,000 JPY</b>

Note: \* As of January 2020. The exchange rate was adopted by JICA's monthly procurement rate respectively.  
Source: Data obtained from the JICA Headquarters

### (2) List of Equipment provided by the Project (as of January 2020)

No.	Item	Qn.	Unit Price (UGX or USD)	Total Price (UGX or USD)	Total Price (JPY)**	Location	Frequency of Use <sup>1</sup>	Condition <sup>2</sup>
<b>Japanese Fiscal Year 2016</b>								
1	Motorbikes	31	2,612 USD	80,972 USD	8,860,604 JPY	Sub-counties in Adjumani (9), Zombo (11), and Arua (11)	A	A
<b>Japanese Fiscal Year 2017</b>								
1	Motorbikes	26	2,662.55 USD	69,226.28 USD	7,575,293 JPY	Sub-counties in Koboko (6), Maracha (7), Nebbi (8), and Pakwach (5)	A	A
2	Generators	7	3,480,428 UGX	24,363,000 UGX	735,275 JPY	Sub-counties in Pakwach (1), Zombo (3), and Yumbe (3)	A (Except for one in Athuma S/C in Zombo which was stolen)	A (Except for one in Athuma S/C in Zombo which was stolen)
3	Solar power equipment	11	10,048,400 UGX	110,532,400 UGX	3,335,867 JPY	Sub-counties in Nebbi (1), Zombo (2), Arua (3), Koboko (2), Yumbe (2), and Adjumani (1)	A	B (Ones in Vurra S/C and Ayivuni S/C in Arua indicate low voltage so may need maintenance and repair)
<b>Japanese Fiscal Year 2018</b>								
1	Motorbikes	23	2,380 USD	54,740 USD	5,990,088 JPY	Sub-counties in Moyo (8) and Arua (15)	A	A
2	Generators	2	3,439,864.5 UGX	6,873,729 UGX	207,449 JPY	Sub-counties in Nwoya (2)	A	B

ANNEX 6-1

Bu.

3



## ANNEX 6: Equipment provided by the Japanese side

3	Solar power equipment	1	33,000,000 UGX	33,000,000 UGX	995,940 JPY	Maracha District Planning Department	A	A
4	Solar power equipment	1	11,542,060 UGX	11,542,060 UGX	348,339 JPY	Sub-county in Nwoya (1)	A	A
<b>Japanese Fiscal Year 2019</b>								
1	Motorbikes	28	2,432 USD	68,096 USD	7,451,609 JPY	Sub-counties in Yumbe (12) and Nwoya (3); and Town Councils in Adjumani (1), Moyo (1), Yumbe (1), Maracha (1), Pakwach (1), Zombo (2), Lamwo (2), Agago (3), and Omoro (1)	A	A
<b>Total costs of procurement of equipment</b>					<b>35,500,464 JPY</b>			

Note\*1: A-Frequently (almost every day), B-Sometimes (1-3 a week), C-Use concentrated on particular period, D-rarely (1-3 times a year), E-No use due to particular reasons

\*2: A-Always possible to use with sufficient maintenance, B-Almost no problem in use, C-Possible to use if repaired, D-Difficult to use

\*\* : Calculation used JICA's monthly exchange rate for January 2020: 1USD=109.428USD, 1UGX=0.03018JPY

Source: Obtained by WACAP

## ANNEX 7: List of Participants of Training in Japan

### 1. Counterpart Training Course in Japan for WACAP from February 5<sup>th</sup> to 25<sup>th</sup>, 2017

No.	Name	Agency	Position
1	Mr. Grandfield Omonda Oryongo	Moyo District Local Government	CAO
2	Mr. Joel Musisi	Nebbi District Local Government	Deputy CAO
3	Mr. Andrew Maweje	Adjumani District Local Government	CAO
4	Mr. Jacob Batemyeto	Yumbe District Local Government	CAO
5	Mr. Ismal Mussa Onzu	Zombo District Local Government	CAO
6	Mr. Charles Uma	Arua District Local Government	Deputy CAO
7	Mr. Loyuma Alonga	Koboko District Local Government	Acting Deputy CAO
8	Mr. Cosmas Mukili	Maracha District Local Government	Acting Principal Human Resource Officer
9	Mr. Benard Odur	Office of the Prime Minister (OPM)	Monitoring and Evaluation Officer
10	Mr. Andrew Kagwa	Ministry of Local Government (MOLG)	Principal Assistant Secretary

Note: Position as of February 2017  
Source: Provided by the Project

### 2. Counterpart Training Course in Japan for WACAP from November 27<sup>th</sup> to December 20<sup>th</sup>, 2017

No.	Name	Agency	Position
1	Mr. Adule Kefa	Arua District Local Government	Planner
2	Mr. Olley Ben Robinson	Nebbi District Local Government	District Planner
3	Mr. Oryem Richard	Pakwach District Local Government	Senior Planner
4	Mr. Openjuru Godwin	Zombo District Local Government	Senior Planner

ANNEX 7-1

BH.

(3)

## ANNEX 7: List of Participants of Training in Japan

5	Mr. Kato Alfred	Maracha District Local Government	Acting District Planner/Population Officer
6	Mr. Beda Fred	Koboko District Local Government	Senior Planner
7	Mr. Odongo Franco Albert	Yumbe District Local Government	Senior Planner
8	Mr. Lemeriga Origason George	Moyo District Local Government	District Planner
9	Mr. Moini Fred	Adjumani District Local Government	District Planner
10	Mr. Katungi David	National Planning Authority (NPA), Local Government Planning Department	Manager (to be)
11	Mr. Babito Samuel Akiki	Ministry of Local Government (MOLG), Policy and Planning Department	Senior Economist

Note: Position as of December 2017  
Source: Provided by the Project

### 3. Counterpart Training Course in Japan for WACAP from November 3<sup>rd</sup> to 17<sup>th</sup>, 2018

No.	Name	Agency	Position
1	Mr. Ocaki Samuel	Zombo District Local Government	District Community Development Officer
2	Mr. Obia Richard	Arua District Local Government	District Community Development Officer
3	Mr. Bokole Rajab Tahir	Yumbe District Local Government	Senior Community Development Officer
4	Mr. Dramani Sam	Maracha District Local Government	District Community Development Officer
5	Ms. Atayi Jane Butigah	Koboko District Local Government	Acting District Community Development Officer
6	Mr. Habib Abubakar	Adjumani District Local Government	District Community Development Officer

ANNEX 7-2

BM.

31

## ANNEX 7: List of Participants of Training in Japan

7	Mr. Okiria Joseph Peter	Nebbi District Local Government	District Community Development Officer
8	Mr. Nyango Ernest	Moyo District Local Government	Senior Community Development Officer
9	Ms. Anyayo Prisca	Panyango Sub County, Pakwach District Local Government	District Community Development Officer

Note: Position as of November 2018  
Source: Provided by the Project

### 4. Counterpart Training Course in Japan for WACAP from October 19<sup>th</sup> to November 2<sup>nd</sup>, 2019

No.	Name	Agency	Position
1	Mr. Ojok Geoffrey	Agago District Government	District Community Development Officer
2	Mr. Akene Geoffrey	Nwoya District Government	District Community Development Officer
3	Mr. Obong Bonny Patrick	Omoro District Local Government	CDO/SPWO
4	Mr. Okello John Bosco Olum	Amuru District Local Government	District Community Development Officer
5	Ms. Labol Sarah	Kitgum District Local Government	Community Development Officer
6	Mr. Okidi Festo	Pader District Local Government	District Community Development Officer
7	Ms. Goretti Okech	Gulu District Local Government	District Community Development Officer
8	Ms. Amedo Florence	Lamwo District Local Government	Community Development Officer

Note: Position as of November 2019  
Source: Provided by the Project

ANNEX 7-3

BU

3



Annex 3 Project Design Matrix (PDM)

Project Title : Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Implementing Agency: Ministry of Local Government (MoLG) and all District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Period of Project: 4 years (June 2016- June 2020)  
 Target Group: People in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Direct Beneficiaries: District officers, Sub-County officers, and selected communities in Acholi and West Nile Sub-Regions

Version 4  
 Dated: Feb, 2020

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<b>Overall Goal:</b> Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region	a. 80% of Communities (LC1 chairpersons) where the Project is implemented realize that participatory development planning by local governments benefit communities. b. 75% of community (LC1 chairpersons) where the Project is implemented feels relationships with LLG is good. c. 75% of communities (Group chairpersons) where the Project is implemented feels cohesion among community members. d. Under the monitoring of DLGs, 75% of LLGs continuously utilize planning tools (Scoring) and Provide Feedback. e. Under the supervision of DLGs, 80% of SCs utilize 4 Forms* in community livelihood activities. (All SCs which are supposed to exit 3 years after project completion) *4 Forms : Group Assessment Sheet, Project Matrix, Checklist for CJT (Social Preparation), Project Monitoring Sheet. Impact Monitoring Sheet is not included.	a. Interview with communities (represented by LC1 chairpersons) b. Same as a. c. Interview with communities (Group chairpersons) d. Scoring sheet, evidence* to prove Feedback kept at the LLGs *evidence such as acknowledgement letters, project lists, meeting minutes, participant lists e. Group Assessment Sheet, Project Matrix, Checklist for Social Preparation, and Project Monitoring Sheet: original kept at the LLGs, Interview with DLGs	1. Political and security tensions which may divide community do not rise in the region. 2. Local governments improve accountability in service delivery.		
<b>Project Purpose:</b> Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.	a. More than 60 per cent of the LC1 chairpersons interviewed recognize that Local Governments' planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before. b. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation, in comparison to the one at the commencement of the Project. c. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the improvement of their capacity in planning and implementation of community development activities.	a. Interview with LC1 chairpersons b. Interview with CAOs, District Planners, DCDOs, Sub-county Chiefs and CDOs	1. The Central Government allocates adequate financial and human resources to the District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions. 2. Donors continuously commit to support Acholi and West Nile Sub-Regions.		
<b>Output 1:</b> 1 Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Regions.	1-a. Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile sub-region. 1-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs receive training related to planning. 1-c. More than 75 per cent of sub-counties in the 9 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019. 1-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started. 1-e. District and LLG development plans and/or annual work plans are informed by the outputs produced by utilizing the planning tools.	1-a: Project reports, Reports of experts 1-b: Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants 1-c: Inventory Sheets, Results of the selection, Monitoring sheets, TWG meeting minutes 1-d: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county Chiefs, Sub-county CDOs and LC2 chairpersons. 1-e: District and sub-county development plans	1. District and sub-county officers are not transferred on a vast scale.		
2 Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.	2-a. Current issues of planning are identified. 2-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs are oriented about LG planning through training, workshops, or TPC meetings. 2-c. More than 75 per cent of sub-counties/town councils use the planning tools to inform LLG work plans and budgets. 2-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.	2-a: Project reports, reports of experts 2-b: Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants 2-c: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LC2 chairpersons.			
3 Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.	3-a. CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work. 3-b. 138 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach. 3-c. All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds introduced by the Project. 3-d. At least 10 good practices/lessons learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period. 3-e. Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started. 3-f. Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.	3-a: TWG meeting minutes, Reports from the districts, Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from the local government officers and training participants			
<b>Activities</b>		<b>Inputs</b>	<b>Important Assumption</b>		
1-1	To identify capacity development needs of District and Sub-county Local Governments	(MoLG)	1. Conflicts and wars do not happen on a regional scale. 2. Severe disasters do not happen in the region.		
1-2	To improve work environment of relevant officers of District and Lower Local Governments for smoothening the planning process	(a) Services of MoLG's counterpart personnel and administrative personnel: - Project Director (PS, MoLG) - Project Coordinator (MoLG) (b) Credentials of identification cards (c) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Uganda from Japan in connection with the implementation of the Project (d) Running expenses necessary for the implementation of the Project			
1-3	To disseminate the planning tools to all sub-counties/town councils in West Nile through trainings for sub-county/town council officers (Sub-county Chief/Town Clerks and CDOs) and follow-up activities*	(Districts in Acholi and West Nile Sub-Regions) (a) Room(s) and furniture necessary for the implementation of the Project upon the JICA's request (b) To maintain properly the equipment provided by the Project and ensure the provision of spare parts and materials to make the equipment sustained (c) Counterparts to work with the JICA experts (d) Provide available data (including maps and photographs) and information for the Project's implementation (e) Information as well as supports for the JICA Experts to get access to medical services			
1-4	To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities				
1-5	To conduct exchange visits to learn good practices of development planning				
1-6	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on development planning and community development				
2-1	To identify issues of planning at district and sub-county levels				
2-2	To conduct refresher, re-orientation, and/or training for sub-county/town council officers				
2-3	To provide technical and advisory assistance to district officers (e.g. District Planners) concerning LG planning and tool utilization				
2-4	To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities				
3-1	To conduct social survey to assess social and psychological impacts of conflict in Acholi Sub-Region, social cohesion and inclusion of vulnerable people (e.g. IDPs, widows) in Acholi and West Nile Sub-Regions				
3-2	To identify issues in the implementation of community development projects				
3-2-1	To review similar livelihood programmes and identify issues related to their implementation				
3-2-2	To compile issues and lessons learned from A-CAP pilot projects				
3-3	To formulate/revise "Implementation Plan of the Pilot Projects"				
3-4	To conduct orientation of the Pilot Projects				
3-5	To implement the Pilot Projects in selected pilot sub-counties and provide on-the-job training for CDOs and DCDOs through the Pilot Projects				
3-6	To organize review workshop on community development projects for all CDOs in each District				
3-7	To conduct thematic workshops on specific themes to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities among relevant officers (e.g. DCDOs and CDOs) in the Sub-Regions				
3-8	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on implementation of community development	(a) Dispatch of Experts (b) Counterpart Personnel Training(s) in Japan and/or the third country (c) Equipment (d) Project Operation Cost	1. Adequate local human resources are available to undertake project activities.		
3-9	To compile Handbook on implementation of community development projects				
			<b>Pre-conditions</b>		
				<Issues and countermeasures>	

\*1-3: (1) Collection, analysis and utilization of data, (2) Utilization of standardized selection criteria for prioritization of projects, (3) Feedback from sub-county to parishes and villages, (4) Monitoring of the planning process, (5) Compilation of comprehensive district and sub-county development work plans based on the data and priorities

BU.

31

**RECORD OF DISCUSSIONS**

**ON**

**PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF LOCAL  
GOVERNMENT FOR STRENGTHENING COMMUNITY  
RESILIENCE IN ACHOLI AND WEST NILE SUB-REGIONS  
IN**

**THE REPUBLIC OF UGANDA**

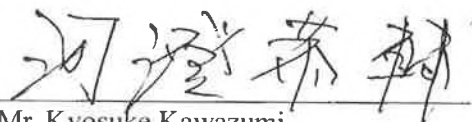
**AGREED UPON BETWEEN**

**MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT**

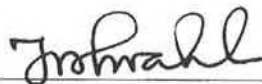
**AND**

**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

KAMPALA, February 23, 2016




Mr. Kyosuke Kawazumi  
Chief Representative  
Uganda Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. John Genda Walala  
Ag Permanent Secretary  
Ministry of Local Government  
The Republic of Uganda

Witnessed by



Mr. Isaac Mpoza  
For: Permanent Secretary/Secretary to the  
Treasury  
Ministry of Finance, Planning and Economic  
Development  
The Republic of Uganda

Based on the minutes of meeting on the Detailed Planning Survey on the Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi and West Nile Sub-Region signed on 20 October 2015 between the Ministry of Local Government (hereinafter referred to as "MOLG") and Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), both parties held a series of discussions to develop a detailed plan of the project.

Both parties approved minor changes raised after the above mentioned meeting to clarify project purpose and outputs. The title of the project was also modified to "the Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions" (hereinafter referred to as "the Project"). Main points of those changes were sorted in Appendix 2.

It is also confirmed by both parties that MOLG will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 8 December 2005 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbal exchanged on 17 June 2015 (hereinafter referred to as "the Note Verbal") between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of Uganda (hereinafter referred to as "GOU").

Appendix 1: Project Description  
Appendix 2: Main Points Discussed



## PROJECT DESCRIPTION

### I. BACKGROUND

Since the two decades long insurgency in Northern Uganda ended in 2006, the subsequent peace encouraged over 2 million IDPs (Internally Displaced Persons) to begin returning to their original villages. In order to revitalize the affected area, GOU requested GOJ for post-conflict peace building assistance in July 2008. Responding to this request, JICA developed a comprehensive support program named "JICA REAP" (Reconstruction Assistance Programme in Northern Uganda), which mainly aimed at the following three areas; i) Revitalizing conflict-affected communities through community infrastructure development, ii) Strengthening local governance capacities, and iii) Livelihood improvement of the communities.

As part of REAP, JICA implemented "The Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region" (hereinafter referred to as "A-CAP") with MOLG from November 2011 to November 2015. The focus of A-CAP was capacity development of local government in the field of planning and implementation of community development projects in Acholi Sub-Region. A-CAP achieved strengthening planning capacity of local government in all seven districts, and enhancing implementation capacity mainly in four districts in Acholi Sub-Region.

In order to sustain planning and implementation capacity of all districts in Acholi Sub-Region, and to scale up A-CAP to West Nile Sub-Region, GOU requested GOJ to implement the "Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi and West Nile Sub-Region" with MOLG as a counterpart agency. West Nile Sub-Region is located at the border with South Sudan and Democratic Republic of Congo, and because of the influx of many refugees from these countries, development planning and implementation is extremely difficult. Consequently, the situation is putting strain on the social services within districts in West Nile Sub-Region, where the poverty level is already very high compared to the rest of the country.

The new project aims at strengthening capacity of local government and thus increasing accountability and inclusiveness of community development in both Acholi and West Nile Sub-Regions. The project purpose is also in line with Peace Recovery and Development Plan for Northern Uganda (PRDP) formulated by the Office of Prime Minister (OPM). Based on the above, JICA dispatched the Detailed Planning Survey Team and the Team discussed the framework of the requested technical cooperation project with MOLG and relevant organizations.

## II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex I) and the Plan of Operation (Annex II).

### 1. Title of the Project

The Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions

### 2. Input

#### (1) Input by JICA

##### (a) Dispatch of Experts

- i. Leader
- ii. Development Planning
- iii. Project Coordinator / Peacebuilding
- iv. Short-term experts will be dispatched in several technical fields.

##### (b) Counterpart Personnel Training(s) in Japan and/or the third country

##### (c) Machinery and Equipment Equipment

##### (d) Project Operation Cost

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and MOLG during the implementation of the Project, as necessary.

#### (2) Input by GOU

##### (MOLG)

MOLG will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of MOLG's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-3;
- (b) Credentials or identification cards;
- (c) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Uganda from Japan in connection with the implementation of the Project; and
- (d) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

##### (Gulu District and Arua District)

Gulu District and Arua District will take necessary measures to provide at its own expenses:

- (a) Suitable office space with necessary equipment.

##### (Each District in Acholi and West Nile Sub-Regions)

Each district will take necessary measures to provide at its own expenses:

- (a) Suitable room(s) or desk(s) with necessary equipment in each district when requested by JICA;
- (b) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;

id

4



200

- (c) Information as well as support in obtaining medical services for the JICA Experts;
- (d) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project; and
- (e) Support for the effective implementation of the pilot projects in the selected communities.

### 3. Implementation Structure

The Project Organization Chart is given in the Annex III. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

#### (1)MOLG

- (a) Project Director: Permanent Secretary (PS), MOLG  
Project Director will be responsible for overall administration and implementation of the Project.
- (b) Project Coordinator: to be appointed by PS, MOLG  
Project Coordinator will support Project Director for smooth administration and implementation of the Project.

#### (2) Districts in Acholi and West Nile Sub-Regions

Project Managers: Chief Administrative Officers (CAO), all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions  
Project Managers will be responsible for management and smooth implementation of the Project on the ground.

#### (3)JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MOLG and each district in Acholi and West Nile Sub-Regions on any matters pertaining to the implementation of the Project.

#### (4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will review the progress, revise the overall plan when necessary, approve an annual work plan, conduct evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex IV.

#### (5)Technical Working Group

Technical Working Groups (hereinafter referred to as "TWG") will be formed and their meetings will be held in Acholi Sub-Region and West Nile Sub-Region respectively every quarter of a year, preferably prior to JCC on practical issues for the smooth implementation of the Project. A list of proposed members of TWG is shown in the Annex IV.

### 4. Project Sites and Beneficiaries

#### (1)Project Sites

*JA*

5

*JIC*

*M/308*

All districts in Acholi and West Nile Sub-Regions

(2) Immediate beneficiaries of the Project

Officers of all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions  
Sub-county, Parish, and Village officers in selected pilot sites

5. Duration

The duration of the Project will be four (4) years from the arrival of the first expert. (The tentative project schedule is shown in the Annex II.)

6. Reports

MOLG and JICA experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Monitoring Sheet on semiannual basis until the project completion
- (2) Project Completion Report at the time of project completion

7. Environmental and Social Considerations

MOLG agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

**III. UNDERTAKINGS OF MOLG AND EACH DISTRICT IN ACHOLI AND WEST NILE SUB-REGIONS**

MOLG and each district in Acholi and West Nile Sub-Regions will take necessary measures to:

1. ensure that the technologies and knowledge acquired by the Ugandan nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Uganda, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Uganda from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
2. grant privileges, exemptions and benefits to members of the dispatched JICA Experts and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Republic of Uganda.

Other privileges, exemptions and benefits will be provided in accordance with the Agreement and "the Note Verbal".

**IV. MONITORING AND EVALUATION**

JICA and MOLG will jointly and regularly monitor the progress of the Project through the Monitoring Sheets based on the Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO). The Monitoring Sheets will be reviewed every six (6)

months. Also, Project Completion Report will be drawn up one (1) month before the termination of the Project.

JICA will conduct the following evaluations and surveys to verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. MOLG is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation: three (3) years after the project completion, in principle
2. Other follow-up surveys on necessity basis

#### **V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT**

For the purpose of promoting support for the Project, MOLG will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Uganda.

#### **VI. MISCONDUCT**

If JICA receives information related to suspected corrupt or fraudulent practices in the implementation of the Project, MOLG and relevant organizations will provide JICA with such information as JICA may reasonably request, including information related to any concerned official of the government and/or public organizations of the Republic of Uganda. MOLG and relevant organizations will not, unfairly or unfavorably treat the person and/or company which provided the information related to suspected corrupt or fraudulent practices in the implementation of the Project.

#### **VII. MUTUAL CONSULTATION**

JICA and MOLG will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

#### **VIII. AMENDMENTS**

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MOLG. However, PO may be amended in the Monitoring Sheets. The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex I Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)
- Annex II Tentative Plan of Operation
- Annex III Project Organization Chart
  - i) JCC
  - ii) TWG in Acholi Sub-Region
  - iii) TWG in West Nile Sub-Region
- Annex IV A List of Proposed Members of JCC and TWG



### Annex I Tentative Project Design Matrix (PDM)

Project Title : Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Implementing Agency: Ministry of Local Government (MoLG), All districts in Acholi Sub-Region and West Nile Sub-Region  
 Period of Project: 4 years (May/June 2016- May/June 2020)

Target Group: People in Acholi Sub-Region and West Nile Sub-Region

Direct Beneficiaries: District officers, Sub-County officers, and selected communities in all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p><b>Overall Goal</b> Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region</p>	<p>a. People in communities where the Project is implemented realize that planning of development plan by local government benefit communities                      b. People in communities where the Project is implemented feels cohesion with other community members                      c. Social and psychological impact from conflict is decreased in Acholi.                      d. Discontent by local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile.</p>	<p>a. Interview with people in communities, District and Sub-county officers, POC (Parish Development Committee) members and LC1 chairpersons                      b. Follow up assessments by the Project, hearings from the local government officers                      c. TWG Minutes, Reports from the districts, Project reports, hearings from the local government officers and participants</p>	<p>1. Political and security tensions which may divide community do not rise in the region.                      2. Local government enhances accountability and equity in service delivery.                      3. Communities recognize accountability and equity in local government service delivery.</p>		
<p><b>Project Purpose</b> Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.</p>	<p>a. More than 60 percent of the LC1 chairpersons interviewed recognize that performance of local governments in planning and implementing development projects is more inclusive and accountable compared to before the Project started.                      b. Core project counterpart personnel of the district governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Sub-Counties (Sub-County Chief, CDO) recognize the importance of accountability and inclusiveness in development planning and implementation.                      c. Core project counterpart personnel of the district governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Sub-Counties (Sub-County Chief, CDO) recognize that function of the district to conduct development planning and implementation of CDD projects are enhanced compared to before the Project started.</p>	<p>a. Interview with LC1 chairpersons                      b. Interview with CAOs, District Planners, DCDOs, Chiefs of Sub-county offices and CDOs</p>	<p>1. MoLG and OPM allocate adequate financial and human resources in Acholi and West Nile Sub-Regions based on PRDP3.                      2. Donors continuously commit to support Acholi and West Nile Sub-Regions.</p>		
<p><b>Outputs</b> 1 Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region.</p>	<p>1-a. Problems of current flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile sub-region.                      1-b. At least XXX (160?) local government officers receive trainings related to development planning every year and utilize them in their actual work.                      1-c. All sub-counties in the 8 districts in use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019.                      1-d. More than 60 percent of LC1 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.                      1-e. District and sub-county development plans reflect the planning tools introduced by the Project and align with National Development Plan.                      2-a Current issues of planning are identified                      2-b At least XX(70?) per cent of local government officers utilize the planning tools to design development plan                      2-c More than XX (60?) percent of LC1 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.</p>	<p>1-a: Project reports, Reports of experts                      1-b: Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from the participants                      1-c: Inventory Sheets, Results of the selection, Monitoring sheets, TWG minutes                      1-d: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LC1 chairpersons.                      1-e: District and sub-county development plans, National Development Plan                      2-a: Project reports, reports of experts                      2-b: Follow-up assessments by the Project, Hearings from the participants                      2-c: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LC1 chairpersons.                      3-a: TWG Minutes, Reports from the districts, Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from the local government officers and participants</p>	<p>1. District and sub-county officers are not transferred on a vast scale.</p>		
<p>2 Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.</p> <p>3 Community development activities aiming at social cohesion and inclusion are implemented in Acholi and West Nile Sub-Regions.</p>	<p>3-a CDD program is recognized by local government officers in target districts and is utilized to implement community development plan.                      3-b # projects for livelihood improvement are conducted in target districts under the CDD program.                      3-c All target districts utilize method and Forms introduced by the Project for registering and assessing applicant groups for CDD program.                      3-d At least # good practices/lessons learnt are identified through the implementation of CDD projects by the end of the Project period.                      3-e More than # local government officers receive trainings on implementation, management, and monitoring of development plan every year and utilize them in their actual work.                      3-f. Social vulnerabilities e.g. female headed households and minorities are involved more in CDD activities compared to before the Project started.                      3-g. Livelihood of population in target areas is improved through CDD projects</p>				

Activities		Inputs	Important Assumption
1-1	To identify needs and problems of communities.	(MOLG) The Ugandan Side	1. Regional conflicts and war do not happen. 2. Severe disasters do not happen in the region.
1-2	To identify capacity development needs at district and sub-county levels	(a) Services of MOLG's counterpart personnel and administrative prersonnel: - Project Director (PS, MoLG) - Project Coordinator ( MoLG) (b) Credentials of Identification cards (c) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Uganda from Japan in connection with the implementation of the Project (d) Running expenses necessary for the implementation of the Project  (Gulu District and Arua District) (a) Suitable office space with necessary equipment  (Each District in Acholi and West Nile Sub-Regions)	
1-3	To provide equipment to improve work environment of relevant officers at district and sub-county levels for smoothening the planning process		
1-4	To conduct on-the-job training for district officers ( e.g. District Planners) and sub-county officers (e.g. sub-county chiefs, CDOs).		
1-4-1	Collection, analysis and utilization of data.		
1-4-2	Utilization of standardized selection criteria for prioritization of the projects.		
1-4-3	Feedback from district to sub-county, parish and village.		
1-4-4	Monitoring and evaluation of the planning process.		
1-4-5	Compilation of comprehensive district and sub-county development plan based on the data and priority.		
1-5	To conduct thematic workshops for sharing good practices and lessons-learnt on specific themes of development planning drawn from the Project activities among all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions.		
1-6	To conduct exchange visits to learn good practices of community development planning in the country.		
1-7	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on development planning of community development.		
2-1	To identify issues of planning by using the planning tool at district and sub-county levels in Acholi Sub-Region.		
2-2	To conduct refresher's training to local government officers in Acholi Sub-Region.		
2-3	To conduct on-the-job training for district officers ( e.g. District Planners) and sub-county officers (e.g. sub-county chiefs and CDOs).		
2-4	To conduct thematic workshops for sharing good practices and lessons-learnt on specific themes of development planning drawn from the Project activities among all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions.		
3-1	To conduct social survey to assess social and phythological impact of conflict in Acholi Sub-Region, social cohesion and inclusion of vulnerable people (e.g. IDPs, widows) in Acholi and West Nile Sub-Regions.	The Japanese Side	Pre-conditions 1. Adequate local human resources are available to undertake project activities such as conducting trainings and surveys. 2. Districts and sub-counties hold fair number of officers.
3-2	To identify problems in implementation of community development projects by reviewing the implementing system and practices of CDD projects.	(a) Dispatch of Experts (b) Counterpart Personnel Training(s) in Japan and/or the third country (c) Equipment (d) Project Operation Cost	
3-3	To introduce method and Forms for registration and assessment and monitoring of CDD applicant groups in target districts in Acholi and West Nile Sub-Region.		
3-4	To conduct training on project designing, procurement, monitoring and project management for DCDOs and CDOs in Acholi and West Nile Sub-Regions.		
3-5	To enhance the skills for implementation of CDD pilot projects so as to strengthen the monitoring and project management capacity of relevant offices and officers (e.g. DCDOs and CDOs).		
3-6	To improve technical skills of officers at district (e.g. DCDOs) and sub-county levels (e.g. CDOs) in the selected areas in livelihood improvement, social cohesion and inclusion.		
3-7	To conduct thematic workshops for sharing good practices and lessons-learnt on specific themes of CDD drawn from the Project activities among all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions.		
3-8	To conduct exchange visits to learn good practices of community development in the country.		
3-9	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on implementation of community development.		<Issues and countermeasures>







Activity	Plan		Actual		JICA	All districts in West Nile
	Plan	Actual	Plan	Actual		
1.5 To conduct thematic workshops for sharing good practices and lessons-learnt on specific themes of development planning drawn from the Project activities among the 15 districts in Acholi and West Nile Sub-Regions					JICA	All districts in West Nile
1.6 To conduct exchange visits to learn good practices of community development planning in the country					JICA	All districts in West Nile
1.7 To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on development planning of community development					JICA	All districts in West Nile
<b>Output 2: Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.</b>						
2.1 To identify issues of planning by using the planning tool at district and sub-county levels in Acholi Sub-Region					JICA	All districts in Acholi
2.2 To conduct refresher training to local government officers in Acholi Sub-Region					JICA	All districts in Acholi
2.3 To conduct on-the-job training for district officers (e.g. District Planners) and sub-county officers (e.g. sub-county chiefs and CDOs)					JICA	All districts in Acholi
2.4 To conduct thematic workshops for sharing good practices and lessons-learnt on specific themes of development planning drawn from the Project activities among all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions.					JICA	All districts in Acholi
<b>Output 3: Community development activities aiming at social cohesion and inclusion are implemented in Acholi and West Nile Sub-Regions.</b>						
3.1 To conduct social survey to assess social and psychological impact of conflict in Acholi Sub-Region, social cohesion and inclusion of vulnerable people (e.g. IDPs, widows) in Acholi and West Nile Sub-Regions					JICA	All districts in Acholi and West Nile
3.2 To identify problems in implementation of community development projects by reviewing the implementing system and practices of CDD projects					JICA	All districts in Acholi and West Nile
3.3 To introduce method and Forms for registration and assessment and monitoring of CDD applicant groups in target districts in Acholi and West Nile Sub-Regions					JICA	All districts in Acholi and West Nile
3.4 To conduct training on project designing, procurement, monitoring and project management for DCDOs and CDOs in Acholi and West Nile Sub-Regions					JICA	All districts in Acholi and West Nile
3.5 To enhance the skills for implementation of CDD pilot projects so as to strengthen the monitoring and project management capacity of relevant officers and officers (e.g. DCDOs and CDOs)					JICA	All districts in Acholi and West Nile
3.6 To improve technical skills of officers at district (e.g. DCDOs) and sub-county levels (e.g. CDOs) in the selected areas in livelihood improvement, social cohesion and inclusion					JICA	All districts in Acholi and West Nile

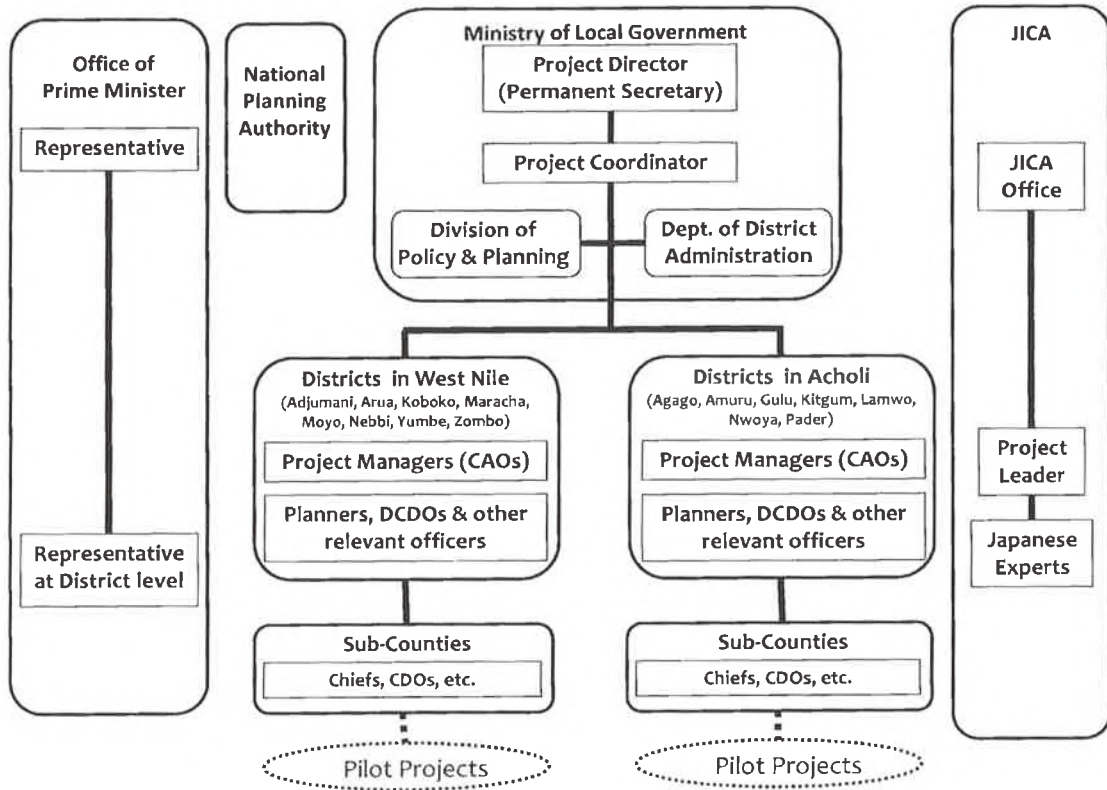
Activity	Plan	Actual	Duration / Phasing												Remarks	Issue	Solution				
			1st Year		2nd Year		3rd Year		4th Year		5th										
	Plan	Actual	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
3.7 To conduct thematic workshops for sharing good practices and lessons-learned on specific themes of CDD drawn from the Project activities among all districts in Acholi and West Nile Sub-Region																			JICA	All districts in Acholi and West Nile	
3.8 To conduct exchange visits to learn good practices of community development in the country																			JICA	All districts in Acholi and West Nile	
3.9 To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on implementation of community development																			JICA	All districts in Acholi and West Nile	
<b>Duration / Phasing</b>																					
<b>Monitoring Plan</b>																					
<b>Monitoring</b>																					
Social Survey	Plan	Actual																			
Set-up (Review) the detailed Plan of Operation	Plan	Actual																			
Set-up (Review) the PDM	Plan	Actual																			
Submission of Monitoring Sheet	Plan	Actual																			
Monitoring Mission from Japan	Plan	Actual																			
Technical Working Group Meeting	Plan	Actual																			
Joint Coordinating Committee	Plan	Actual																			
End Survey	Plan	Actual																			
<b>Reports/Documents</b>																					
Project Completion Report	Plan	Actual																			
<b>Public Relations</b>																					
Issue of newsletter	Plan	Actual																			

*[Handwritten signature]*

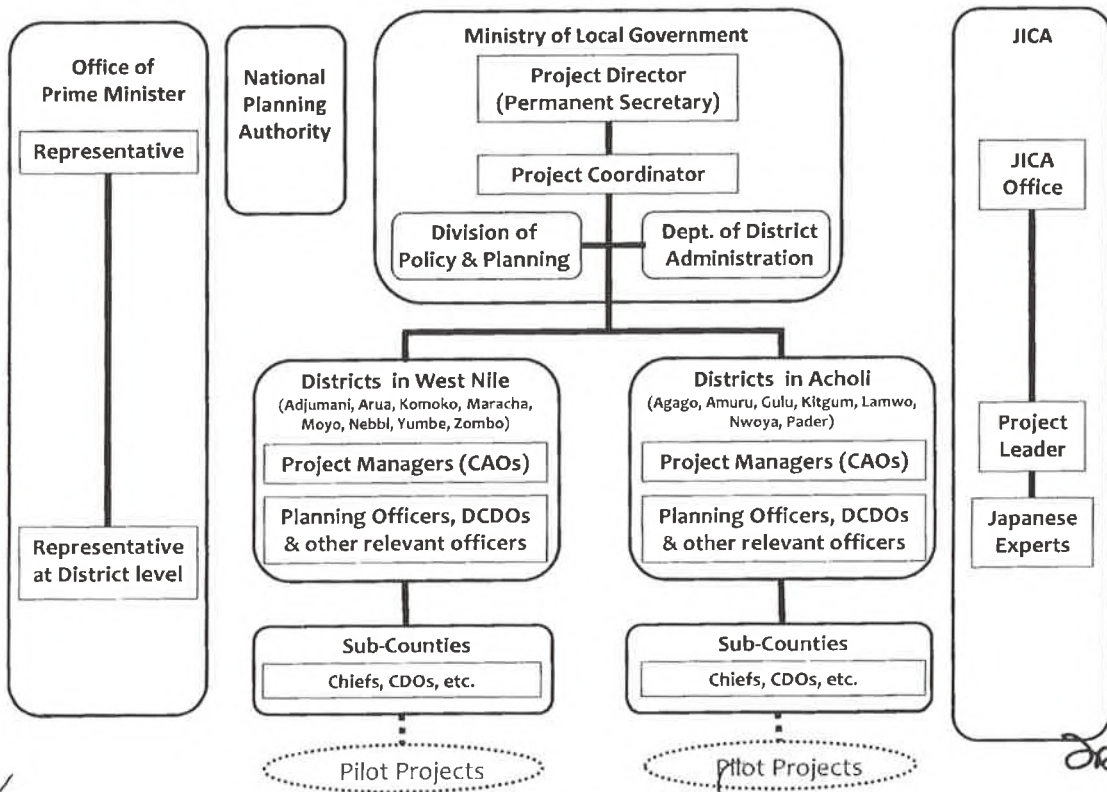
*[Handwritten initials]*



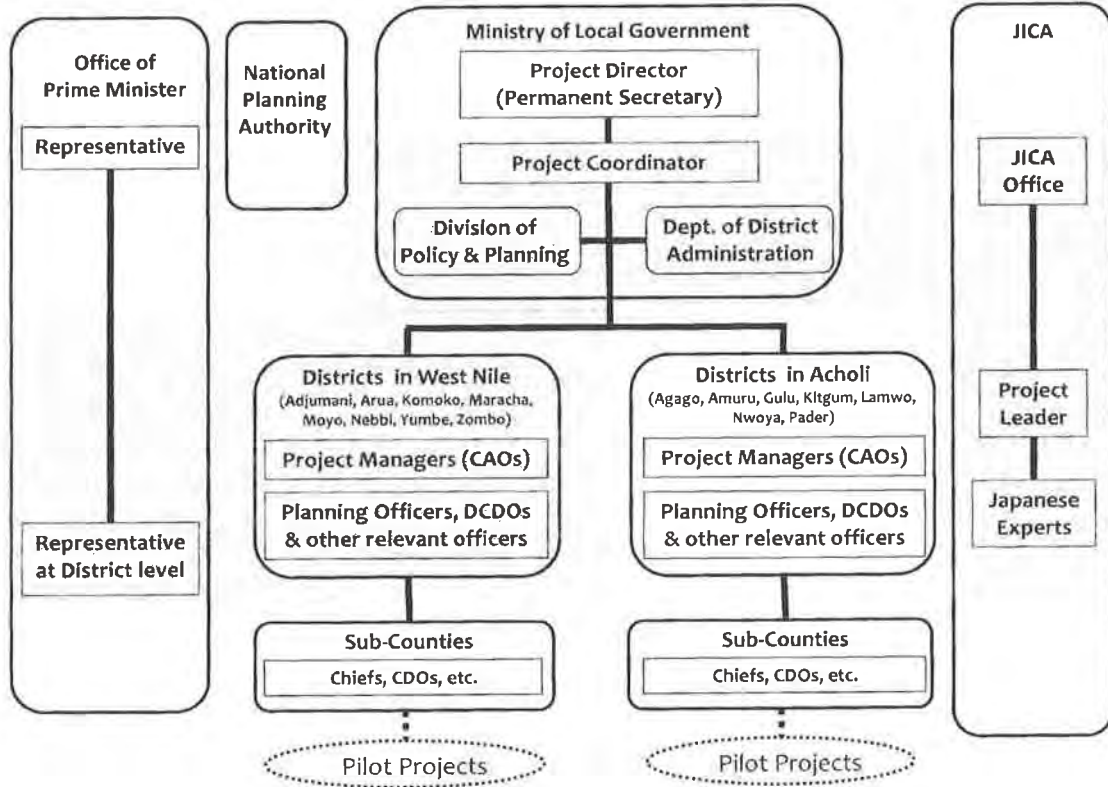
### Annex III Project Organization Chart



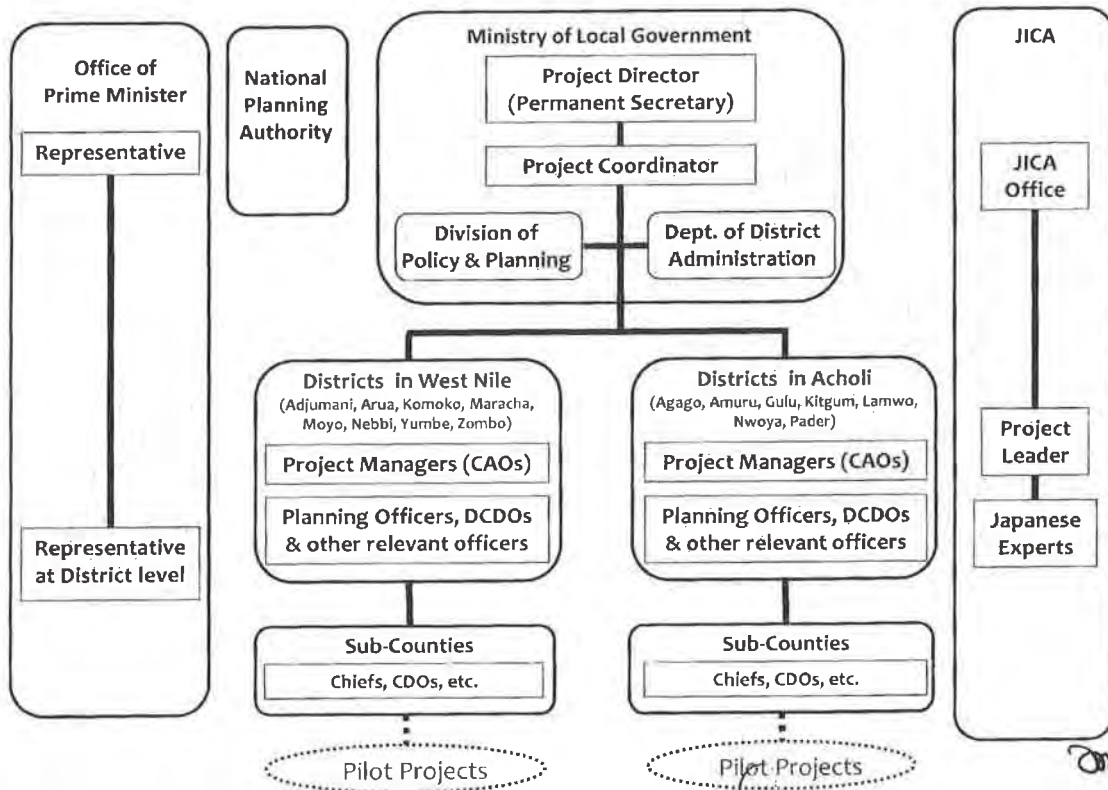
### Annex III i) Project Organization Chart : JCC (Joint Coordination Committee)



Annex III ii) Project Organization Chart: TWG for West Nile Sub-Region (Output 1&3)



Annex III iii) Project Organization Chart: TWG for Acholi Sub-Region (Output 2&3)



ANNEX IV      A LIST OF PROPOSED MEMBERS OF JOINT  
COORDINATING COMMITTEE (JCC) AND TECHNICAL WORKING GROUP  
(TWG)

- (1) Joint Coordinating Committee (JCC)
- a) Chairperson:  
Permanent Secretary of MOLG as Project Director
- b) Members:
- <Ugandan Side>
- Senior Administrative Officer, MOLG as Project coordinator
  - Representative from Policy and Planning Unit, MOLG
  - Representative from Department of District Administration, MoLG
  - Representative from Office of Prime Minister (OPM)
  - Representative from National Planning Authority (NPA)
  - Representatives from all districts in Acholi and West Nile Sub-Regions
- <Japanese Side>
- Representative(s) of JICA Uganda Office
  - Japanese experts
- \*Project Director and JICA can invite other personnel as necessary.
- (2) Tentative function and structure of Technical Working Group (TWG) in Acholi Sub-Region
- a) Chairperson:  
A person appointed among Project Managers
- b) Members:
- <Ugandan Side>
- Chief Administrative Officers of all districts in Acholi Sub-Region
  - Representative from MOLG
  - Representative from OPM Gulu Office
  - Representative from all districts in Acholi Sub-Region
- <Japanese Side>
- Representative(s) of JICA Uganda Office
  - Japanese experts
- \*Chairperson and JICA can invite other personnel as necessary.
- (3) Tentative function and structure of Technical Working Group (TWG) in West Nile Sub-Region
- c) Chairperson:  
A person appointed among Project Managers
- d) Members:
- <Ugandan Side>
- Chief Administrative Officers of all districts in West Nile Sub-Region
  - Representative from MOLG
  - Representative from OPM Arua Office
  - Representative from all districts in West Nile Sub-Region
- <Japanese Side>
- Representative(s) of JICA Uganda Office
  - Japanese experts
- \*Chairperson and JICA can invite other personnel as necessary.

*Q*

*m/s*

*abc*



**MAIN POINTS DISCUSSED**

Both parties agreed to modify the Project Purpose and Outputs as below:

(Before the modification)

Project Purpose:

Capacity of local government for planning and implementation of community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.

Outputs:

- 1) Capacity of local government in Development Planning is strengthened in all districts in West Nile Sub-Region.
- 2) Capacity of local government in Development Planning is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.
- 3) Capacity of local government in management and monitoring of community development activities aiming at social cohesion and inclusion is enhanced in Acholi and West Nile Sub-Regions.

(After the modification)

Project Purpose:

Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.

Outputs:

- 1) Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region.
- 2) Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.
- 3) Community development activities aiming at social cohesion and inclusion are implemented in Acholi and West Nile Sub-Regions.

Annex 2 Project Design Matrix (PDM)

Project Title : Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Implementing Agency: Ministry of Local Government (MoLG) and all District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Period of Project: 4 years (June 2016- June 2020)  
 Target Group: People in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Direct Beneficiaries: District officers, Sub-County officers, and selected communities in Acholi and West Nile Sub-Regions

Version 2  
 Dated: June, 2017

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<b>Overall Goal</b> Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region	a. People in communities where the Project is implemented realize that planning of development plan by local governments benefit communities. b. People in communities where the Project is implemented feels cohesion with other community members. c. Social and psychological impacts of the armed conflict decrease in Acholi. d. Discontent among local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile.	a. Interview with people in communities, District and Sub-county officers, PDC (Parish Development Committee) members and LCI chairpersons b. Follow up assessments by the Project, hearings from the local government officers c. TWG meeting minutes, Reports from the districts, Project reports, hearings from the local government officers and training participants	1. Political and security tensions which may divide community do not rise in the region. 2. Local governments improve accountability in service delivery.		
<b>Project Purpose</b> Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.	a. More than 60 per cent of the LCI chairpersons interviewed recognize that Local Governments' planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before. b. Core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Sub-Counties (Sub-County Chiefs, CDOs/ACDOs) realize the importance of accountability and inclusiveness in development planning and implementation. c. Core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Sub-Counties (Sub-County Chiefs, CDOs/ACDOs) realize that capacity of Local Government in development planning and implementation of community development activities is enhanced.	a. Interview with LCI chairpersons b. Interview with CAOs, District Planners, DCDOs, Sub-county Chiefs and CDOs	1. The Central Government allocates adequate financial and human resources to the District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions. 2. Donors continuously commit to support Acholi and West Nile Sub-Regions.		
<b>Outputs</b>					
1. Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region.	1-a. Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile sub-region. 1-b. Sub-county Chiefs and CDOs of all sub-counties receive training related to development planning. 1-c. All sub-counties in the 8 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019. 1-d. More than 60 per cent of LCI chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started. 1-e. District and sub-county development plans reflect the planning tools introduced by the Project.	1-a: Project reports, Reports of experts 1-b: Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants 1-c: Inventory Sheets, Results of the selection, Monitoring sheets, TWG meeting minutes 1-d: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LCI chairpersons. 1-e: District and sub-county development plans	1. District and sub-county officers are not transferred on a vast scale.		
2. Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.	2-a Current issues of planning are identified. 2-b Sub-county Chiefs and CDOs of all sub-counties receive refresher training related to development planning. 2-c All sub-counties use the planning tools to design a development plan. 2-d More than 60 per cent of LCI chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.	2-a: Project reports, reports of experts 2-b: Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants 2-c: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LCI chairpersons.			
3. Methodology of implementing community driven development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.	3-a Community driven development approach is recognized by local government officers in target districts. 3-b CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work. 3-c 128 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach. 3-d All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds introduced by the Project. 3-e At least 10 good practice sessions learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period. 3-f Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started. 3-g Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.	3-a: TWG meeting minutes, Reports from the districts, Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from the local government officers and training participants			
<b>Activities</b>		<b>Inputs</b>	<b>Important Assumption</b>		
1-1 To identify capacity development needs of District and Sub-county Local Governments		(MOLG)	1. Conflicts and wars do not happen on a regional scale. 2. Severe disasters do not happen in the region.		
1-2 To improve work environment of relevant officers of District and Sub-county Local Governments for smoothening the planning process		(a) Services of MOLG's counterpart personnel and administrative personnel: - Project Director (P.D, MoLG) - Project Coordinator (MoLG) (b) Credentials of identification cards (c) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Uganda from Japan in connection with the implementation of the Project (d) Running expenses necessary for the implementation of the Project			
1-3 To disseminate the planning tools to all sub-counties in West Nile through trainings for sub-county officers (Sub-county Chiefs and CDOs) and follow-up activities*		(Districts in Acholi and West Nile Sub-Regions) (a) Room(s) and furniture necessary for the implementation of the Project upon the JICA's request (b) To maintain properly the equipment provided by the Project and ensure the provision of spare parts and materials to make the equipment sustained (c) Counterparts to work with the JICA experts (d) Provide available data (including maps and photographs) and information for the Project's implementation (e) Information as well as supports for the JICA Experts to get access to medical services			
1-4 To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities					
1-5 To conduct exchange visits to learn good practices of development planning					
1-6 To conduct training/exchange visits in Japan/other countries on development planning and community development.					
2-1 To identify issues of planning at district and sub-county levels					
2-2 To conduct training/refresher training for sub-county officers (Sub-county Chiefs and CDOs)					
2-3 To provide technical and advisory assistance to district officers (e.g. District Planners) concerning development planning					
2-4 To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities					
3-1 To conduct social survey to assess social and psychological impacts of conflict in Acholi Sub-Region, social cohesion and inclusion of vulnerable people (e.g. IDPs, widows) in Acholi and West Nile Sub-Regions					
3-2 To identify issues/challenges in the implementation of community development projects by reviewing the implementing systems and practices of the community driven development approach					
3-3 To conduct trainings on project designing, procurement, project management and monitoring/evaluation for DCDOs and CDOs					
3-4 To introduce methods and forms to assess and monitor group activities under the community driven development approach to sub-counties					
3-5 To implement pilot projects with the community driven development approach in selected pilot sub-counties					
3-6 To conduct thematic workshops on specific themes to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities among relevant officers (e.g. DCDOs and CDOs) in the Sub-Regions		(a) Dispatch of Experts (b) Counterpart Personnel Training(s) in Japan and/or the third country (c) Equipment (d) Project Operation Cost	<b>Pre-conditions</b> 1. Adequate local human resources are available to undertake project activities.		
3-7 To conduct exchange visits to learn good practices of community development activities					
3-8 To conduct training/exchange visits in Japan/other countries on community development.					
*1-3: (1) Collection, analysis and utilization of data, (2) Utilization of standardized selection criteria for prioritization of projects, (3) Feedback from sub-county to parishes and villages, (4) Monitoring of the planning process, (5) Compilation of comprehensive district and sub-county development/work plans based on the data and priorities			<b>&lt;Issues and countermeasures&gt;</b>		



Annex 3 Project Design Matrix (PDM)

Project Title : Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Implementing Agency: Ministry of Local Government (MoLG) and all District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Period of Project: 4 years (June 2016- June 2020)  
 Target Group: People in Acholi and West Nile Sub-Regions  
 Direct Beneficiaries: District officers, Sub-County officers, and selected communities in Acholi and West Nile Sub-Regions

Version 3  
 Dated: October, 2018

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region	a. People in communities where the Project is implemented realize that planning of development plan by local governments benefit communities. b. People in communities where the Project is implemented feels cohesion with other community members. c. Social and psychological impacts of the armed conflict decrease in Acholi. d. Discontent among local population towards refugees is decreased in the target districts in West Nile.	a: Interview with people in communities, District and Sub-county officers, PDC (Parish Development Committee) members and LC1 chairpersons b: Follow-up assessments by the Project, hearings from the local government officers c: TWG meeting minutes, Reports from the districts, Project reports, hearings from the local government officers and training participants	1. Political and security tensions which may divide community do not rise in the region. 2. Local governments improve accountability in service delivery.		
Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.	a. More than 60 per cent of the LC1 chairpersons interviewed recognize that Local Government's planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before. b. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CADs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation, in comparison to the one at the commencement of the Project. c. Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CADs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the improvement of their capacity in planning and implementation of community development activities.	a. Interview with LC1 chairpersons b. Interview with CADs, District Planners, DCDOs, Sub-county Chiefs and CDOs	1. The Central Government allocates adequate financial and human resources to the District Local Governments in Acholi and West Nile Sub-Regions. 2. Donors continuously commit to support Acholi and West Nile Sub-Regions.		
Utilization of planning tools is promoted in all districts in West Nile Sub-Region.	1-a. Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile sub-region. 1-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs receive training related to planning. 1-c. More than 75 per cent of sub-counties in the 9 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019. 1-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started. 1-e. District and LLG development plans and/or annual work plans are informed by the outputs produced by utilizing the planning tools.	1-a: Project reports, Reports of experts 1-b: Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants 1-c: Inventory Sheets, Results of the selection, Monitoring sheets, TWG meeting minutes 1-d: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LC2 chairpersons. 1-e: District and sub-county development plans	1. District and sub-county officers are not transferred on a vast scale.		
Utilization of planning tools is sustained in all districts in Acholi Sub-Region.	2-a. Current issues of planning are identified. 2-b. Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs are oriented about LG planning through training, workshops, or YPO meetings. 2-c. More than 75 per cent of sub-counties/town councils use the planning tools to inform LLG work plans and budgets. 2-d. More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.	2-a: Project reports, reports of experts 2-b: Follow-up assessments by the Project, Hearings from training participants 2-c: Interview with District Planners, DCDOs, Sub-county chiefs, Sub-county CDOs and LC2 chairpersons.			
Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.	3-a. CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work. 3-b. 136 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach. 3-c. All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds introduced by the Project. 3-d. At least 10 good practices/lessons learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period. 3-e. Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started. 3-f. Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.	3-a: TWG meeting minutes, Reports from the districts, Training reports, Follow-up assessments by the Project, Hearings from the local government officers and training participants			
Activities		Inputs	Important Assumption		
1-1	To identify capacity development needs of District and Sub-county Local Governments	(MoLG) (a) Services of MoLG's counterpart personnel and administrative personnel: - Project Director (PG, MoLG) - Project Coordinator (MoLG) (b) Credentials of identification cards (c) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Uganda from Japan in connection with the implementation of the Project (d) Running expenses necessary for the implementation of the Project	1. Conflicts and wars do not happen on a regional scale. 2. Severe disasters do not happen in the region.		
1-2	To improve work environment of relevant officers of District and Lower Local Governments for smoothening the planning process				
1-3	To disseminate the planning tools to all sub-counties/town councils in West Nile through trainings for sub-county/town council officers (Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs) and follow-up activities	(Districts in Acholi and West Nile Sub-Regions) (a) Room(s) and furniture necessary for the implementation of the Project upon the JICA's request (b) To maintain properly the equipment provided by the Project and ensure the provision of spare parts and materials to make the equipment sustained (c) Counterparts to work with the JICA experts (d) Provide available data (including maps and photographs) and information for the Project's implementation (e) Information as well as supporters for the JICA Experts to get access to medical services			
1-4	To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities				
1-5	To conduct exchange visits to learn good practices of development planning				
1-6	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on development planning and community development				
2-1	To identify issues of planning at district and sub-county levels				
2-2	To conduct refresher, re-orientation, and/or training for sub-county/town council officers				
2-3	To provide technical and advisory assistance to district officers (e.g. District Planners) concerning LG planning and tool utilization				
2-4	To conduct thematic workshops on specific themes of development planning to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities				
3-1	To conduct social survey to assess social and psychological impacts of conflict in Acholi Sub-Region, social cohesion and inclusion of vulnerable people (e.g. IDPs, widows) in Acholi and West Nile Sub-Regions				
3-2	To identify issues in the implementation of community development projects				
3-2-1	To review similar livelihood programmes and identify issues related to their implementation				
3-2-2	To compile issues and lessons learnt from A-CAP pilot projects				
3-3	To formulate/reviser "Implementation Plan of the Pilot Projects"				
3-4	To conduct orientation of the Pilot Projects				
3-5	To implement the Pilot Projects in selected pilot sub-counties and provide on-the-job training for CDOs and DCDOs through the Pilot Projects				
3-6	To organize review workshop on community development projects for all CDOs in each District				
3-7	To conduct thematic workshops on specific themes to share good practices and lessons-learned drawn from the Project's activities among relevant officers (e.g. DCDOs and CDOs) in the Sub-Regions	(a) Dispatch of Experts (b) Counterpart Personnel Training(s) in Japan and/or the third country (c) Equipment (d) Project Operation Cost	Pre-conditions		
3-8	To conduct trainings/exchange visits in Japan/other countries on implementation of community development		1. Adequate local human resources are available to undertake project activities.		
3-9	To compile Handbook on implementation of community development projects				
			<Issues and countermeasures>		

\*1-3: (1) Collection, analysis and utilization of data, (2) Utilization of standardized selection criteria for prioritization of projects, (3) Feedback from sub-county to parishes and villages, (4) Monitoring of the planning process, (5) Compilation of comprehensive district and sub-county development work plans based on the data and priorities

### 3. 面談記録

#### (1) JICA 事務所担当者への聞き取り

日 時	2020年1月16日(木) 16:00~17:00
場 所	JICA ウガンダ事務所
面会者(先方)	・今村職員 ・エマニュエル(エマナショナルスタッフ)(以下敬称略)
面会者(当方)	島田俊子<記録>(以下敬称略)
<p>1. <u>本プロジェクトがもたらした効果や成果について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・県と下位地方政府(LLG)の計画策定の能力が著しく向上した。地方自治省(MoLG)の地方政府(LG)のアセスメント結果は、プロジェクトが支援したアチョリ、西ナイル地域の対象県の能力向上があったことが示唆されている(エマナショナルスタッフ)。</li> <li>・コミュニティのLGに対する信頼が回復した。計画については、これまでほとんどコミュニティが計画策定に参加することなく、住民との協議がほとんど行われなかったところ、本プロジェクトで住民の声やニーズが確実に反映されるようになった。またコミュニティに対する計画策定に関するフィードバックが行われるようになった。生計向上については、特に郡コミュニティ開発官(CDO)がコミュニティとのコミュニケーション、やりとりを活発化させてパイロット事業を行うことができるようになった(エマナショナルスタッフ)。</li> <li>・プロジェクトが開発・改良した計画策定ツールは、計画官などユーザーに使いやすく、また理解しやすいものとカウンターパート(C/P)に認識されている。中間レビュー後に実施された全国CAO(主席行政官)が参加した会議で、プロジェクト(亀井専門家)から技術支援を受けたCAOが非対象のカラモジャ県に異動になった際、プロジェクトで導入した計画策定ツールを活用していることが紹介された。またMoLGに対して、もっとツールを全国で活用すべきと提言したことがあり、プロジェクトがもたらした効果だと考える。これ以外にも、CAOが活用を決定した事例もあるようだ(今村職員)。</li> <li>・国家計画庁(NPA)がプロジェクトの計画策定ツールの有用性を認識し、5カ年の国家開発計画策定ガイドラインにツールの使用を奨励することを決定した(今村職員)。</li> <li>・他ドナーにも地方行政の計画策定の重要性や地方政府の計画策定に関する能力強化が認識されるようになった。その結果、2019年10月に包括的な難民対応枠組み(CRRF)に地方政府の計画を議論する地方行政サブグループが設置される。GIZとJICAが共同議長を務めることになった(今村職員)。</li> <li>・UNDPが計画策定能力強化と生計向上支援を行う本プロジェクトに興味を示し、今後協力できないことがないか協議を継続することになった。政策策定支援が多いUNDPと現場密着型の本プロジェクトのように技術協力を行うJICAと協働の可能性があるかもしれない(今村職員)。</li> </ul> <p>2. <u>本プロジェクトの課題について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・制度の持続性が課題である。(具体的な点を尋ねたところ)政府がプロジェクト効果を</li> </ul>	

他地域に普及できるかが課題である。政府からすると、17 県（新設された 2 県含め 19 県）しか対象にしていないという認識がある。研修を通じた普及を行う場合も、予算の不足が懸念される（エマナショナルスタッフ）。

- ・ C/P、特に CAO の異動が頻繁に起こるため、専門家は CAO との関係構築をゼロから行う必要がある。逆にいうと、これだけ CAO の頻繁な異動にもかかわらず、一定の成果が出ているのは、県計画官や県コミュニティ開発官への技術移転がうまくいっていることを示唆している（今村職員）。
- ・ 新設の県が増えているため、新たな支援・介入が必要となる。県が増えているのは政治的な理由によると考えられる（エマナショナルスタッフ）。

### 3. アチョリ地域で計画策定ツールの活用が十分定着していない理由について

- ・ アチョリ地域での紛争の影響で行政組織が機能しなくなったという歴史的な経緯と、開発パートナーによる人道支援をはじめとする外部支援が急増したため、外部支援への依存度が高まったことが要因ではないか（エマナショナルスタッフ）。

### 4. プロジェクト管理・運営について

- ・ 対象地域が広大で活動対象地が偏在している点は、プロジェクト運営上、難しかったことが想定される。専門家同士でも一堂に会することが難しい（今村職員）。
- ・ 中央の C/P、MoLG がモニタリングを頻繁に行うことが難しい。容易ではないが、専門家が意識的に MoLG や首相府（OPM）、NPA と共同モニタリングを行うなど、現場の実態を見せるようにした点は効果があったと考える（エマナショナルスタッフ）。
- ・ 成果 1・2 と成果 3 で相互に関連が明確でないという点については、成果 3 でコミュニティへのファシリテーションスキル、コミュニティ動員や交流スキルを学んだ CDO が成果 1 と 2 の計画策定の際に参加型手法をとれるようになったなど、能力強化、人材育成の観点から関連があり、相乗効果があったと考える（今村職員）。
- ・ 西ナイル地域は難民の流入が増え、ドナー支援が増えている。世銀の DRDIP など難民受入コミュニティ向けの資金支援など、今後、本プロジェクトで支援したコミュニティがこうした資金にアクセスできるようになる可能性がある（今村職員）。
- ・ プロジェクト効果の持続のためには制度化が必要であり、プロジェクト活動の進展とともに、NPA や OPM とともに MoLG と同様、積極的に連携・協力できる関係を専門家チームが築けた点はよかった（エマナショナルスタッフ）。

(2) 表敬・関係機関への聞き取り

日 時	2020年1月17日（金）11：40～13：00
場 所	OPM
面会者（先方）	・ Mr. Tayebwa Julius (Assistant Principal) ・ Mr. Horace Bashaija (Senior Economist)、途中から若い女性同席（名前不明） ・ Mr. Mayanja Gonzaga (Commissioner, Monitoring & Evaluation, Local Governments 担当)
面会者（当方）	JICA ウガンダ事務所エマニュエル（エマナショナルスタッフ）、 島田<記録>
<p>1. <u>本プロジェクトがもたらした効果や成果について</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・プロジェクト活動を通じた地方政府の能力強化、特に計画策定の能力強化に貢献した。その他、本邦研修を通じた C/P の能力強化、地方政府への機材供与は、地方政府の機能強化にもつながり貢献した。</li><li>・参加型計画策定の重要性、コミュニティや住民のニーズを反映させることの重要性を、県計画官や郡計画官/コミュニティ開発官が認識するようになり、具体的に実行できるスキルや能力が身についた。</li><li>・本プロジェクトは政府の PRDP3 の開始と同時期に実施され、サブカウンティを中心とする LLG の能力強化は PRDP3 と整合性がある。財務省は直接 LLG に交付金を配賦するようになったため、LLG の能力強化はタイミング的にもウガンダ政府のニーズに合致している。</li><li>・プロジェクトの支援で、DDEG（開発平衡交付金）の生計向上支援実施マニュアル（CLIP）を策定した。既存の CDC のマニュアルでは不十分だった、コミュニティグループ支援に必要な郡コミュニティ開発官（CDO）の役割などを明示した。本プロジェクトによって、CDO の役割（データ・情報収集、事業計画策定、フォローアップ、モニタリング、住民参加促進のファシリテーション等）の重要性が再認識されるようになった。実際のところ CDO の役割が増えているなかで、彼らの能力強化の必要性を本プロジェクトが示した。</li><li>・DDEG の運用について、計画策定に関する予算措置の必要性など LLG の裁量をより認めるべきといった問題提起を現場から行った。DDEG の予算編成ガイドラインへの反映が議論されている。</li><li>・地方政府の能力強化のためプロジェクトサイトがアチョリ地域と西ナイル地域だったが、OPM や MoLG、NPA など中央関係省庁との密接な連携・調整がとれていた。互いに緊密なコミュニケーションを図り、進捗状況や課題の共有ができていた。</li></ul>	



## 2. 本プロジェクトの課題について

- ・ 地方政府の能力強化は成果があがるまでに時間がかかり、インフラ整備のように具体的に目に見える成果があるわけではないので、案件の成果がわかりづらい。
- ・ OPM が実施している案件に比べ、対象地域がアチョリと西ナイルだけであり限定的である。
- ・ OPM の地域事務所の活用・関与がフェーズ 1 に比べて少なかった。OPM 地域事務所の能力強化（報告書作成）なども支援してもらえていたら、なお良かったかもしれない。

## 3. アチョリ地域で計画策定ツールの活用が十分定着していない理由について

- ・ 西ナイル地域はこれまで外部支援がほとんどなく、初めて JICA の支援を受けたことから地方政府の士気が高いなど受容能力が高かったことが推察できる。
- ・ 1 県ごとの面積がそれほど広くなく、人口密度がアチョリ地域に比べ高い。
- ・ アチョリ地域は、JICA も含め開発パートナーの支援が集中しているため開発パートナーへの依存度が高い。
- ・ CAO や県計画官の能力ややる気、リーダーシップにも大きく左右される。非対象県のカラモジャ地域の CAO（元アルア県の副 CAO）がプロジェクトの計画策定支援ツールを導入した事例もある。

## 4. プロジェクト終了後・持続性について

- ・ OPM としては、プロジェクトの事業完了報告書をよく分析して今後の対応を検討したい。基本的には、プロジェクトの協力を得て制度化できているマニュアル・ガイドラインの運用を継続していくことが重要と考える。
- ・ 中央からのモニタリングを頻繁に行うことは容易ではないが、地域事務所からのモニタリングなどは検討できるのではないかと（後から同席した女性職員の発言）。
- ・ 地方政府・地方公務員の能力強化は、地方政府が取り組むべき課題だが、MoLG の能力強化局（Department of Capacity Building）も、研修の継続的な実施など検討する必要があるだろう。
- ・ MTR の OPM が取り組むことになっている、DDEG の予算編成ガイドラインの作成は MoLG の所管業務となった。進捗状況は MoLG に聞いてほしい。地方政府レベルで計画策定業務に予算措置が必要という議論は理解できるが、財務省としては、アドミ業務の予算増額には具体的な成果もなくワークショップや会合開催が増えると地方政府の不正などにつながる可能性を懸念し否定的である。
- ・（その他）本プロジェクト含め北部地域に対する JICA の支援には謝意を伝えたい。（面談後、モニタリング・評価の地方政府アセスメントの担当者を紹介してもらう。）

#### 5. 地方政府パフォーマンスアセスメント

- 地方政府パフォーマンスアセスメントは3年前から導入された。アセスメント結果によって、交付金の配賦額が決まる制度は昨年の2018/2019年度から導入。教育や保健、水セクター、DDEGの交付金が適用対象。
- 各地方政府がそれぞれの課題や改善点を本アセスメント結果によって特定・認識し、次年度の計画に改善策を反映させる。MoLGが作成するパフォーマンス改善計画に反映される。
- 一般的にLLGの能力、特に記録・文書管理、財政管理が弱い。また人員の不足も全国で共通してみられる課題である。LLGの行政官の能力強化も必要だが、議会の能力強化も今後一層必要と認識している。

#### <入手資料>

- Local Government Performance Assessment Report -FY 2018/2019 (OPM, June 2019)
- Third Peace, Recovery and Development Plan for Northern Uganda 2015-2020 (OPM, August 2015)

(3) 表敬・関係機関への聞き取り

日 時	2020年1月17日(金) 14:45~16:00
場 所	MoLG
面会者(先方)	・ Mr. Emmanuel Tugabiirwe (Assistant Commissioner) ・ Mr. Andrew Kaggawa (Principal Assistant Secretary) ・ Mr. Ahumuza Samuel (Economist, 計画・政策担当。途中から参加)
面会者(当方)	JICA ウガンダ事務所エマニュエル(エマナショナルスタッフ)、 島田<記録>
<p>1. <u>本プロジェクトがもたらした効果や成果について</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・参加型計画策定プロセス、計画策定ツール、エビデンスに基づく計画策定プロセスの実践を通じて、地方政府行政官の能力が強化された。プロジェクトを通じて、県と郡以下のLLGの関係強化にも貢献した。LLGがコミュニティと良好な関係を築けるようになった。</li><li>・プロジェクトによる機材供与は、LLG、特にオートバイはCDOのコミュニティ訪問やモニタリングなどモビリティに大きく貢献した。ソーラーパネルやジェネレーターの供与も、LLGの基本的な業務環境改善に貢献した。</li><li>・コミュニティのニーズに基づく参加型の計画立案はコミュニティに受け入れられ、コミュニティのエンパワメントにも役立っている。郡以下だけでなく県の開発計画にも住民のニーズが反映されるようになった。</li><li>・国のLGのパフォーマンスアセスメントによると、プロジェクト支援のアチョリと西ナイル地域は、計画策定などの項目で他地域よりもよい結果であり、プロジェクトの成果が現れていると考えられる。</li><li>・本邦研修は参加した中央・県の行政官のマインドセットの変化をもたらした。具体的には、行政は上からサービスを提供していればよいという考えから、コミュニティ住民の参加を促し、彼らにも主体的に行政にかかわってもらうアプローチを学んだ。そのほか、日本人の時間管理や自助の態度に感銘を受けた。</li><li>・生計向上のパイロット事業は、グループの選定前にフィールド調査を通じた事実の特定など十分な準備をして行っている点がこれまでと違う。特にグループに参加した女性たちは便益を受けた。またグループワークやチームで活動することの重要性を学び、住民たち同士の連帯感も深めた。グループメンバーのリーダーシップの醸成も報告されている。</li><li>・特筆すべきは、コミュニティに対しては、いわば魚を釣って与えるのではなく、魚の釣りかたを教えるアプローチを、本プロジェクトを通じてコミュニティ開発官が教えることができるようになった。行政がすべて住民に与えるのではなく、住民が主体性を発揮できる環境を整えることの重要性を学んだ。</li><li>・また他のプロジェクトと異なり、既存の行政組織・体制を活用しての能力強化で成果を</li></ul>	

出した。既存の行政組織・体制を活用したことで、自分たち中央省庁・地方政府ともに本プロジェクトの活動に主体性をもって取り組めた。

- ・ JCC や TWG も、関係機関同士の連携・協力を深めることに役立ち、課題や成果を十分議論する機会となっており、機能していた。MoLG、NPA、OPM 間のコミュニケーションが増え、議論も深まった。

## 2. 本プロジェクトの課題について

- ・ 国家公務員の異動が頻繁に起きる。特に CAO の異動が多く、本プロジェクトにも影響があったと思う。郡計画官や郡コミュニティ開発官の異動はそれほどない。
- ・ 計画策定にかかる予算が少ない。また LLG では、活動に配分できる予算も潤沢にないので、住民のニーズを吸い上げて事業化できないリスクがある。ただし、プロジェクトでは、こうした事業として採択されない理由なども含め住民にフィードバックして情報共有することの重要性を強調している。
- ・ 事業選定に際しての政治家の不当な介入は、プロジェクトが進めるスコアリングによる優先事業の選定などエビデンスベースの計画立案の導入で減ったと思うが、依然として地域によっては政治家への説得や情報普及は容易ではないケースもある。

## 3. アチョリ地域で計画策定ツールの活用が十分定着していない理由について

- ・ モニタリングの頻度が西ナイル地域に比べて少なかったことも影響しているのではないか。
- ・ 経験あるシニアの CAO が退職したことも影響があったと考える。
- ・ 西ナイル地域は CAO、県計画官や県コミュニティ開発官など県と LLG と一体感があるが、アチョリ地域は個人ベースで活動に取り組んでいる傾向がある。

## 4. 中間レビュー提言、プロジェクト終了後・持続性について

- ・ DDEG 予算ガイドラインの改訂は、OPM から MoLG の所掌業務となった。同ガイドラインは毎年見直しされるものである。現在、プロジェクトで協議してきた計画立案に関する予算などアドミ関係にも予算措置できるよう改訂作業を進めている。近日中に財務省に改訂案を提出する予定である。
- ・ 中間レビューの提言にある CAO の任命契約書に「参加型計画実施」を明記する件は、CAO とのそれぞれの契約が締結されているなかで、導入は容易でない。NPA や公共サービス省との調整・協議も必要である。
- ・ プロジェクトの効果は、マニュアルやガイドラインといった制度化された点は持続できると考えており、地方政府に対する計画ツールの普及促進も行う。
- ・ 行政官の能力強化は引き続き必要である。MoLG に人材育成・管理局があるが、地方公務員の研修機関はなく（公務員大学はある）、地方政府レベルでも能力強化のための予算

額が限られているため、継続的な研修実施は容易ではない。ただし、地方公務員、例えば県計画官は大卒で、コミュニティ開発官はディプロマ卒となるなど、全体のレベルは以前に比べ高くなっている。

- (その他) MoLG に専門家が配置され、直接技術移転があったらなおよかった。(省に外国人専門家派遣があるのか尋ねたところ) GIZ の短期コンサルタント派遣はあったが、長期専門家はいない。
- JICA の支援、特に専門家の献身的な活動には謝意を述べたい。





