

カンボジア国
森林分野人材育成計画
終了時評価調査報告書

平成17年7月
(2005年)

独立行政法人 国際協力機構
地球環境部

環 境

J R

05-039

序 文

国際協力機構は、カンボジア国政府からの技術協力の要請に基づき、平成13年12月から同国においてカンボジア国森林分野人材育成計画を開始しました。

この度当機構は、本計画の実績の把握及び評価を行い、今後両国が取るべき措置を両国政府に提言することを目的として、平成16年9月19日から10月3日まで、当機構地球環境部第一グループ長 勝田幸秀を団長とする終了時評価調査団を同国に派遣しました。

本調査はカンボジア国政府関係者と共同で本計画の成果の確認、評価を行い、調査結果を本報告書に取りまとめました。

この報告書が今後の協力の更なる発展の指針となるとともに、本計画により達成された成果が、カンボジア国の一層の発展に資することを期待いたします。

最後に、計画の実施にご協力とご支援を賜りました両国関係者の皆様に、心から感謝の意を表します。

平成17年7月

国際協力機構
地球環境部長
富本 幾文

プロジェクトサイト 位置図



森林野生生物研修センター



森林野生生物研修センター 全景



研修の様子



研修センター 図書室

目 次

序文

プロジェクトの位置図

写真

評価調査結果要約表

第1章 評価調査の概要

1-1	調査団派遣の経緯と目的	1
1-2	調査団員構成	1
1-3	調査日程	1
1-4	対象プロジェクトの概要	
1-4-1	プロジェクトの背景	1
1-4-2	プロジェクト概要	2

第2章 評価の方法

2-1	評価設問と必要なデータ	3
2-2	データ収集方法	3
2-3	データ分析方法	3

第3章 プロジェクトの実績

3-1	投入実績	
3-1-1	日本側投入	4
3-1-2	カンボジア側投入	5
3-2	活動実績	6
3-3	アウトプットの達成状況	8
3-4	プロジェクト目標の達成状況	11
3-5	上位目標の達成見込み	11
3-6	実施プロセスにおける特記事項	12

第4章 評価結果（5項目評価）

4-1	5項目ごとの評価	
4-1-1	妥当性	13
4-1-2	有効性	14
4-1-3	効率性	15
4-1-4	インパクト	16
4-1-5	自立発展性	16
4-2	結論	16

第5章 提言・教訓

5-1 提言	18
5-2 教訓	19

別添資料：

1. 調査日程	21
2. 主要面談者	23
3. ミニッツ (英文)	25
ミニッツ ANNEX 1 : 調査日程 (英文)	
ミニッツ ANNEX 2 : PDM と PO (英文)	
ミニッツ ANNEX 3 : 評価グリッド (英文)	
ミニッツ ANNEX 4 : 日本人専門家リスト (英文)	
ミニッツ ANNEX 5 : 供与機材リスト (英文)	
ミニッツ ANNEX 6 : 本邦研修者リスト (英文)	
ミニッツ ANNEX 7 : カウンターパートリスト (英文)	
ミニッツ ANNEX 8 : カンボジア政府予算 (英文)	
ミニッツ ANNEX 9 : プロジェクト成果物とテキスト (英文)	
4. 質問表 (和・英)	75
5. 質問表・インタビュー調査結果	85
6. プロジェクト主活動表	95
7. 包括的能力向上プログラム要約 (英文)	97

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：カンボジア国	案件名：森林分野人材育成計画
分野：自然環境保全	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：地球環境部第一グループ（森林・自然環境）森林保全第一チーム	協力金額（評価時点）：総額 約 2.73 億円
協力期間	2001年12月16日～2004年12月15日 (R/D 締結日: 2001年11月7日)
	先方関係機関：農林水産省森林局
	日本側協力機関：農林水産省林野庁 他の関連協力：特になし
1-1 協力の背景と概要	
<p>カンボジアの森林は薪炭材及び林産品の供給源として、自然資源の中で重要なものの一つとして位置づけられている。しかし同国の森林は、違法伐採、農地拡大、住民の収奪等により、1969年に国土の73%を占めていた森林面積が2000年には53%まで減少し、特に近年は減少率が大きくなっている。森林・林業分野を担当している農林水産省森林野生生物局（現：森林局）では、植林、植林研究、訓練等に関する知識・経験が不足しており、住民への普及等も十分に実施できないことから、1999年4月我が国に対し、森林回復を目的とした技術開発、モデル林の造林、林業訓練・普及の実施、村落林業（Community Forestry）への取り組み等を目的とした技術協力を要請した。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
カンボジア国の森林セクターにおいて、優良な慣行または優良事例が、能力向上を果たしたグループにより広められる。	
(2) プロジェクト目標	
森林に関わる以下の分野における法制度、政策、計画、事業などの部分で、森林局の職員を中心とするターゲットグループが、計画策定、実施、モニタリング・評価を行う能力を向上させる。	
分野の例	<ul style="list-style-type: none"> 1) 森林資源の再生 2) 森林管理・森林利用 3) 村落林業（Community Forestry）
(3) 成果	
<ul style="list-style-type: none"> 1) 包括的能力向上プログラムが、森林局によって毎年、計画・実施・モニタリング・評価され、次年時計画にフィードバックされる。 2) ターゲットグループが訓練を受ける。 	
(4) 投入（評価時点）	
1) 日本側	
<ul style="list-style-type: none"> ・長期専門家派遣 延べ4名 ・短期専門家派遣 延べ9名 ・機材供与 \$442,221 (55.4 百万円) ・研修員受入 9名 ・ローカルコスト負担 \$ 654,239 (75.6 百万円) ・その他（研修センター建設他） \$453,058 (59.8 百万円) 	
2) 相手国側	
<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパート配置 10名（研修センターの管理事務職員は含まず） ・機材、施設、事務所の配置 \$137,528(約 17.2 百万円) ・ローカルコスト負担 \$27,809 (約 3.5 百万円) 	

2. 評価調査団の概要		
調査者	(担当分野：氏名 職位) 総括：勝田 幸秀 国際協力機構 地球環境部第一グループ長（森林・自然環境） 研修計画：山下 功三 林野庁関東森林管理局 森林整備部 治山課 コミュニティフォレストリー：伊藤 幸範 国際協力機構 地球環境部第一グループ（森林・自然環境） 森林保全第一チーム特別嘱託 協力計画：日高 弘 国際協力機構 地球環境部第一グループ（森林・自然環境） 森林保全第一チーム職員 評価分析：松本 彰 株式会社タック・インターナショナル コンサルティング 部長 計画分析：野地 恵子 アイシーネット株式会社コンサルタント ※なお、カンボジア側も 6名の評価調査団員が配置され、合同で評価を実施。	
調査期間	2004年 9月19日～2004年10月 3日	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
(1) プロジェクト目標		
以下分野に関し、森林局職員の能力向上は、ある程度図られたと考えられるが、プロジェクト目標を満たすためには、研修内容の改善、現地研修の導入等を図り、引き続き能力向上を図る必要がある。		
(ア)森林資源の再生		
森林計画の研修によって、森林局が全国森林管理計画の必要性を理解し、策定することが決定されたが、実際には未だ計画の策定は終わっておらず、同計画に基づく森林資源の再生事業は実践されていない。		
(イ)森林管理・森林利用		
研修受講生は、自然、社会環境との関連性を考慮した持続可能な森林管理の方法を理解した。		
(ウ)村落林業（Community Forestry）		
研修受講生がセンターで学んだ技能や知識は、Community Forestry の省令や、国家 Community Forestry Program の策定に活用されている。		
(2) アウトプット		
(ア)アウトプット1		
「包括的能力向上プログラム」の作成がプロジェクトの後半になったため、プログラムに基づき事業を実施し、評価、フィードバックするところまでには至らなかった。		
プログラムの策定が遅れた理由として、「包括的能力向上プログラム」の内容について、プロジェクト関係者間で共通理解を得られていなかったことが挙げられる。		
(イ)アウトプット2		
これまで森林分野においては、定期的に研修が行われてこなかった状況から、研修センターを建設し延べ約 1,500名に対する研修を実施し、研修制度を確立したことは大きな成果である。またフェーズ I では、業務に必要な基礎的な知識の取得がなされており、その知識を土台として現地実習等実践的な研修を継続することで、職員の業務遂行能力の向上が図られるものと思われる。		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性		
本プロジェクトは、カンボジアの国家森林政策、我が国の援助政策、さらにターゲットグループのニーズなどの点に、合致している。ただし、プロジェクトデザインの内容や成果に至る過程が明確でない部分があった。		
<カンボジア国家政策との整合性>		
農業セクター強化の一つの要素として、持続的な森林管理の実施を掲げるとともに、能力		

向上と人的開発を一つの柱と位置づけている。

<ターゲットグループのニーズに係る整合性>

同国における森林の保全再生には森林局職員の能力向上が欠かせないことから、主要なターゲットグループを森林局職員としたことの妥当性は高い。

<日本の支援の整合性と援助政策との合致>

外務省の国別援助指針や JICA の国別実施計画において、森林保全を優先分野の 1 つと位置づけ、積極的に支援していくことが明記されている。

<プロジェクト計画設定の妥当性>

プロジェクトは森林局職員の「能力向上」を目標としているが、達成すべき能力向上のレベルが明確に示されていない。またプロジェクトは、研修センターの建設に 1 年間に要し、恒常的な研修を実施した期間は 2 年間と、具体的な成果を出すために十分な期間を確保していたとは言い難い。このほか、PDM に明確に示されていなかった点として、次のものがあげられる。

- ・ 「包括的能力向上プログラム」の実施に係るメカニズムが PDM にはっきり表されておらず、書かれてある活動だけでは、成果 1（包括的な能力向上プログラム全体が実施、モニタリング、評価、フィードバックされる）を満たすには不十分である。
- ・ 成果 1 の「包括的能力向上プログラムの実施」と成果 2 の「ターゲットグループが研修を受ける」は、内容として重複があり、成果 1 と成果 2 の関係性が不明瞭である。
- ・ 「包括的」「能力向上」「優良事例」等、使用されている用語の解釈が多々可能であり、関係者間で共通の理解が出来なかった。

(2) 有効性

研修成果の現場での実践・活用等、プロジェクト目標は十分には達成されたとはいえないが、1) これまで行われていなかった研修が恒常的に実施されるようになった、2) 森林分野に必要な人的資源や組織開発の大枠の要綱「包括的能力向上プログラム」が策定された、といった良い結果が現れている。

(3) 効率性

プロジェクトに係るすべての投入は、量、質、タイミングとも適切であり、少ない投入の中で、センターの建設から研修計画の策定、研修コースの実施まで十分な活動が行われ、プロジェクトは効率よく運営されていた。

<投入の効率性>

日本側、カンボジア側とも、人員の配置についてはほぼ適切であった。ただし、研修の業務が増加していることから、現行の人数では不足ぎみになっている。現在は、各自が高いモチベーションと強い責任感を持って、研修事業を運営している。また、研修センター建設は現地のリソースを活用し、比較的低予算で作られた。機材については量、質とも適正であり、有効利用されているものの、機材調達や納入に時間を要したものがあつた。

<活動と成果の効率性>

研修は 1 コースに 30 人～40 人を定員とし、3～5 日で実施された。出来る限り多くの森林官に研修の機会を提供することに優先順位が置かれた事から判断して、定員、研修期間ともほぼ妥当であったと思われる。

(4) インパクト

プロジェクトは開始されてから 3 年未満でもあり、目に見えるインパクトは現行では発現していないが、森林局の組織改編の中で、各自が自分の役割や責務を理解できるようになり、実務の改善を図ろうとする変化が確認された。

(5) 自立発展性

プロジェクトにおいて目標としたターゲットグループの能力、特に研修センターのカウンターパートの能力が向上していることから、技術面ではある程度の自立発展性は期待できる。しかし財政面は、現状ではセンターの研修を森林局の予算だけで補うことは困難であり、組織面ではセンター内の組織構造や各部署の機能が確定しておらず、包括的能力向上プログラムを実施するための森林局の事務局実施体制については未だ確立していない。

3-3 効果発現を促進あるいは阻害した要因

プロジェクトの促進及び阻害要因と考えられるものは次のとおり。

(1) 促進要因

- ・カンボジア国の森林法が2002年8月に制定された。これにより、研修目標や重要課題が明確となった。
- ・研修センターの開所式に首相が出席したことは、農林水産省におけるセンターの明確な位置づけや予算確保にも繋がったと思われ、またセンターを一般の人にも知ってもらう要因となった。
- ・カウンターパートの意欲や勤勉な態度はプロジェクトを成功に導く源となった。

(2) 阻害要因

- ・プロジェクトデザインの内容や成果に至る過程が明確でない部分があった。また「優良事例」「能力」「ネットワーク」といった用語の定義が明確でなかったため解釈に相違が生まれ、関係者間でプロジェクトに対する共通理解を得ることが出来なかった。このほか、モニタリングが適切にできないなどの影響があった。
- ・「包括的能力向上プログラム」の策定が計画より遅れた。このため、森林分野における人材育成の中長期計画に基づいた研修ではなかった。
- ・森林局の組織改編が2003年9月に行われ、大幅な地方組織の改編、人事異動が行われた。このことが直接プロジェクトの阻害要因になったとは言えないものの、研修コース毎の人数など、研修実施にあたり、計画変更を余儀なくされた。

3-4 結論

2001年12月から3年間にわたり実施した本プロジェクトにより、カンボジアの森林分野では初となる研修拠点、森林・野生生物研修センターを建設するとともに、のべ約1,500人の森林局職員（中央・地方）に対する研修を行い、森林法、苗畑、造林、森林管理、村落林業等の基礎能力の向上に貢献した。

一方で、研修期間が、研修センターにおける短期間（約4日間）の講義中心の内容であったことから、地方森林官が、現場において自ら造林活動等を実践するための能力の習得には十分至らなかった。

また、2002年8月に施行された新「森林法」で定められた森林官の責務を実行していくためには、本プロジェクトによる基礎能力の向上に加え、特に、1) 住民の参加・協議に基づく森林計画、2) 村落共有林の設置等、住民の参加による森林管理の実施、3) 適切な造林技術に基づく植林事業、の理解と実践が必要となっている。

3-5 提言及び教訓

(1) 提言

<組織・体制の強化>

研修の維持・改善と能力向上プログラムを着実に実施するため、研修センターの責任を明確にし、プログラムの実施を含めた研修センターの機能や組織体制を見直すとともに、スタッフ（研修企画官などの技術と事務方の双方）の増員を行う必要がある。

<財政的自立発展性の確保>

プロジェクトでは、研修に係るほぼ全ての経費はJICA負担となっている。プロジェクトの財政面での自立性を確保するためには、森林局はこれまで以上に、予算を確保する必

要がある。また、センター施設の貸し出し、研修コースの請負等、財源を確保する手段を検討する必要がある。

<包括的能力向上プログラム（OCBP）の実行>

プロジェクトが支援して策定した本プログラムは、カンボジア森林分野の能力開発の基幹となるものであり、森林局の責任で実行、モニタリング、評価する必要がある。また、本プログラムの実施については、森林局が先導して行う責任を持つ。

<訓練の継続と改善>

プロジェクトによって行われた研修は、森林分野である程度能力向上に貢献したといえるものの、引き続き実施が必要である。また実施に当たっては、研修の質の向上を図るため、次のような事項を検討していく必要がある。

- a) 研修期間の延長
- b) 現場研修の導入
- c) 高い資質を有する十分な数の講師の確保
- d) カリキュラム・教材・講義の改善努力の継続
- e) フィードバックシステムの構築

<訓練受講者のフォローアップ>

各研修生が職場に戻った後、習得した技術や知識が現場で活用されることが肝要である。評価調査では、半数以上の回答者が研修成果を十分活用していないと答えていることから、現場で活用されるシステムを検討し、確立していく必要がある。

(2) 教訓

<論理的な計画策定の必要性>

本プロジェクトでは、プロジェクトデザインの内容や成果に至る過程が明確でない部分があった。このためプロジェクトに対して各関係者が共通な理解の下、実施、モニタリング、評価といった各段階において、プロジェクトを進めることが出来なかった。プロジェクトを計画する上においては、構成する各々の要素を論理的に関連付け、慎重に作成するべきである。

<キーワードとなる用語の定義>

本プロジェクトを構成する「優良事例」、「ターゲットグループのネットワーキング」、「包括的能力向上プログラム」といった用語の定義が関係者間で共有されていなかった。このような重要な用語の概念や定義については、プロジェクト実施の初期において関係者間で共有される必要がある。

3-6 フォローアップの状況

プロジェクト目標が達成されたとは言いがたく、引き続き森林局職員の能力向上は必要とされる。しかしながら、現在のプロジェクトを引き続き継続するのではなく、地方森林官が各々の職場において、自ら、森林計画を作成し、造林活動等を実践するための能力の習得を現場研修、モデル事業を通じて図るなど、新たな枠組みでプロジェクトを実施する予定である。

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

本プロジェクトは、「森林に関わる法制度、政策、計画、事業などの部分で、森林局職員を中心とするターゲットグループが、(a)森林資源の再生、(b)森林管理・森林利用、(c)村落林業（Community Forestry）の各分野で、計画策定、実施、モニタリング・評価を行う能力を向上させる」ことを目標として、2001年12月から3年間の協力を実施してきた。

本調査はカンボジア側調査団と合同で、アウトプットやプロジェクト目標の達成状況の検証と評価5項目による分析を行い、次フェーズへの留意点や提言、類似プロジェクトへの教訓を導き出すことを目的として実施した。

1-2 調査団員構成

総括	：	勝田 幸秀	JICA 地球環境部第一グループ長
研修計画	：	山下 功三	林野庁関東森林管理局 森林整備部治山課
コミュニティーフォレストリー	：	伊藤 幸範	JICA 地球環境部第一グループ 森林保全第一チーム特別嘱託
協力計画	：	日高 弘	JICA 地球環境部第一グループ 森林保全第一チーム職員
評価分析	：	松本 彰	タック・インターナショナル コンサルティング部長
計画分析	：	野地 恵子	アイ・シー・ネット株式会社コンサルタント

1-3 調査日程

平成16年9月19日（日）～平成16年10月3日（日）

（詳細は別添資料1）

1-4 対象プロジェクトの概要

1-4-1 プロジェクトの背景

カンボジアの森林は薪炭材及び林産品の供給源として、自然資源の中で重要なものの一つとして位置づけられている。しかし同国の森林は、違法伐採、農地拡大、住民の収奪等により、1969年に国土の73%を占めていた森林面積が2000年には53%まで減少し、特に近年は減少率が大きくなっている。森林・林業分野を担当している農林水産省森林野生生物局（現：森林局）では、植林、植林研究、訓練等に関する知識・経験が不足し

ており、住民への普及等も十分に実施できないことから、1999年4月我が国に対し、森林回復を目的とした技術開発、モデル林の造林、林業訓練・普及の実施、村落林業（Community Forestry）への取り組み等を目的とした技術協力を要請した。

この要請を受け、日本政府は基礎調査、短期調査を実施、関連情報を収集するとともに協力の枠組みについてカンボジア国関係者と協議を行い、当該分野を担う政府職員を中心としたターゲットグループの能力向上を目的としたプロジェクトを実施することとした。

1-4-2 プロジェクト概要

協力期間	: 2001年12月16日～2004年12月15日（3年間）
プロジェクトサイト	: プノンペン近郊
先方実施機関	: 農林水産省森林局（FA） (旧：森林野生生物局（DFW））* ¹
上位目標	: カンボジア国の森林セクターにおいて、優良な慣行または優良事例が、能力向上を果たしたグループにより広められる。
プロジェクト目標	: 森林に関わる以下の分野における法制度、政策、計画、事業などの部分で、森林局の職員を中心とするターゲットグループが、計画策定、実施、モニタリング・評価を行う能力を向上させる。 対象分野の例* ² 1) 森林資源の再生 2) 森林管理・森林利用 3) 村落林業（Community Forestry）
成果1	: 包括的能力向上プログラムが、FAによって毎年、計画・実施・モニタリング・評価され、次年度計画にフィードバックされる。
成果2	: ターゲットグループが訓練を受ける。

* 1: 2003年9月11日をもって、2002年に成立した森林法に基づき、森林野生生物局（Department of Forestry and Wildlife : DFW）が、森林局（Forestry Administration : FA）と変更された。この組織改革に伴って、当初農林水産省傘下の州農業局下にあった森林事務所（Provincial Forestry Office : PFO）は、農林水産省傘下の森林局に包括された。本報告書では、以下森林野生生物局（DFW）という名称は用いず、森林局（FA）で統一する。

* 2: プロジェクトで実施された研修分野は次の通り
1) 森林法、2) 村落林業（Community Forestry）、3) 苗畑、4) 植林、
5) 森林管理、6) 森林計測

第2章 評価の方法

本調査は、評価の手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management: 以下「PCM」）の評価手法を採用した。PCM 手法を用いた評価は、1) プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix、以下「PDM」）に基づいた計画達成度の把握（投入実績、活動状況、成果の達成度、プロジェクト目標の達成見込み）、2) 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの評価の観点に基づいた収集データの分析、3) 分析結果からの教訓、提言のまとめ、の3点で構成されている。本プロジェクトのPDMは添付資料3 ミニッツ、ANNEX2 参照。

2-1 評価設問と必要なデータ

PDM、プロジェクト・ドキュメント、実施運営総括表、専門家活動報告書、その他プロジェクト関連文書のレビューを行い、終了時評価の評価項目を設定し、評価グリッド（添付資料3 ミニッツ、ANNEX3）を作成した。

2-2 データ収集方法

上述した既存資料からの入手に加え、プロジェクト専門家とカウンターパート、元研修生に対して質問票を作成し、回答を記入してもらったほか、特定の関係者にはインタビューを実施し、データの補足、追加情報の入手を行った。

また、現地調査期間中には森林野生生物研修センター（以下「研修センター」）を視察し、施設や資機材の活用状況を確認した。

2-3 データ分析方法

日本側で作成した評価グリッドを中心に、カンボジア側調査団に評価方法を説明し合意を得た後、得られたデータについて PDM に掲げた指標及び活動計画（PO）、年間計画（APO）を基に達成度を確認した。評価5項目に関する分析については、JICA 評価ガイドラインに述べられている評価5項目の視点から判断するとともに、評価グリッドに設定した判断基準を基にプロジェクト専門家、C/P 及び先方評価団と協議を行い、評価結果の分析を行った。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入

(1)長期専門家派遣 延べ4名

チーフアドバイザー	：井田篤雄	2001.12.16～2003.12.15
	：五関一博	2004.05.19～2004.12.15
研修・訓練	：荒井 実	2001.12.16～2004.12.15
業務調整	：丸田秀士	2001.12.16～2004.12.15

(2)短期専門家派遣 延べ9名

設計管理	：増田 豊	2002.02.17～2002.03.03
施行管理1	：増田 豊	2002.06.23～2002.06.29
施行管理2	：増田 豊	2002.09.15～2002.09.28
育苗	：柏木 学	2003.01.13～2003.02.08
研修計画	：榎森啓三	2003.03.17～2003.04.04
研修評価	：佐藤 隆	2003.08.18～2003.09.04
苗畑	：柏木 学	2003.11.18～2003.12.04
包括的能力向上プログラム支援	：水口洋二	2003.12.05～2004.01.03
包括的能力向上プログラム策定	：野地恵子	2004.04.26～2004.07.24

(3) 機材供与 \$442,221 (55.4 百万円)

供与機材費 55.4 百万円

平成13年度：15.2 百万円

現地調達 12.5 百万円 (\$1 = ¥135)

本邦調達 2.7 百万円

平成14年度：22.8 百万円

現地調達 22.1 百万円 (\$1 = ¥125)

本邦調達 0.7 百万円

平成15年度：11.4 百万円

現地調達 3.3 百万円 (\$1 = ¥123)

本邦調達 8.1 百万円

平成16年度：6 百万円 (見込み) (終了時評価時点で未着)

本邦調達 6.0 百万円

(4) ローカルコスト負担 \$ 654,239 (75.6 百万円)

平成 13 年度 : \$ 14,190.70 (1.9 百万円)

平成 14 年度 : \$144,210.72(17.5 百万円)

平成 15 年度 : \$238,165.35(28.5 百万円)

平成 16 年度 : \$257,672 (見込み)(27.7 百万円:通知額)

* 「ローカルコスト負担」は、一般現地活動費、現地適用化事業費、中堅技術者養成対策費の総計を指す。

(5)その他 \$453,058 (59.8 百万円)

研修センター建設費用 \$ 446,969(59 百万円) \$1=¥132

机・椅子 \$ 6,089 (全体額の 25%を負担) : (0.8 百万円) \$1=¥125

(6) 研修員受入 9 名

林業政策 : Mr.Ouk Syphan 2002.03.05~2002.03.19

林業政策 : Mr.Chip Bunthavin 2002.08.13~2002.10.08

研修計画 : Mr.Than Sarath 2002.09.23~2002.10.23

研修計画 : Mr.Eng Polo 2002.09.23~2002.10.23

村落林業 : Mr.Hem Chanrithy 2003.03.02~2003.04.11

研修評価 : Mr.Lor Seng 2003.10.06~2003.11.12

研修評価 : Mr.Ly Sam El 2003.10.06~2003.11.12

苗畑 : Mr.Chea Buntha 2004.03.15~2004.04.24

森林管理及び地図情報システム
: Mr.Bun Radar 2004.10.24~2004.12.04

3-1-2 カンボジア側投入

(1) カウンターパート配置 10 名

プロジェクトディレクター : Mr.Ty Sokhun

プロジェクトマネージャー : Mr.Ouk Syphan

プロジェクトスタッフ : Mr.Than Sarath、Mr.Chip Bunthavin、Mr.Bun Radar、
:(常任以下の 5 名) Mr.Hem Chanrithy、Mr.Lor Seng、Mr.Ly Sam
El、Mr.Eng Polo、Mr.Top Meng Ngoun

(2)機材、施設の配置 \$137,528 (約 17.2 百万円)

ニューノンペン訓練センター用土地 3ha、光熱用施設、森林局内の連絡事務所、訓練センター立ち上げ前の仮事務所

(3)ローカルコスト負担 \$27,809 (約 3.5 百万円)

3-2 活動実績

プロジェクトの各活動別の主な実績、成果は以下の通り。

活動 1	<p>短期専門家の指導により 2004 年 7 月に「包括的能力向上プログラム」が策定されたが、策定がプロジェクト後半であったことから、本プログラムを実施・評価・フィードバックするには至っていない。</p> <p>しかし、本プログラムにより、森林分野で今後 5 年間に必要とされる、能力向上に関わる事業の全体像が明確になった。今後本プログラムを基にした事業が森林局主体で行われることが期待される。</p> <p>なお、策定された「包括的能力向上プログラム」は、概略すると次の 2 つから成り立っている。(概要は添付資料 7 参照)</p> <p>(1) 組織制度作り (センターの位置づけ、予算・人員措置、人材育成方針と選定プロセス、研修企画官の育成、研修講師の育成)</p> <p>(2) 職員の能力向上 (各分野に必要な知識・態度・技術の付与研修、実務研修、法制度研修)</p>
活動 2	<p>2003 年 2 月に研修センターが完成し、以後次の通り研修が行われた。</p> <p><2003 年度></p> <p>(1) 研修科目、期間、回数</p> <p>Forestry Law(3 日間×3 回)</p> <p>Community Forestry(3 日間×3 回)</p> <p>Nursery I / II (5/3 日間×各々 1 回)</p> <p>Silviculture I / II (3 日間×各々 2 回)</p> <p>Forest/Plantation Management(3 日間×2 回)</p> <p>Forest Measurement(3 日間×2 回)</p> <p>計 8 科目 16 コースに 499 名が受講した。</p> <p>(2) 科目ごとの主な研修内容</p> <p>Forestry Law : 森林法概説及び詳説、森林政策、全般的な森林犯罪の処置、グループ討議及び討議結果の発表。</p> <p>Community Forestry(CF) : 森林及び林業に関する国家的政策、森林法概説、CF 政令・概念・手順、参加型土地使用計画立案、現地視察、グループ討議及び討議結果の発表。</p> <p>Nursery I / II : 森林法概説、種苗技術、小規模苗畑(I のみ)、現地実習 (I のみ)、グループ討議及び討議結果の発表。</p> <p>Silviculture I / II : 森林法概説、森林政策、植栽種の選択、種子管理、地拵え、植付技術、萌芽更新、保育技術、森林保護、現地実習、グループ討議及び討議結果の発表。</p> <p>Forest/Plantation Management : 森林法概説、森林政策、樹種の選択と測樹、造林地における要素、資金及び作業計画、現地実習、グル</p>

ープ討議及び討議結果の発表

Forest Measurement：森林法概説、森林政策、コンパス、GPS、地図、現地実習、グループ討議及び討議結果の発表

(3) 2003 年の研修内容

森林行政の骨格となる森林法（概説）、研修の理解を深めるグループ討議及びその討議結果の発表が全科目共通して実施され、また技術系の科目については、現地実習も実施されており、研修の構成としては適切であったと思われる。各科目とも、基本的な知識の取得を目的に構成されていたが、3 日間という短い日数のため座学による概要説明中心の研修となり、実務に即活用できるような内容ではなかった。

<2004 年度>

(1) 研修科目、期間、回数

Forestry Law(5 日間×5 回)

Community Forestry(5 日間×6 回)

Silviculture(5 日間×6 回)

Forest/Wildlife Management(5 日間×4 回)

Forest Measurement(5 日間×4 回)

計 5 科目 25 コースに 997 名が受講した。

(2) 各科目の主な研修内容

Forestry Law：2003 年に実施した内容に次の科目が加わった。

森林法違反の処置、森林犯罪の観察及び報告、現地実習、森林犯罪防止実務

Community Forestry：2003 年に実施した内容に次の科目が加わった。

参加型農村調査・簡易農村調査法、CF 指針・管理計画・活動計画・観察評価、紛争解決、アグロフォレストリー技術、小規模苗畑技術、植付技術

Silviculture：2003 年に実施した内容に次の科目が加わった。

収穫技術、天然林の人為的再生、種苗技術、多湿常緑森林の効用、現地実習

Forest/Wildlife Management：森林法概説、森林政策、天然林・人工林・野生生物管理、現地実習、グループ討議及び討議結果の発表

Forest Measurement：2003 年に実施した内容に次の科目が加わった。

森林資源計画、測量機器の使い方とその実践、森林計画

(3) 2004 年の研修内容

研修の構成については、基本的に 2003 年と同じであるが、研修生へ

	<p>のアンケート結果等から、研修日数を 5 日に増加させ、研修科目については、研修生の要望等を受け野生生物に関する講義を新たに導入したように柔軟な対応が見られた。研修内容としては、前年と比較し現地実習及びグループ討議が充実されるとともに政策、事案に対する処置、調査手法・計画立案、及び実務に必要な技術等講義の充実が図られ、前年の研修結果が適切にフィードバックされていた。</p>
--	--

プロジェクトの年度別の活動については、添付資料 6 参照。

3-3 アウトプットの達成状況

(1) アウトプット 1

「包括的能力向上プログラムが、森林局によって毎年、計画・実施・モニタリング・評価され、次年度計画にフィードバックされる」

指標	評価結果 (2004 年 9 月終了時評価現在)
<p>森林局の運営管理能力がプロジェクト開始時点で D レベルのものを、2004 年 12 月までには B レベル以上に引き上げる。以下のベンチマークでの 5 段階評価による。</p> <p>A. C/P が自ら必要な活動の計画立案、実施、モニタリング・評価を行うとともに、リスクの防除、不測事態の発生時への対応について必要なバックアップ体制を備えている。</p> <p>B. C/P が必要に応じて専門家の助言、協力を得ながら上記を推進できる体制にある。</p> <p>C. C/P が専門家と共同で上記を推進できる体制にある。</p> <p>D. 専門家の指導により何とか上記を推進できる。</p> <p>E. 現状では適切なプロジェクト運営が困難である。</p>	<p>結果： ベンチマークに基づく評価結果は、「測定不能」</p> <p>理由： 「包括的能力向上プログラム」はプロジェクトの第 1 年次に策定され、2 年次、3 年次に実施する予定であったが、下記の通り実施まで至らなかった。</p>

活動実績（3-2）のとおり、「包括的能力向上プログラム」の作成がプロジェクトの後半になったため、プログラムに基づき事業を実施し、評価、フィードバックするところまでには至らなかった。

プログラムの策定が遅れた理由として、「包括的能力向上プログラム」の内容について、プロジェクト関係者間で共通理解を得られていなかったことが挙げられる。プロジェクト設計時より「包括的能力向上プログラム」とは、カンボジア森林局が必要とされている「キャパシティービルディング」のための全体的な計画でありプロジェクトで行う研修も含めたカンボジア国森林分野全体の能力向上計画であるとプロジェクト側は、

認識していた。

一方でプロジェクト側は、カンボジア国では、初となる研修事業の運営にプロジェクト活動を専念せざるを得なかったことから、プログラムの具体的な内容が検討されることなく3年間の研修計画を以って一応のプログラムとすることにした。その後の関係者間の意見調整、運営指導調査団による協議、プロジェクトの後半における短期専門家の支援により、プログラムが策定されることになった。

(2)アウトプット2

「ターゲットグループが研修を受ける」

指標	評価結果 (2004年9月終了時評価現在)
<p>研修計画の今後の適性度に関し、(1)～(4)について以下のA～Eの5段階評価を実施し、その総合評価で判別する。2004年12月までにはBレベル以上に引き上げる。</p> <p>(1) 選択された分野別に、各コース(数)が当該分野のニーズを満たしたか。</p> <p>(2) 研修コース別に各コースのカリキュラムがどの程度利用されたか。</p> <p>(3) 研修センターの建設と、その利用度合いはどうか。</p> <p>(4) ターゲットグループのネットワークの構築と、その利用度合いはどうか。</p> <p>以下のベンチマークでの5段階評価による</p> <p>A. そのまま全面的に利用される。</p> <p>B. 大部分利用可能であるが、現状に合わないため、一部利用しない部分がある。</p> <p>C. 一部利用できるが、現状に即さないため利用していない部分もかなりある。</p> <p>D. たまに参考にする程度であまり利用できない。</p> <p>E. 全く利用できない。</p>	<p>(1)選択された分野別に、各コース(数)が当該分野のニーズを満たしたか 指標に基づいた評価結果：Bレベル ベースライン調査に基づき研修のニーズを把握し、かつ優先分野に従いコースの選定を行っており、ほぼニーズを満たしているといえる。</p> <p>(2)研修コース別に各コースのカリキュラムがどの程度利用されたか 指標に基づいた評価結果：Cレベル 研修受講生に対して実施した質問票によると、受講生の半数以上が学んだ技能や知識を業務に活用する機会を持っていないと回答しており、研修成果が十分に現場レベルで活用されたとは言えない。</p> <p>(3)研修センターの建設と、その利用度合いはどうか 指標に基づいた評価結果：Bレベル 研修センターは予定通り建設され、プロジェクトによる研修で、延べ約1,500名が活用した。特に3年目は約1,000名に対して研修が行われ、利用率は年々高まっているほか、森林局独自(例：森林法の研修や試験)や他ドナー(例：GTZによる研修)にも活用されており、利用度合いは高い。</p>

<p>(項目によっては評価できないものもあるため、評価調査団で再定義して、右表のように最終評価を行った。)</p>	<p>(4)ターゲットグループのネットワークの構築と、その利用度合いはどうか 指標に基づいた評価結果：測定不能 「ターゲットグループのネットワークの構築と利用」の意味するところが明確でなく、またネットワークの活動が、プロジェクトデザインにも含まれていないこともあり、評価を行うことは困難。</p>
---	--

<研修センターの業務として>

1) 研修運営

研修担当カウンターパートは、研修の準備から実施にいたるまでの運営をほぼ自力で行い、また研修運営の向上のために研修生へのアンケートを実施し、次回の研修へのフィードバックをするなど、技術的な自立発展性が芽生えている。

2) 教材

研修講師による“Terminology Using Forestry Law”（森林法に使用されている用語に関する定義を整理したもの）の作成、ドナー協調による“Farmers Tree Planting Manual”（造林、苗畑等に関する研修のフォローアップの効果を持つ普及教材）の策定等、研修の波及的効果として教材の充実がなされつつある。

<研修生への研修効果として>

質問票による調査では、半数以上の研修受講者が受講後、研修内容を業務に活用する機会が十分なかったとの報告もあり、職員の業務遂行能力の向上等、目に見えるような成果は今のところ発現していない。

しかし、森林行政に対する業務の理解促進、職場内での研修知識の共有や、自主的に研修に参加する聴講生が増加するなど、職員の意識の向上が見られ、仕事に対しても良い影響を与えつつある。

<全体的に>

これまで定期的に研修が行われていない状況から、研修センターを建設し延べ約1,500名に対する研修の実施と、研修制度の確立については大きな成果である。また本フェーズでは、業務に必要な基礎的な知識の取得がなされており、その知識を土台として現地実習等実践的な研修を継続することで、職員の業務遂行能力の向上が図られるものと思われる。

プロジェクト期間中作成された成果品や教材は、添付資料3 ミニッツ、ANNEX 9 参照。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：

「森林に関わる以下の分野における法制度、政策、計画、事業などの部分で、森林局職員を中心とするターゲットグループが、計画策定、実施、モニタリング・評価を行う能力を向上させる」

- 対象分野の例
- 1) 森林資源の再生
 - 2) 森林管理・森林利用
 - 3) 村落林業 (Community Forestry)

指標	評価結果 (2004年9月終了時評価現在)
<p>ターゲットグループの能力が、プロジェクト開始時点でDレベルのものを、2004年12月までにはBレベル以上に引き上げる。</p> <p>以下のベンチマークでの5段階評価による。</p> <p>A. ターゲットグループが自ら、プロジェクト目標にある課題を実行するとともに、問題、ニーズ、組織等の分析に基づきそれを修正、発展させる組織的能力を持つ。</p> <p>B. 専門家の助言や協力を得て、プロジェクト目標にある課題を実行することができる。</p> <p>C. 専門家と共同で、プロジェクト目標にある課題を実行することができる。</p> <p>D. 専門家の指導により、プロジェクト目標にある課題を実行することができる。</p> <p>E. 専門家の指導があっても、プロジェクト目標にある課題を実行することが困難である。</p>	<p>指標に基づいた評価結果：Cレベル</p> <p>ある一定の能力向上が図られたと考えられるが、プロジェクト目標を満たすためには、引き続き能力向上を図る必要がある。</p> <p>各対象分野で確認された事例は以下のとおり</p> <p>(1)森林資源の再生 森林計画の研修や研修テキストの活用によって、森林局が全国森林管理計画 (NFMP)を策定することが決定されたが、森林資源の再生にはまだ至っていない。</p> <p>(2)森林管理・森林利用 研修受講生は、自然、社会環境のなかの持続可能な森林管理の方法を理解した。</p> <p>(3) 村落林業 (Community Forestry) 研修受講生がセンターで学んだ技能や知識は、Community Forestry の省令や、国家 Community Forestry Program の策定に活用されている。</p>

3-5 上位目標の達成見込み

上位目標

「カンボジアの森林セクターにおいて、優良な慣行または優良事例が、能力向上を果たしたグループにより広められる。」

プロジェクト目標が十分に満たされていないことから、プロジェクト終了後 3～5 年に達成すべき上位目標の指標を満たすのは現段階では困難である。目に見える「優良」な事例がまだ現れていないものの、次のことがプロジェクトを実施したことによる貢献事例と考えられる。

- (1) 中央レベルの森林局職員が、各自の日常業務や責務を担う上で有用な行政手続や計画にかかる重要事項を認識できるようになった。
- (2) 地方レベルの森林局職員が、自分の役割を認識し、それを現場で実践し始めた。

3-6 実施プロセスにおける特記事項

プロジェクト目標が、部分的にしか達成されなかった理由として、プロジェクトデザインの論理性、及び用語の定義を始めとする関係者の共通理解の欠如によるものが多いことが、本終了時評価調査の結果で明らかになった。これらの問題については、計画策定段階における 3 度の事前調査団の派遣、及び実施期間中における 2 度の運営指導調査団の派遣を通じ、関係者間の議論を重ね、改善策を講じてきたが、研修センターの建設、カンボジアの森林分野で初となる研修コースを運営することを最優先する必要性から、プロジェクトの中身に十分反映されたとは言いがたい。

プロジェクトのデザインについては、事前調査の結果に基づき、最も優先される 3 分野（森林資源の再生、森林管理・森林利用、村落林業）での教育・訓練を通じた人材育成を目標とし、能力向上プログラムの作成、関連分野の研修を行うことで、関係者間の合意を得ることになった。一方で、本プログラムの内容を始めとする成果が抽象的であること、指標の設定への工夫が必要であること、訓練を実施した後の姿を明確にすること、等が指摘されたが、プロジェクト実施期間中に順次検討、見直しを行っていくこととなった。

プロジェクト実施期間中には、定期的にプロジェクト活動の進捗確認、関係者の意見調整を行う合同調整委員会を開催するとともに、運営指導調査団を派遣し、活動への助言・指導を行ってきた。

運営指導調査では、主としてキャパシティービルディングの概念整理、特に、包括的能力向上プログラムの内容について、関係者の共通の理解を得るため協議を行うとともに、これに関し、一部活動の追加等、見直しも行った。さらには、同調査結果の提言に従い、短期専門家を派遣し、同プログラム作成支援を行ったが、完成時期がプロジェクト終了の半年前にずれ込み、十分にプログラムの内容を研修計画にフィードバックすることができなかった。

第4章 評価結果(5項目評価)

4-1 5項目ごとの評価

4-1-1 妥当性

本プロジェクトは、カンボジアの国家森林政策、我が国の援助政策、さらにターゲットグループのニーズなどの点が、合致している。ただし、プロジェクトのデザインの内容や成果に至る過程が明確でない部分があった。

(1) カンボジア国家政策との整合性

カンボジア政府は、国家森林政策のなかで、森林資源の保全と管理を、環境保全、貧困削減、持続的な経済社会発展に直接つながるものとしている。政府の最新の施策である「4方戦略 (Rectangular Strategy)」では、森林セクター改革を「農業セクターの促進」の中の1つの柱とし、経済成長や貧困削減につながる推進力と位置づけている。一方、能力向上と人的資源開発も本戦略の1つの柱になっている。このように、国家森林政策と本プロジェクトは、双方とも人的資源開発、森林分野における能力向上を図るという共通の目的を持ち、その目指す方向や目標は同じである。

(2) ターゲットグループに係る整合性

主要なターゲットグループとして森林局職員を選んだことは、その能力向上に高い優先度が与えられていることから妥当性が高い。しかしながら、PDMに記載されている「年間計画で策定されたその他のグループ」とは何かについて、より明確に定義すべきであったと思われる。

(3) 我が国の支援の整合性と援助政策との合致

我が国の対カンボジア支援については、外務省の国別援助指針や JICA の国別実施計画において、森林保全を優先分野の1つと位置づけ、積極的に支援していくことが明記されている。

また我が国は、長年培われた苗畑・育林技術の歴史やノウハウを保持しており、同分野で人的資源開発を行ってきたことから、その経験を活かすことが可能であった。さらに、近隣国で類似のプロジェクト経験も豊富なことから、我が国による支援は適切と思われる。

(4) プロジェクト計画策定の妥当性

プロジェクトは森林局職員の「能力向上」を目標としているが、達成すべき能力向上のレベルが明確に示されていない。またプロジェクトは、研修センターの建設に1年間を要し、恒常的な研修を実施した期間は2年間と、具体的な成果を出すために十分な期間を確保していたとは言い難い。このほか、PDMに明確に示されていなかった

点として、次のものがあげられる。

- 「包括的能力向上プログラム」の実施に係るメカニズムが PDM にはっきり表されておらず、書かれてある活動だけでは、成果 1（包括的な能力向上プログラム全体が実施、モニタリング、評価、フィードバックされる）を満たすのには不十分である。
- 成果 2 の「ターゲットグループが研修を受ける」は活動結果であり、成果の表現としては不適當である。
- 成果 1 の「包括的能力向上プログラムの実施」と成果 2 の「ターゲットグループが研修を受ける」は、内容として重複があり、成果 1 と成果 2 の関係性が不明瞭である。
- 森林法の整備、森林局の組織機構の整備、関連するドナーや NGO との協力など、重要な外部条件が整理されていない。
- 「包括的」「能力向上」「優良事例」等、使用されている用語の解釈が多々可能であり、関係者間で共通の理解が出来なかった。

4-1-2 有効性

3-4 「プロジェクト目標の達成状況」の項目で記したように、プロジェクト目標は十分には達成されたとはいえないとしたが、一部には次のような良い結果が現れている。

- プロジェクトが実施される以前は、森林分野で恒常的な研修が全く行われていなかったが、プロジェクト開始後はプロジェクトにより建設された研修センターで計画通り、全国の森林局職員を対象に必要な研修が実施された。
- 「包括的能力向上プログラム」が策定されたことは、カンボジアの森林分野にとって、人的資源や組織開発の大枠の要綱となるなど大きな貢献となった。

プロジェクトの促進及び阻害要因と考えられるものは次のとおり。

(促進要因)

- ・ カンボジア国の森林法が 2002 年 8 月に制定された。これにより、研修目標や重要課題が明確となった。
- ・ 研修センターの開所式に首相が出席したことは、農林水産省におけるセンターの明確な位置づけや予算確保にも繋がったと思われ、またセンターを一般の人にも知ってもらう要因となった。
- ・ カウンターパートの意欲や勤勉な態度はプロジェクトを成功に導く源となった。

(阻害要因)

- ・ プロジェクトデザインの内容や成果に至る過程が明確でない部分があった。また「優良事例」「能力」「ネットワーク」といった用語の定義が明確でなかったため解釈に相違が生まれ、関係者間でプロジェクトに対する共通理解を得ることが出来なかった。このほか、モニタリングが適切にできないなどの影響があった。
- ・ 「包括的能力向上プログラム」の策定が計画より遅れた。このため、森林分野における人材育成の中長期計画に基づいた研修ではなかった。

- ・ 森林局の組織改編が 2003 年 9 月に行われ、大幅な地方組織の改編、人事異動が行われた。このことが直接プロジェクトの阻害要因になったとは言えないものの、研修コース毎の人数など、研修実施にあたり、計画変更を余儀なくされた。

4-1-3 効率性

プロジェクトに係るすべての投入は、量、質、タイミングとも適切であったと言える。すべての投入は十分に活用されている。また長期専門家 3 名、C/P10 名と少ない人員の中で、センターの建設から研修計画の策定、研修コースの実施まで十分な活動が行われ、プロジェクトは効率よく運営されていた。

(投入の効率性)

日本側：

専門家の派遣については一部派遣の遅れがあったものの、質、量ともにほぼ適切であった。カウンターパート研修は、研修計画策定や研修コースのモニタリングに必要な技能の習得、持続的森林管理に係る技術的知識を得るなどの点で有効であった。また、研修センター建設には施設基盤整備費が活用され、比較的低予算で作られた。機材については量、質とも適正であり、有効利用されているものの、機材調達や納入に時間を要したものがあつた。

カンボジア側：

カウンターパートは計画通り投入され、適切な措置であった。また各自が高い意欲を持ち、業務に対する強い責任を持っていた。ただし研修センターでの様々な責務をこなすには、現行の人数では不足している。省庁の組織改編によって研修センターは正式に承認され、その位置づけや役割は明らかになり、その後、2004 年 7 月に各センター職員の配置が公式に認められている。

カンボジア側の予算は、組織改編や議会承認の遅れなどによって、予算の執行の遅れがあつた。

(活動と成果の効率性)

本プロジェクトでの研修は、1 コースに 2003 年度は 30 人、2004 年度は 40 人を定員としていた。研修受講生へのインタビューや質問票の結果によると、コースの期間（3～5 日間）が短すぎる、短期間のコースで一度に大勢の人数が学ぶのは効果的でないとの回答が多くあつた。しかしながら、恒常的な研修を実施するのはセンターにとって初めての試みであり、出来る限り多くの森林官に研修の機会を提供することに優先順位が置かれた事から判断して、この研修期間はほぼ妥当であつたと思われる。

(他のプロジェクトや機関との連携)

本プロジェクトは、普及教材の開発や国家 Community Forestry Program 策定への協力、さらに住民参加型保護区管理ネットワーク会議出席など、森林分野関係のドナーや NGO と密接な協力関係を築いてきた。こうした連携や協力は、プロジェクトを効率的

に実施する上で有効であった。

4-1-4 インパクト

プロジェクトの開始から3年未満でもあり、目に見えるインパクトは現行では発現していないが、本プロジェクトによる変化としては、次のようなことが確認された。

- 森林局の組織改編の中で、各自が自分の役割や責務を理解することができ、例えば、地元住民など関係者への森林法の普及、村落林業を確立する上での書類作成や普及ガイドライン作りなど、職場や現場で実践しようとしている。

4-1-5 自立発展性

プロジェクトにおいて目標としたターゲットグループの能力、特に研修センターのカウンターパートの能力は向上していることから、技術面ではある程度の自立発展性は期待できる。しかし、財政面や組織面での自立発展性は今の状況では確保できていない。

(1) 制度・組織面

研修実施のための規則が整備され、カウンターパート独自で研修を運営しており、制度・組織面で大きな問題点は見受けられない。ただし、次のような課題が残っている。

- センターは正式に承認されたものの、センター内の組織構造や各部署の機能が確定していない。
- 包括的能力向上プログラムを実行するため、森林局の事務局、その実施体制については未だ確立されていない。

(2) 財政面

カンボジア政府が、人材育成全般に関する研修費用を負担できておらず、センターでの研修を森林局の予算だけで補うことは困難である。

(3) 技術面

カウンターパートは、外部からの支援がなくとも、現行の研修を行うことができるほどに技術的水準は向上しているものの、まだ研修カリキュラムの改訂やニーズに応じた新規の計画策定を行うまでの水準には至っていない。また、現地研修に基づく実践的な研修については、本プロジェクトでは十分実施しておらず現時点での評価は困難である。

4-2 結論

2001年12月から3年間にわたり実施した本プロジェクトにより、カンボジアの森林分野では初となる研修拠点、森林野生生物研修センターを建設するとともに、のべ約1,500人の森林局職員（中央・地方）に対する研修を行い、森林法、苗畑、造林、森林管理、村落林業等の基礎能力の向上に貢献した。

一方で、研修期間が、研修センターにおける短期間（約4日間）の講義中心の内容であったことから、地方森林官が、現場において自ら造林活動等を実践するための能力の習得

には十分至らなかった。

また、2003年9月にカンボジア政府は、森林の荒廃を抑制するには現場での森林再生・管理が重要であるとし、森林局（中央）から地方森林局へ権限の委譲と職員の再配置を行った。このため、地方森林局での事業実施能力が今後より一層求められている。

更には、2002年8月に施行された新「森林法」で定められた森林官の責務を実行していくためには、本プロジェクトによる基礎能力の向上に加え、特に、1) 住民の参加・協議に基づく森林計画、2) 村落共有林の設置等、住民参加による森林管理の実施、3) 適切な造林技術に基づく植林事業の理解と実践が必要となっている。

第5章 提言・教訓

5-1 提言

プロジェクトの結果、森林局職員はある一定の能力向上が図られたと考えられるが、カンボジア国における本格的な職員研修は始まったばかりであり、引き続き能力強化が必要である。

調査団は、今後研修を継続していく上で重要と思われる次の点について、提言を行った。

(1) 包括的能力向上プログラム（OCBP）の実行

プロジェクトが支援して策定した本プログラムは、カンボジア森林分野の能力開発の基幹となるものであり、森林局の責任で実行、モニタリング、評価する必要がある。また、本プログラムの実施については、森林局が先導して行う責任を持つ。

(2) 訓練の継続と改善

プロジェクトによって行われた研修は、ある程度森林分野で能力向上に貢献したといえるものの、引き続き実施が必要である。また実施に当たっては、研修の質の向上を図るため、次のような事項を検討していく必要がある。

- a) 研修期間の延長
- b) 現場研修の導入
- c) 高い資質を有する十分な数の講師の確保
- d) カリキュラム・教材・講義の改善努力の継続
- e) フィードバックシステムの構築

(3) 組織・体制の強化

研修の維持・改善と能力向上プログラムを着実に実施するため、研修センターの責務を明確にし、プログラムの実施を含めた研修センターの機能や組織体制を見直すとともに、スタッフ（研修企画官などの技術と事務方の双方）の増員を行う必要がある。

(4) 財政的自立性発展性の確保

プロジェクトでは、研修に係るほぼ全ての経費は JICA 負担となっている。プロジェクトの財政面での自立性を確保するためには、森林局はこれまで以上に、予算を確保する必要がある。また、センター施設の貸し出し、研修コースの請負等、財源を確保する手段を検討する必要がある。

(5) 研修受講者のフォローアップ

各研修生が職場に戻った後、習得した技術や知識が現場で活用されることが肝要

である。評価調査では、半数以上の回答者が活用できる機会がないと答えていることから、現場で活用されるシステムを検討し、確立していく必要がある。

5-2 教訓

(1) 論理的な計画策定の必要性

本プロジェクトでは、プロジェクトデザインの内容や成果に至る過程が明確でない部分があった。このためプロジェクトに対して各関係者が共通な理解の下、実施、モニタリング、評価といった各段階において、プロジェクトをすすめることが出来なかった。プロジェクトを計画する上においては、構成する各々の要素を論理的に関連付け、慎重に作成するべきである。

(2) キーワードとなる用語の定義

本プロジェクトを構成する「優良事例」、「ターゲットグループのネットワーキング」、「包括的能力向上プログラム」といった用語の定義が関係者間で共有されていなかった。このような重要な用語の概念や定義については、プロジェクト実施の初期において関係者間で共有される必要がある。

(3) 相互信頼と理解の重要性

プロジェクトのデザインについては、幾つかの問題があったが、日本人専門家と、カンボジア側カウンターパート間が十分に理解、信頼することによりプロジェクトの円滑な実施を促進した。双方の理解、信頼が重要である。

(4) プロジェクト経費の透明性確保

カンボジア側のプロジェクトの会計報告書が詳細に記載されていなかったことから、報告書については活動項目ごとに取りまとめ、支出費目に沿って細分化される必要がある。プロジェクト関係者のために正確な報告書を作成し、透明性を確保することが重要である。

別添資料

1. 調査日程
2. 主要面談者
3. ミニッツ（英文）
 - ミニッツ ANNEX 1：調査日程（英文）
 - ミニッツ ANNEX 2：PDM と PO（英文）
 - ミニッツ ANNEX 3：評価グリッド（英文）
 - ミニッツ ANNEX 4：日本人専門家リスト（英文）
 - ミニッツ ANNEX 5：供与機材リスト（英文）
 - ミニッツ ANNEX 6：本邦研修者リスト（英文）
 - ミニッツ ANNEX 7：カウンターパートリスト（英文）
 - ミニッツ ANNEX 8：カンボジア政府予算（英文）
 - ミニッツ ANNEX 9：プロジェクト成果物とテキスト（英文）
4. 質問表（和・英）
5. 質問表・インタビュー調査結果
6. プロジェクト主活動表
7. 包括的能力向上プログラム要約（英文）

1. 調査日程

			官団員	コンサルタント団員
				評価分析
1	9月19日	日		成田発
2	9月20日	月		8:30 JICA事務所表敬 10:00 森林局表敬、 10:30 カンボジア評価チームとの打ち合わせ 14:00 プロジェクト専門家打合せ
3	9月21日	火		AM 質問表回答分析 11:00 森林局長インタビュー 14:30 研修センター関係者インタビュー
4	9月22日	水		8:30 森林局関係者インタビュー 14:30 研修センター関係者インタビュー
5	9月23日	木		9:00 CFAC (NGO)訪問 14:30 森林局関係者インタビュー
6	9月24日	金		プロジェクト専門家打合せ
7	9月25日	土		調査結果の取りまとめ
8	9月26日	日	成田発	調査団本体に対する報告概要作成
9	9月27日	月		8:00 JICA事務所表敬 10:00 森林局表敬、 10:30 カンボジア評価チームとの打ち合わせ 14:00 JICA事務所、プロジェクト専門家打合せ
10	9月28日	火		9:00 森林局副局長インタビュー 10:30 DANIDA 意見交換 14:00 研修センター視察
11	9月29日	水		午前 報告書作成 14:00 評価結果概要報告(活動及び成果達成状況)(FA)
12	9月30日	木		8:30 日本/カンボジア側評価員委員会による合同評価会の開催(評価結果の確認) 午後 評価報告書の修正
13	10月1日	金		10:00 評価報告書及びミツ案の最終確認 14:30 合同調整委員会にて評価結果報告及びミツ署名
14	10月2日	土	引き続きフェーズII事前評価調査	プノンペン発
15	10月3日	日		成田着

2. 主要面談者

1 農林水産省森林局 (Forestry Administration [FA])

Mr. Ty SOKHUN	Head of FA
Mr. Ouk SHYPHAN	Deputy Head of FA
Mr. Ma Soktha	Chief of Reforestation Office
Mr. Sok Heng	Chief of Community Forestry Office
Mr. Vanna Bun	Deputy Chief of Forest Management Office
Mr. Teang Sokhom	Deputy Chief of Watershed and Forest Land Use Management Office
Mr. Krov Chun	Deputy Chief of Legislation and Litigation Office
Mr. Solon	Chief of Forest Industry Commerce Office]
Mr. Chan Sophal	Deputy Chief of Research Institute
Mr. Chip Buntavin	Deputy Chief of Administration and International Cooperation Office
Mr. Than Sarath	Deputy Chief of Planning and Accounting Office
Mr. Hour Lim Chhun	Chief of Extension Office

カンボジア側終了時評価団

H.E. Lim Sokun	Secretary of State, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Mr. Hour Lim Chhun	Chief of Forest Extension Office FA
Mr. Suon Sovann	Deputy Chief of Community Forestry Office, FA
Mr. Dim Kimhon	Official of Asia Department, Council for the Development of Cambodia (CDC)
Mr. Ea Vanna	Staff of Planning, Accounting and Finance Office, FA
Mr. Nong Divan	Senior Official of Wildlife Protection Office, FA

2 森林野生生物研修センター (Forestry and Wildlife Training Center [FWTC])

Mr. Canada	Chief of FWTC
Mr. Bun Radar	Deputy Chief of FWTC
Mr. Hem Chanrity	Deputy Chief of FWTC

3 地方森林局

Mr. Shou Sokhun Chief of Kampong Thom Cantonment

Mr. Sok Vannaren Chief of Kampong Thamar Division

4 DANIDA

Mr. Mogens Laumand Christensen Minister Counsellor,
DANIDA Resident Representative

Mr. Arvid Sloth Advisor of Cambodian Tree Seed Project

5 Concern Worldwide

Ms. Vaneska Lits Community Forestry Advisor

Mr. Shambu Prasad Dungal Technical Advisor

6 Community Forestry Alliance for Cambodia(CFAC) / Community Forestry
International(CFI)

Ms. Amanda Bradley Program Coordinator

7 森林分野人材育成計画専門家

五関 一博 チーフアドバイザー

荒井 実 研修

丸田 秀士 業務調整

8 個別専門家

志間 俊弘 森林資源アドバイザー

9 在カンボジア日本大使館

井上 進 公使

10 JICA カンボジア事務所

力石 寿郎 所長

三次 啓都 次長

武市 二郎 企画調査員

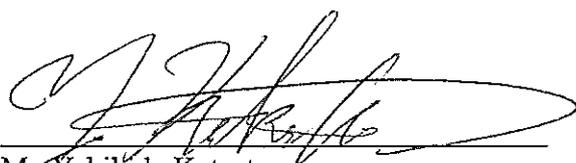
**MINUTES OF JOINT EVALUATION
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON THE CAPACITY BUILDING
FOR THE FORESTRY SECTOR IN THE KINGDOM OF CAMBODIA**

The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Japanese Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Yukihide KATSUTA, visited the Kingdom of Cambodia for the purpose of conducting final evaluation of the Project on the Capacity Building for the Forestry Sector in the Kingdom of Cambodia (hereinafter referred to as “the Project”).

This evaluation was conducted by forming the joint Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) with the Cambodian Evaluation Team, headed by H.E Lim Sokun.

As a result of series of surveys and discussions, the Team agreed to recommend to their respective Governments an Evaluation Report, which is referred to in the attached hereto.

Phnom Penh, October 1, 2004



Mr. Yukihide Katsuta
Leader
Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



H.E. Lim Sokun
Leader
Cambodian Final Evaluation Team
Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries

JOINT EVALUATION REPORT
ON
THE PROJECT ON THE CAPACITY BUILDING
FOR THE FORESTRY SECTOR IN THE KINGDOM OF CAMBODIA

1. Introduction

- 1.1 Objectives of the evaluation**
- 1.2 Members of the joint evaluation team**
- 1.3 Schedule of the study**

2. Outline of the Project

- 2.1 Background of the Project**
- 2.2 Summary of the Project**

3. Methodology of evaluation

- 3.1 Evaluation questions and indicators**
- 3.2 Data collection method and analysis**
 - 3.2.1 Data collection method**
 - 3.2.2 Criteria of evaluation for analysis**

4. Project performance and implementation process

- 4.1 Accomplishment of the Project**
- 4.2 Inputs**
- 4.3 Outputs**
- 4.4 Achievement of the Project purpose**
- 4.5 Achievement of the overall goal**
- 4.6 Implementation process of the Project**

5. Evaluation Results

- 5.1 Relevance**
- 5.2 Effectiveness**
- 5.3 Efficiency**
- 5.4 Impacts**
- 5.5 Sustainability**

6. Recommendations and lessons learnt

6.1 Recommendation

6.2 Lessons learnt

Attachment

Annex 1 Detailed Schedule

Annex 2 Current PDM and PO

Annex 3 Evaluation Grid

Annex 4 List of Japanese Experts

Annex 5 List of Machinery and Equipment Provided by Japan

Annex 6 List of Cambodian C/Ps Trained in Japan

Annex 7 List of Cambodian C/Ps Assigned to the Project

Annex 8 Allocation of Cambodian Budget

Annex 9 List of Products and Textbooks by the Project

JOINT EVALUATION REPORT
ON
THE PROJECT ON THE CAPACITY BUILDING
FOR THE FORESTRY SECTOR IN THE KINGDOM OF CAMBODIA

1. Introduction

1.1 Objectives of the evaluation

The evaluation activities were performed with the following objectives:

- (1) To conduct a comprehensive assessment of the achievements of the Project, in accordance with the original plan described in the Record of Discussions (R/D), Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operations (PO).
- (2) To analyze the achievement of the Project in terms of the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability).
- (3) To make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the improvement of the Project.

1.2 Members of the joint evaluation team

(1) The Japanese team

- (a) Mr. Yukihide Katsuta (Leader)
Group Director, Group 1 (Forestry and Nature Environment),
Global Environment Department, JICA
- (b) Mr. Kouzou Yamashita
Forest Conservation Division, Kantoh Regional Forest Management Office,
Forestry Agency, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
- (c) Mr. Yukinori Ito
Forest Conservation Team 1, Group 1 (Forestry and Nature Environment),
Global Environment Department, JICA
- (d) Mr. Hiroshi Hidaka
Forest Conservation Team 1, Group 1 (Forestry and Nature Environment),
Global Environment Department, JICA
- (e) Mr. Akira Matsumoto
Manager, Consulting Dept, TAC International Inc.
- (f) Ms. Keiko Noji
Consultant, IC Net Limited

(2) The Cambodian team

(a) H.E. Lim Sokun (Leader)

Secretary of State, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF)

(b) Mr. Hour Lim Chhun

Chief of Forest Extension Office, Forestry Administration (FA)

(c) Mr. Suon Sovann

Deputy Chief of Community Forestry Office, FA

(d) Mr. Dim Kimhon

Official of Asia Department, Council for the Development of Cambodia (CDC)

(e) Mr. Ea Vanna

Staff of Planning, Accounting and Finance Office, FA

(f) Mr. Nong Divan

Senior Official of Wildlife Protection Office, FA

1.3 Schedule of the study

The detailed schedule of the final evaluation study is attached as Annex 1.

2. Outline of the Project

2.1 Background of the Project

Forests in Cambodia decreased from 73% of the total land area in 1970 to 58% in 1997 owing to commercial overexploitation, illegal logging, encroachment for agricultural lands, disorderly utilization of resources by local people and so on. Therefore, it is an obligation of the Government to formulate a system of sustainable management and utilization of forests. The Royal Government of Cambodia requested technical cooperation to the Government of Japan for the purpose of disseminating appropriate technology in re-afforestation activities to concerned parties in the Government and local communities, and restoring forest resources through a participatory approach.

2.2 Summary of the Project

According to the R/D, the project purpose is that "The capacity of the identified target groups, with the Department, of Forestry and Wildlife Staffs (currently named as "FA") as the principal target group, will be upgraded of planning, implementation, and monitoring and evaluation for laws, legislation, policy, plans and projects in the following priority areas of forestry sector":

- (1) Restoration of forest resources;
- (2) Forest management and utilization;

(3) Community forestry.

Furthermore, the Overall Goal of the Project is that “The upgraded capacity of the target group will promote good practices in the forestry sector in the Kingdom of Cambodia”.

The outputs of the Project are as follows:

- (1) Overall capacity building programs will be planned, implemented, monitored, evaluated and feed-backed to the next programs by FA on an annual basis.
- (2) The identified target groups will be trained

3. Methodology of evaluation

In the first step of the evaluation, the Team assessed the degree and prospects of achievement of the project purpose and outputs based on the PDM attached as Annex 2.

In the second step, the implementation process was assessed and evaluated from the aspect of project management.

In the third step, the team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of “Relevance”, “Effectiveness”, “Efficiency”, “Impacts” and “Sustainability”.

Finally, the team made the conclusion and recommendation of the Project, and also identified the lessons learnt from the Project.

3.1 Evaluation questions and indicators

The evaluation grid is attached as Annex 3.

3.2 Data collection method and analysis

3.2.1 Data collection method

The Team carried out field survey in the project sites, also made interviews with the Cambodian counterparts engaged in the Project, Japanese experts, and other people concerned. The team also collected information through questionnaire from concerned personnel.

3.2.2 Criteria of evaluation for analysis

(1) Relevance

Relevance of the Project was reviewed as the validity of the project purpose and overall goal in connection with the development policy of the Kingdom of Cambodia as well as the needs of the beneficiaries.

(2) Effectiveness

Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project has achieved and contributed

to the beneficiaries.

(3) Efficiency

Efficiency of the project implementation was analyzed focusing on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity, and on linkage with other cooperation schemes of JICA and other organizations.

(4) Impacts

Impacts of the Project were identified by referring to direct and indirect, positive and negative impacts caused by the Project.

(5) Sustainability

Sustainability of the Project was forecasted in organizational, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the Project would be sustained or expanded after the Project is completed.

4. Project performance and implementation process

The Project was measured in terms of inputs, activities, outputs and project purpose, all of which are based on the R/D, PDM and PO

4.1 Inputs

According to the results of interview, study and observation, most of the inputs have been appropriate in terms of timing, quantity and quality made by both the Japanese and Cambodian sides. The inputs of the Project were as follows:

(1) Japanese side

Dispatch of long-term experts: Four (4) in total

Dispatch of short-term experts: Nine (9) in total

C/P training in Japan: Nine (9) C/Ps

Provision of equipment: \$ 442,221 (55.4 million Yen)

Local cost: \$654,239 (75.6 million Yen)

Construction of Forestry and Wildlife Training Center (FWTC): \$ 453,058 (59.8 million Yen)

(2) Cambodian side

Land, building and facilities: \$137,528 (17.2 million Yen)

Allocation of C/Ps: Ten (10) C/Ps

Local cost expenses: \$ 27,809 (3.5 million Yen)

List of Inputs are attached in Annex 4 to Annex 8.

4.2 Outputs

The products and training textbooks made by this Project are summarized in Annex 9.

Achievement level of each output is described as below.

- (1) Output 1: *Overall capacity building programs will be planned, implemented, monitored, evaluated and feed-backed to the next programs by FA on an annual basis.*

The overall capacity building program (OCBP) was finalized in the latter half of the project period. Due to the time shortage, this program has not been neither implemented, evaluated nor fed back yet.

Verifiable Indicators	Results (as of September 2004)
<p>The managerial level will be upgraded from D level at the project commencement to at least B level by December 2004. Evaluation will be done using the benchmark below with 5 grades.</p> <p>A. The C/P organ is able to plan, implement, monitor and evaluate the necessary activities for themselves and organize the backup system for risk proofing and with contingency plan.</p> <p>B. The C/P organ is able to do the above with the support of experts if necessary.</p> <p>C. The C/P organ is able to do the above in cooperation with experts.</p> <p>D. The C/P organ is able to do the above under the guidance of experts.</p> <p>E. The C/P organ cannot organize the Project properly with the current level of capacity.</p>	<p>Evaluation result based on the benchmark is "Not possible to judge".</p> <p>According to the PO, the OCBP was expected to be formulated in the first year and be implemented in the second and third year. However, as mentioned above, this program has not been implemented yet.</p>

- (2) Output 2: *The identified target groups will be trained.*

FWTC was newly constructed. 16 training courses on 8 subjects have been conducted in 2003, and 25 training courses on 5 subjects in 2004. Total number of trainees is approximately 1,500 (499 people in 2003 and 997 in 2004). The training courses enabled to increase the capability of the target group to some extent.

Verifiable Indicators	Results (as of September 2004)
<p>The overall propriety of the training programs will be judged through the evaluation on (1) to (4) with 5 grades (A to E) as below. The achievement level for (1) to (4) should be at least B by December 2004.</p>	<p>(1) Whether the (number of) courses for the respective areas selected satisfied the needs of the area or not. Evaluation result based on the benchmark is "B".</p> <p>The Project carried out its baseline survey to identify the</p>

<p>(1) Whether the (number of) courses for the respective areas selected satisfied the needs of the area or not.</p> <p>(2) How well the curriculum of each course utilized by the trainees.</p> <p>(3) The construction of the training center and its degree of utilization.</p> <p>(4) Networking of the target group and its utilization.</p> <p>Evaluation will be done using the benchmark below with 5 grades.</p> <p>A. Fully utilized</p> <p>B. Mostly utilized, partially inappropriate</p> <p>C. Only partially utilized</p> <p>D. Rarely utilized</p> <p>E. No utilization</p>	<p>training needs, and selected several training subjects according to the priority areas. Hence, the training courses mostly satisfied the training needs.</p> <p>(2) How well the curriculum of each course utilized by the trainees.</p> <p>Evaluation result based on the benchmark is "C".</p> <p>Questionnaire survey for the ex-trainees shows that less than half of ex-trainees had an opportunity to use the learnt skills and knowledge on their job. Thus, training effects have not been fully materialized at the field level.</p> <p>(3) Construction of the FWTC and its degree of utilization.</p> <p>Evaluation result based on the benchmark is "B".</p> <p>According to the plan, FWTC building was constructed and courses were implemented. FWTC's building was not only used by the Project, but also by other organizations such as Forestry Administration and other donors. Hence, the utilization of the building/facilities is fairly high.</p> <p>(4) Networking of the target group and its utilization.</p> <p>Evaluation result based on the benchmark is "Not possible to judge".</p> <p>The meaning of "the networking of the target group and its utilization" was not defined clearly, and activities of the network were not included in the original project design.</p>
--	--

4.3 Achievement of the project purpose

Project Purpose: *The capacity of the identified target groups, with the FA Staffs as the principal target group, will be upgraded of planning, implementation, and monitoring and evaluation for laws, legislation, policy, plans and projects in the following priority areas of forestry sector":*

- (1) *Restoration of forest resources;*
- (2) *Forest management and utilization;*
- (3) *Community forestry*



It is considered that the target group developed their capacity to some extent in the priority areas. However, it is necessary to strengthen the capacity of the target group continuously to fulfill the project purpose.

Verifiable Indicators	Results (as of September 2004)
<p>The capacity of the target groups described on the PDM should be upgraded from D level at the project commencement to at least B level by December 2004. Evaluation will be done using the benchmark below with 5 grades.</p> <p>A. The members of the TG are able as an organization to perform, adjust and develop the tasks necessary for the project purpose for themselves, based on the analyses of concerned problems, needs and organizational or institutional factors.</p> <p>B. The members of the TG are able as an organization to perform the tasks necessary for the project purpose with the support of external experts.</p> <p>C. The members of the TG are able as an organization to perform the tasks necessary for the project purpose in cooperation with external experts.</p> <p>D. The members of the TG are able as an organization to perform the tasks necessary for the project purpose with guidance of external experts.</p> <p>E. The members of the TG cannot perform the tasks necessary for the project purpose even with guidance of external experts.</p>	<p>Evaluation result based on the benchmark is "C".</p> <p>(1) Restoration of forest resources The FA has decided to adopt the National Forest Management Plan (NFMP) with the reference to the text book of the Project. The restoration of forest resources has not been fully materialized yet.</p> <p>(2) Forest management and utilization Ex-trainees have understood how to manage forest sustainable, in the large context of natural and social environment.</p> <p>(3) Community forestry Ex-trainees have utilized the learnt skills and knowledge at FWTC to draft Community Forestry Prakas in the forestry sector and formulate National Community Forestry Program.</p>

4.4 Achievement of the overall goal

Overall Goal: *The upgraded capacity of the target group will promote good practices in the forestry sector in the Kingdom of Cambodia.*

It is expected that some of target group will contribute to develop the forestry sector, but it would be difficult to fulfill the overall goal indicator, 3-5 years after the project termination. The visible case of the "good practices" has not been seen. However, the evaluation team observed some of the examples as follows:

- (1) FA staff in the central level became aware of the useful administrative procedure and important issues for planning to carry out their daily duties and responsibilities.
- (2) FA staff in the local level has recognized their role, and they started their task in the field.

4.5 Implementation process of the Project

The OCBP was expected to be formulated in the first year, but it was finalized in the third year. Because there was no common understanding what the OCBP means among the project stakeholders.

Due to the good collaboration between Japanese and Cambodian sides, the project activities were smoothly undertaken in spite of FA's organizational restructuring.

Various meetings enhanced proper management and smooth implementation of the Project.

5. Evaluation results

5.1 Relevance

The Project is relevant with current Cambodian national forest policy, Japanese aid policy, and the needs of target group. However the contents of the project framework are vague and not logical.

(1) Relevance of the Project for Cambodian national policy

The national policy in forest sector stated that the Government considers conservation and management of forest resources as a major pillar of public welfare, and directly contributing to environmental protection, poverty reduction and sustainable socio-economic development.

The Government confirms that forestry reform is a part of the "Enhancement of Agricultural Sector" in "Rectangular Strategy", which is the most recent governmental statement, and regards as a dynamic driving force for economic growth and poverty reduction. Capacity building and human resource development are also addressed in the strategy.

The national forest policy, and the direction/purpose of the Project are in the same line, in which they both aim to achieve human resource development and capacity building for the forestry sector.

(2) Relevance of the Project for the needs of target group

Since FA staff's capacity building was high priority, it was relevant to select them as the principal target group. However, the clear definition of "other identified groups in the annual program" written in the PDM would have been helpful.

(3) Relevance of Japanese cooperation and consistency with the Japanese aid policy

"Forest Protection" is one of the highest priorities of the Japanese government aid policy as indicated at the

ODA Country Policy Paper and the Project Implementation Plan in Cambodia. Therefore, the Project is consistent with the Japanese aid policy.

It is suitable to assist the FA because Japan has long history and know-how on nursery and forest management techniques, and also human resource development in the forestry sector. In addition, Japan has the experiences to assist similar projects in neighboring countries.

(4) Relevance of the project planning

Regarding to the project purpose, the level of “upgraded capacity” to be achieved in the project period was not defined clearly. The Project spent one year for constructing FWTC building, and the permanent training has conducted just for two years. A reasonable goal of “capacity” should have been set clearly at the project formulation stage.

The logic of the PDM is not clear, as explained following examples;

- Activities leading to Output 1 do not promise the fulfillment of Output 1. In other words, implementation mechanism of the OCBP is not clarified in the PDM.
- Relationship between Output 1 and Output 2 is not clear. In other words, it is not apparent whether the “training implementation” (Output 2) means “Activity” or “Means” to achieve Output 1,
- The PDM does not describe crucial external factors, such as legislation of forestry law, establishment of organizational structure of FA, and collaboration with relevant donors and NGOs,
- The word of “Overall” can be perceived differently depending on the persons.

5.2 Effectiveness

As mentioned in the previous chapter of this report, “4.3 Achievement of project purpose”, the evaluation team concluded that the project purpose has not been fully achieved. However, some positive results are shown as follows.

- Before the project implementation, the permanent training courses in the forestry sector had never undertaken, and FWTC has successfully provided necessary training courses to the FA officers from all over the country as planned.
- Formulation of the OCBP made an important contribution for the forestry sector in Cambodia. The OCBP outlined FA’s human resource and institutional development plan in the forestry sector.

In the project implementation, following promoting and hampering factors have been observed:

(1) Promoting factors

- The forestry law was timely enacted in August 2002 for training execution at FWTC. The Law enabled FWTC to specify the training targets and important subjects for designing its training courses.
- FWTC was established in February 2003, and the newly constructed building and facilities were an essential condition for smooth project implementation. The presence of the Prime Minister in Cambodia who attended the opening ceremony of FWTC assisted the center to have clear status in MAFF and receive the budget from the Ministry of Economic and Finance regularly. His presence also promoted public recognition of FWTC.
- Well-disciplined and hardworking project counterparts served as the engine to implement the Project successfully.

(2) Hampering factors

- At the stage of project designing, project contents and the indicators had not been defined in the PDM clearly to be used as management tools of the project implementation. It created the different interpretations of the meaning of “good practices”, “capacity”, and “network”, and stakeholders could neither share the common understanding, nor monitor the Project properly.
- Formulation on “Overall Capacity Building Program” was delayed in schedule. So, FA has just started a mid-term planning of human resource development in the forestry sector.
- FA’s Organizational restructuring in September 2003 led drastic changes in local FA offices’ structure, and allocation of their staff members. We may not be able to say that it was a hampering factor, but it forced FWTC to change its plan of training program, e.g. number of the trainees per class.

5.3 Efficiency

The Project inputs were appropriate in terms of quantity, quality, and timing at all level. All inputs allocated to the Project have been fully utilized for the project implementation.

The Project was managed efficiently and implemented substantial amount of activities, including construction of FWTC building, formulation of the training plan, and implementation of the courses, even though the amount of human resource input was small and there was a difficulty in national budget execution.

(1) Efficiency of the Inputs

(a) Japanese side

The dispatch of Japanese experts was mostly appropriate in terms of amount and quality, even though the timing was sometimes delayed. The counterpart training was useful for training them to obtain necessary skills for planning and monitoring the training courses as well as technical knowledge on sustainable forestry management.

FWTC building was constructed by the Project expenditure. The amount and quality of equipment provided by

..l

the Project were appropriate, and they were fully utilized in the Project. But procurement and delivery of the equipment was delayed.

(b) Cambodian side

The project counterparts were adequately assigned as planned. They have high motivation to work and hold strong sense of responsibilities on their tasks. However, the current number of the counterpart members is still in short to undertake various duties at FWTC. Under MAFF organizational structure, FWTC was officially defined.

Budget allocation from the Cambodian side is shown in Annex 8. The budget execution was delayed due to the recent FA's organizational restructuring and delay in parliament's approval.

(2) The efficiency between the activities and the inputs

30 participants in 2003, and 40 participants in 2004 were trained in a course. Many ex-trainees, who were interviewed and/or responded to the questionnaire survey, indicated that the course duration (3 to 5 days) was very short. They said that it was difficult for them to learn effectively, because the large numbers participants learnt at the same time in such short-term training courses. However, the evaluation team judged the course duration was reasonably set. Because it was the first trial for FWTC to conduct permanent training courses in the forestry sector, and also it's training priority was placed on providing training opportunity to FA officials as much as possible.

(3) Linkage with other projects and other organizations

The Project has collaborated with other donors and NGOs working in the forestry sector. Examples of such collaborative work are: development of extension textbook, the National Community Forestry Programme, and attending the Community Forestry Network Meetings. The collaborative works have contributed to the efficient implementation of the Project.

5.4 Impacts

No visible impact has been realized at this stage, because it has been less than 3 years since the project commencement.

Through the interviews and questionnaire survey conducted during the final evaluation, the team observed some positive changes. Ex-trainees have recognized their roles and duties set in the new FA organizational structure, and some attempted to do required tasks at their offices and in their fields. For instance, they disseminated forest law to relevant institutes including local community, prepared the required document to establish community forestry, and prepared guideline on community forestry extension.

5.5 Sustainability

The evaluation team concluded that technical sustainability can be expected to some extent, because capacity of the target group, particularly the counterparts at FWTC, has been enhanced.

However, the financial and institutional sustainability is not promising in the current situation.

(1) Policy and Institutional sustainability

Considering counterparts' managerial capacity of training courses, FWTC can continue executing training courses even after the project termination. However, following problems need to be solved. The status of FWTC was officially approved, but its organizational structure and function of each section are not clear. Furthermore, the secretariat unit of the OCBP has not been established at FWTC. Since FA's organizational restructuring took place recently, institutional development of FA office, especially local FA offices shall be more strengthened.

(2) Financial sustainability

It seems difficult for FA to fund the training at FWTC in this stage. Because Cambodian government could not provide sufficient training cost for FWTC.

(3) Technical sustainability

The counterpart members attained technical capabilities to conduct current training courses without external supports. However, it has not reached the level that they can revise the training curriculum and formulate the new course plan according to the new requests. Since the counterpart member have not conducted field training with sufficient period, experience on training coordination on field practice may be uncertain at this moment.

6. Recommendations and lessons learnt

Although the positive results were shown, the project purpose has not been fully achieved. The design of the Project was not appropriate. The financial and institutional sustainability is not promised in the current situation. Based on the evaluation results mentioned above, the team proposes following recommendations and lessons learnt.

6.1 Recommendations

(1) Implementation of the Overall Capacity Building Program

The OCBP prepared by the Project is a fundamental program for capacity development of the forestry sector in Cambodia. As it is mentioned in the Program, FA has responsibility of its implementation, monitoring and evaluation. FA needs to take the leading role for implementation of the Program.

(2) Continuation and improvement of the training

Although, the training conducted by the Project has contributed to the capacity building of the forest sector to certain extent, it is still necessary to continue the training for achievement to the project purpose. In addition, following issues should be consider to improve the training:

- (a) expanding the training period,
- (b) introducing field training,
- (c) assigning sufficient number of qualified trainers to the training,
- (d) continuous efforts of the improvement of curriculum, textbook, lecture, and so on,
- (e) establishment of a feedback system from previous trainings to new ones.

(3) Strengthening institutional framework

In order to sustain or improve the current activity of the Project, and ensure proper implementation of the OCBP, institutional framework should be strengthened. For example, FWTC is required to have clear obligation, function and internal structure, and to define a clear role for the implementation of the program.

Furthermore, there is a shortage of staff at FWTC, so it is necessary to increase the number of staff, both training coordinator and administrative staff, for conducting the training efficiently.

(4) Enforcement of financial sustainability

Almost all direct-expenditure of the training has been covered by JICA. To ensure financial sustainability of the project effects, it is necessary for FA to provide more funds to FWTC. At the same time, FWTC should consider to secure some fund by using its own resources, such as lending training facilities and/or conducting contractual training.

(5) Follow-up of ex-trainees

Trainees who gained skills and knowledge through the training are required to utilize them in their fields. As mentioned at 4.2 (2) in this report, more than half of the ex-trainees replied that they did not have opportunity to utilize them. Therefore, the system, which enables the ex-trainees to utilize their upgraded ability gained in the training, should be considered and established.

6.2 Lessons learnt

(1) Necessity of logical planning

Unfortunately, the structure of the Project Design Matrix (PDM) of this Project was not logical, and some of its indicators were not described properly, as mentioned in 5.1 (4) of this report. This planning defect caused

confusion in each stage of the Project, such as implementing, monitoring, and evaluating. Therefore, projects should be designed carefully in order that each element of the structure is logically related.

(2) Necessity of common interpretation of key words

Definitions of some key words in this project component, such as “good practice”, “networking of the target group”, or even “Overall Capacity Building Program” were not shared with persons concerned. It is very important to define the concepts and meanings of these words and share them with project stakeholder, at the early stage of project implementation.

(3) Importance of mutual trust and understanding

Even though there were some problems in designing of the Project, mutual trust and understanding between Japanese experts and Cambodian counterparts promoted smooth project implementation. Knowing, understanding, and trusting each other are the keys for success in international cooperation projects.

(4) Necessary measurement of financial transparency

The financial reports of the Project were not described in detail. The reports should be categorized and described with “Breakdown” according to the expenditure in each subjects. It is important to prepare accurate reports to secure transparency for project stakeholders.

Schedule of Final Evaluation Study

No	Date	Day	Mission	Consultant
				Evaluation Analysis
1	19 Sep. 04	Sun		11:00 Lv.Tokyo (TG641) → 15:30 Ar.BKK 16:30 Lv.BKK (TG698)→ 17:45 Ar.PNH
2	20 Sep. 04	Mon		08:30 Courtesy call to JICA Office 10:00 Courtesy call to Forestry Administration 10:30 Meeting with Cambodia Evaluation Team (FA) 14:00 Meeting with Japanese Expert
3	21 Sep. 04	Tue		08:30 Interview with Japanese Experts (FWTC) 11:00 Interview of Head, FA (FA) 14:30 Interview (FWTC)
4	22 Sep. 04	Wed		08:30 Interview (FA) 14:30 Interview (FWTC)
5	23 Sep. 04	Thu		09:00 Visit Community Forestry Alliance for Cambodia (CFAC) 14:30 Interview (FA)
6	24 Sep. 04	Fri		Meeting with Japanese Experts and JICA office
7	25 Sep. 04	Sat		Data Arrangement
8	26 Sep. 04	Sun	11:00 Lv.Tokyo (TG641) →15 : 30 Ar.BKK 16:30 Lv.BKK (TG698) →17 : 45 Ar.PNH.	Data Arrangement
9	27 Sep. 04	Mon		08:00 Courtesy call to JICA Office 10:00 Courtesy call to FA 10:30 Meeting Cambodia Eval.Team (FA) 14:00 Meeting with Project Experts (FWTC)
10	28 Sep. 04	Tue		09:00 Interview of Deputy Head of FA (FA) 10:30 Meeting with DANIDA Resident Representative 11:00 Meeting with DANIDA Officer of Tree Seed Project PM Visit Forest and Wildlife Training Center (FWTC)
11	29 Sep. 04	Wed		AM Preparation of Report 14:00 Reporting of the result and discussion with Cambodia Eval.Team (FA)
12	30 Sep. 04	Thu		08:30 Discussion with Cambodia Eval.Team (FA) PM: Modification of Report and Preparation on Minutes & Report (JICA)
13	1 Oct. 04	Fri		10:00 Confirmation of Minutes & Report (FA) 14:30 Sign of Minutes of Meeting (FA)
14	2 Oct. 04~ 8 Oct.04		Preparatory Study	18:50 Lv.PNH →19:55 Ar.BKK (TG699) 23:10 Lv.BKK
21	9 Oct. 04	Sat		18:50 Lv.PNH →19:55 Ar.BKK (TG699) 23:10 Lv.BKK
22	10 Oct. 04	Sun		→ 07:30 Ar.Tokyo (TG642)

Project Design Matrix (PDM) : The Project on the Capacity Building for the Forestry Sector in the Kingdom of Cambodia (at Final Evaluation)

September-04

1. Project Period : 3 years
2. Implementing Organization : FA, under MAFF
3. Target Group: The FA staffs (the principal target group) and other identified groups in the annual programs
4. Project Location: Forest and Wildlife Training Center in New Phnom Penh, a Liaison Office at FA HQ and the Field Sites to be decided

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important assumption
<p>Overall Goal</p> <p>The upgraded capacity of the target group will promote good practices in the forestry sector in the Kingdom of Cambodia.</p>	<p>The good practices, which the Project would have developed, will be disseminated to more than ten provinces by the year 2006 and to all of the country by the year 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Annual Report of FA • Report of CG Meetings of Cambodia • Interview and Questionnaire to Stakeholders including targeted local people 	<ul style="list-style-type: none"> • Macro economy and social security will not take a change for the worse in Cambodia • Local Communities can make living on sustainable forests and forestry products economically.
<p>Project Purpose</p> <p>The capacity of the identified target groups, with the FA Staffs as the principal target group, will be upgraded of planning, implementation, and monitoring and evaluation of laws, legislation, policy, plans and projects in the following priority areas of forestry sector.</p> <p>The possible priority areas are as follows,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Restoration of Forest Resources; 2) Forest Management & Utilization; 3) Community Forestry; 	<p>The Capacity of the target groups described on the left cell should be upgraded from D level at the Project Commencement to at least B level by December 2004.</p> <p>Evaluation will be done using the benchmark below with 5 grades.</p> <p>A. The members of the TG are able as an organization to perform, adjust and develop the tasks necessary for the Project Purpose for themselves, based on the analyses of concerned problems, needs and organizational or institutional factors.</p> <p>B. The members of TG are able as an organization to perform the tasks necessary for the Project Purpose with the support of external experts.</p> <p>C. The members of the TG are able as an organization to perform the tasks necessary for the Project Purpose in cooperation with external experts.</p> <p>D. The members of the TG are able as an organization to perform the tasks necessary for the Project Purpose with guidance of external experts.</p> <p>E. The members of the TG cannot perform the tasks necessary for the Project Purpose even with guidance of external experts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Review of the Project Planning, Implementation and Evaluation Reports • Review of the Annual programs • Minutes of the Joint Coordinating Committee Meeting • Interview and Questionnaire to Project leaders, Project staffs, Representative of Stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • The social security of Cambodia will be kept stable. • FA and the Forestry sector will be have continuous support from the Royal Government of Cambodia (RGC).
<p>Output 1</p> <p>Overall capacity building programs will be planned, implemented, monitored, evaluated and feed-backed to the next programs by FA on an annual basis.</p>	<p>The managerial level will be upgraded from D level at the Project Commencement to at least B level by December 2004.</p> <p>Evaluation will be done using the benchmark below with 5 grades.</p> <p>A. The C/P organ is able to plan, implement, monitor and evaluate the necessary activities for themselves and organize the backup system for risk proofing and with contingency plan.</p> <p>B. The C/P organ is able to do the above with the support of experts if necessary.</p> <p>C. The C/P organ is able to do the above in cooperation with experts.</p> <p>D. The C/P organ is able to do the above under the guidance of experts.</p> <p>E. The C/P organ cannot organize the project properly with the current level of capacity.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Review of Meeting Records of Project Implementing Organization in Project Execution Framework. • Interview and Questionnaire to Project Director, Project Manager, Chief Advisor, Project Staff and Stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • RGC will not change policy on the Forestry Sector.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important assumption
<p>Output 2</p> <p>2. The identified target groups will be trained.</p>	<p>The overall propriety of the Training programs will be judged through the evaluation on (1) to (4) with 5 grades (A to E) as below.</p> <p>The achievement level for (1) to (4) should be at least B by December 2004.</p> <p>(1) Whether the (number of) courses for the respective areas selected satisfied the needs of the area or not.</p> <p>(2) How well the curriculum of each course utilized by the trainees.</p> <p>(3) The construction of the Training Center and its degree of utilization.</p> <p>(4) Networking of the Target Group and its utilization.</p> <p>Evaluation will be done using the benchmark below with 5 grades.</p> <p>A. Fully utilized</p> <p>B. Mostly utilized, partially inappropriate</p> <p>C. Only partially utilized</p> <p>D. Rarely utilized</p> <p>E. No utilization</p>	<p>• Review of the Training programs.</p> <p>• Interview and Questionnaire to Project Director, Project Manager, Chief Advisor, Project Staff and Stakeholders.</p>	
<p>Activities</p> <p>1. Organization of capacity building programs.</p> <p>1.1 Identification of the key agenda items for capacity building.</p> <p>1.2 Identification of the target groups and is selection procedure.</p> <p>1.3 Identification of trainer resources.</p> <p>1.4 Formulation of the Framework of the Overall Capacity Building Programs.</p> <p>1.5 Determination of the annual programs.</p> <p>1.6 Execution of the annual programs.</p> <p>1.7 Monitoring and evaluation of the annual programs.</p> <p>1.8 Recommendations for the subsequent annual programs.</p> <p>1.9 Recommendations for the future opportunities.</p> <p>2. Target Group training activities.</p> <p>2.1 Preparation of training facilities.</p> <p>2.2 Execution of the annual training programs.</p> <p>2.2.1 Preparation of trainings.</p> <p>2.2.2 Implementation of trainings.</p> <p>2.2.3 Evaluation of trainings.</p> <p>2.2.4 Recommendation for next trainings.</p>	<p>Inputs</p> <p>Cambodian Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignment of counterpart personnel 1) Project Director 2) Project Manager 3) Other Project Staffs * Full-time staffs stationed at the training facilities. * Officers from the relevant offices of FA. * Officers from the relevant provincial authorities. * Administrative and clerical personnel. • Provision of facilities and equipment 1) Land and related public facilities for the Training Center in New Phnom Penh. 2) A liaison office within FA HQs. 3) An interim Project offices until the inauguration of the Training Center. • Administrative and operation costs 	<p>Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Long-term experts 1) Chief Advisor : 36 MM 2) Training Officer : 36 MM 3) Administrative Coordinator: 36 MM • Short-term experts (some from local resources) based on the annual programs • Counterpart trainings in Japan as well as training opportunities in the region of Southeast Asia • Approximately 3 annually • Construction of Training Facilities 1) The Training Center as the Project HQ in New Phnom Penh 2) The sites for the trainings in the Provinces to be determined in the annual programs • Equipment and Materials • Supplemental operational cost 	<ul style="list-style-type: none"> • The construction period of the training facilities is not delayed. • The safety for the project site (Vicinity of experts, facilities and model areas) is distinctly secured. <p>Preconditions</p> <ul style="list-style-type: none"> • The social security of Cambodia will be kept stable. • The safety for the project sites is distinctly secured.

The Project on the Capacity Building for the Forestry Sector in Kingdom of Cambodia
Plan of Operation (PO)

Activities	1st Year (2001-2002)				2nd Year (2003)				3rd Year (2004)			
	Dec 16 Mar 31	Apr 01 Jun 30	Jul 01 Sep 30	Oct 01 Dec 31	Jan 01 Mar 31	Apr 01 Jun 30	Jul 01 Sep 30	Oct 01 Dec 31	Jan 01 Mar 31	Apr 01 Jun 30	Jul 01 Sep 30	Oct 01 Dec 31
1-1 Identification of the key agenda items for capacity building	↕				↕				↕			
1-2 Identification of the target groups and its selection procedure	↕				↕				↕			
1-3 Identification of the trainer resources	↕				↕				↕			
1-4 Formulation of the Framework of the Overall Capacity-Building Programs				↕	↕			↕				
1-5 Determination of the annual programs	↕				↕				↕			
1-6 Execution of the annual programs	↕			↕	↕			↕	↕			↕
1-7 Monitoring and evaluation of the annual programs				↕	↕			↕	↕			↕

Activities	1st Year (2001-2002)				2nd Year (2003)				3rd Year (2004)			
	Dec 16 Mar 31	Apr 01 Jun 30	Jul 01 Sep 30	Oct 01 Dec 31	Jan 01 Mar 31	Apr 01 Jun 30	Jul 01 Sep 30	Oct 01 Dec 31	Jan 01 Mar 31	Apr 01 Jun 30	Jul 01 Sep 30	Oct 01 Dec 31
1-8 Recommendations for the subsequent annual programs				↕				↕				↕
1-9 Recommendations for the future opportunities								↕				↕
2-1 Preparation of training facilities				↕								
2-2 Execution of the annual training				↕				↕				↕
-1 Preparation of trainings								↕				↕
-2 Implementation of trainings								↕				↕
-3 Evaluation of trainings								↕				↕
-4 Recommendation for next trainings								↕				↕

Joint Evaluation for "The Project on Capacity Building for the Forestry Sector (CBFS)"

Evaluation Grid		(This Grid was prepared and finalized by Joint Evaluation Team.)	
Criteria	Indicators	Source of Information	Method
Relevance	1. Relevance of the Project for Cambodian government's policy	Social and Economic Development Plan II (SEDP), Five-year Plan for the Forestry Sector 2001-2005, National Forest Sector Policy Papers, Forestry Law, FA Annual Reports, Evaluation Questionnaire, Interview with FA	To confirm as to whether the Project is still meaningful along with the current national policy
	2. Relevance of the Project for the needs of target group	Project Documents, OCBP reports, Analysis Reports, Ex-participants Evaluation Papers, Evaluation Questionnaire, Interview with FA staffs, C/P, J/E, related donors and other identified groups in the annual programmes	To confirm as to whether the Project is still meaningful for the current situation of target group
	3. Relevance of the identification and selection of target group	M/M, Project Documents, OCBP Reports, Evaluation Questionnaire, Interview with C/P, J/E	To confirm as to whether the identification and selection of target group were appropriate
	4. Consistency with the Japanese aid policy	Project Documents, Country Strategy Paper, Interview with J/E	To confirm as to whether the Project is relevant for the Japanese aid policies
	5. Relevance of Project planning	PDM, APO, Interview with FA, C/P and J/E	To confirm as to whether the Project is logical or not
	6. Relevance of Assistance from Japan	Project Documents, Interview with MOFA, JICA HQ and concerned organizations	To review as to what is the reason of Japanese assistance; confirm the comparative advantage of technical know-how and past experience by Japan
Effectiveness	1. Achievement of Project Purpose	Project Documents, PDM, APO, FA Annual Reports, Self-evaluation Report, JCC Reports, Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether Project purpose would be achieved as expected
	2. Contribution of project outputs to the Project Purpose	Project Documents, FA Annual Reports, Self-evaluation Report, JCC Reports, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the Outputs contributed to the achievement of the Project purpose
	3. Analysis of the factors		
	3.1 Promoting factors	Self-evaluation Report, JCC Reports, Project Documents, Interview with FA, C/P and J/E	To confirm as to what are the positive factors that encourage the achievement of the Project purpose
3.2 Hampering factors	Self-evaluation Report, Project Documents, Evaluation Questionnaire, Interview with FA, C/P and J/E	To confirm as to what are the negative factors that inhibit the achievement of the project purpose	
4. Important assumption	Self-evaluation Report, Project Documents, Evaluation Questionnaire, Interview with FA, C/P and J/E	To confirm as to whether the RGC will not change policy on the forestry sector	

Efficiency	1. Efficiency of the Inputs (Japanese side)		
	1.1 Dispatch of experts (timing, amount, quality)	Project Documents (Personnel Input Records Sheet), Self-evaluation Report, Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the timing, amount and quality of the Japanese experts was appropriate
	1.2 C/P training in Japan (amount, quality)	Project Documents (Personnel Input Records Sheet), Training Reports, Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the C/Ps' training in Japan was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality
	1.3 Provision of Equipment (amount, quality and timing)	Project Documents (Equipment Records Sheet), Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the procurement of equipment was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality
	1.4 Local cost (timing and amount)	Project Documents (Budget Records Sheet), Interview with C/P and J/E	To ask about the degree of satisfaction of the timing and amount of local cost
	(Cambodian side)		
	2.1 Land, buildings and facilities at the Project sites (amount, quality and timing)	Project Documents (Personnel Input Records Sheet by Cambodian side), Training Center & site Observation, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the necessary input was carried out, and to check the condition and timing of them
	2.2 Allocation of C/Ps (amount, quality and timing)	Project Documents (Personnel Input Records Sheet by Cambodian side), Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the input was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing
	3 Administrative and experimental expenses and activities (amount, timing and subject)	Project Documents (Financial Records), Evaluation Questionnaire, Interview with FA, C/P and J/E	Based on the financial records, to confirm as to whether the necessary input was carried out as planned in terms of amount, timing and the subject
	4 The degree/level of utilizing the inputs	Project Documents (Personnel Input Records Sheet by Cambodian side), Annual Reports, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the equipment, personnel, and budget allocated to the Project were appropriately utilized for the Project
	5. Project management		
	5.1 Support and management system for the Project	Project Documents, JCC Reports, Evaluation Questionnaire, Interview with FA, C/P and J/E	To confirm as to whether the support and management system functioned efficiently
	5.2 Linkage with other project and other organization	Project Documents, Coordination Meeting Reports, Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the linkages with other project and other organizations were promoted efficiently
	5.3 Monitoring system	Monitoring Reports, PDM, APO, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the monitoring activities were carried out efficiently

Impact s	1 Degree of achievement of the Overall Goal and prospect of achieving the Overall Goal	Self-evaluation Report, Evaluation Questionnaire, Interview with FA, C/P and J/E	To confirm as to the degree to what the Overall Goal has achieved as expected and the prospect of achieving the Overall Goal in 2-6 years after the Project completion
	2 Impact on beneficiaries	Analysis Reports, Evaluation Questionnaire, Interview with beneficiaries (eg. Ex-trainees), C/P and J/E	To confirm as to whether the Project has had impact on beneficiaries
	3 Change of C/P's consciousness	Evaluation Questionnaire, Interview with FA, C/P and J/E	To confirm as to whether the Project has had impact on changing of C/P's consciousness
	4 Other impacts	Interview with FA, C/P and J/E, Training Center & site Visit	To confirm as to whether other impacts have been brought by the Project
Sustainability	1 Policy / Institution		
	1.1 Continuity of the political support from Cambodian government	Govt Policy Papers, Interview with FA and C/P	To ask as whether the Cambodian Government is likely to continue policy to support of capacity building for the forestry sector
	1.2 Administrative System	Evaluation Questionnaire, Interview with FA, C/P and J/E	To ask as to whether administrative and operational system of FA and Training Center will be well organized
	2 Finance		
	2.1 Financial condition of FA, and Training Center	Self-evaluation Report, Evaluation Questionnaire, Interview with FA and C/P	To consider as to whether the operational & training budget of FA and Training Center will be stable or secured
	3 Technology		
	3.1 Technical capability of C/Ps to conduct training programme	Self-evaluation Report, Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the technical capability of FA and C/Ps to sustain the effects of the Project
	3.2 Maintenance of equipment	Self-evaluation Report, Evaluation Questionnaire, Interview with C/P and J/E	To check as to whether C/Ps will be able to do maintenance the equipment provided by the Project
	4 Others		
	4 The remaining subjects and activities which should be done continuously	Self-evaluation Report, Interview with FA, C/P and J/E	To ask as to what are the remaining subjects and activities, and its planning and execution methods

Abbreviation;

C/P=Counterpart Staff, J/E=Japanese Experts, FA=Department of Forestry Administration, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries, RGC=Royal Government of Cambodia, OCBP=Overall Capacity Building Programme
 Analysis Reports= "Report of Analysis on Interviews and Monitoring", "Report (Analysis on Questionnaires of ex-trainees) Reports and other Project Reports

List of Japanese Experts

I- Long-term Experts

No.	Name of Expert	Field	Period of Assignment						
			From	To	2001	2002	2003	2004	
1	Mr. Atsuo IDA	Chief Advisor	2001.12.16	2003.12.15					
5	Mr. Kazuhiro GOSEKI	Chief Advisor	2004.05.20	2004.12.15					
2	Mr. Minoru ARAI	Training Officer	2001.12.16	2004.12.15					
3	Mr. Hideshi MARUTA	Coordinator	2001.12.16	2004.12.15					

2- Short-term Experts

No.	Name of Expert	Field	Period of Assignment						
			From	To	2001	2002	2003	2004	
1	Mr. Yutaka MASUDA	Facility Design Management	2002.02.17	2002.03.03					
2	Mr. Yutaka MASUDA	Construction Management	2002.06.23	2002.06.29					
3	Mr. Yutaka MASUDA	Construction Management	2002.09.15	2002.09.27					
4	Mr. Manabu KASHIWAGI	Nursery	2003.01.14	2003.02.07					
5	Mr. Keizo EMORI	Training Program	2003.03.17	2003.04.04					
6	Mr. Takashi SATO	Training Monitoring & Evaluation	2003.08.18	2003.09.04					
7	Mr. Manabu KASHIWAGI	Nursery	2003.11.17	2003.12.05					
8	Mr. Yoji MIZUGUCHI	Project Monitoring & Evaluation (Overall Capacity Building Program)	2003.12.05	2004.01.03					
9	Ms. Keiko NOJI	Formulation of the Overall Capacity Building	2004.04.26	2004.07.24					

Annex 5 List of Machinery and Equipment Provided by Japan

List of Machinery and Equipment Provided by Japan in 2001

Referenece Number	Name of Equipment	Model Number	Q' ty
13-001	Laptop Computer	iBook 600MHz	1
13-002	Desktop Computer	Presario 3630	3
13-003	Inkjet Printer	Deskjet 920C	3
13-004	Color Laser Printer	Laserjet 4550 Color	1
13-005	Scanner	Scanjet 4400C	1
13-006	UPS	S600B	3
13-007	Laptop Computer	Presario 1712T	2
13-008	Vehicle (Mini Bus)	HI-ACE Commuter	1
13-009	Vehicle (4WD Long Body)	Land Crusier Station Wagon	1
13-010	Vehicle (4WD Short Body)	Land Crusier PRADO	1
13-011	Multi Projector	MP-15	1
13-012	Camera	EOS-3	1
13-013	Instrument Shelter	H2-WT	1
13-014	Thermo-Hygrograph	3-C	1
13-015	Remote Recording Rain Gauge	34-T	1

List of Machinery and Equipment Provided by Japan in 2002

Referenece Number	Name of Equipment	Model Number	Q' ty
14-001	Generator (60KV _a)	DCA-60 SPI	1
14-002	Generator (25KV _a)	DCA-25 SPI	1
14-003	GPS	eTrek Vista	3
14-004	Level Transit Compass	LS-25	3
14-005	Copyprinter	5308b	1
14-006	Bush Cutter	GX31	2
14-007	Chain Saw	ST-018	1
14-008	Pump	1HP	1
14-009	Biding Machine	IbiMatic	1
14-010	Cutting Machine	3915-94	1
14-011	OHP	Vision 2000	2
14-012	Slide Projector	Ektalite 1500	1
14-013	Tripod Stand Screen	TS/60	2
14-014	Copy Machine	EP-5000	1
14-015	Refrigerator	SJ-47L	2
14-016	Laptop Computer	S2410-A741	3
14-017	Desktop Computer	CPQ 3730A	5
14-018	Server Computer	CPQ 3735A	1
14-019	Inkjet Printer	Deskjet 1220C	3
14-020	Laser Printer	Lasejet 4100	2
14-021	Scanner	Scanjet 7400C	1
14-022	UPS	PS1200	6
14-023	TV Monitor 53"	FX-53M61	1
14-024	TV Monitor 29"	EX29M61	2
14-025	DVD Player	DVP-XV10	1
14-026	LCD Projector	VPL-CX5	1
14-027	Digital Still Camera	DSC-F717	1
14-028	Video Player	ED-925PS	2
14-029	Generator (6KV _a)	EF6600	1
14-030	Cassette Tape Recorder	MHC-S9D	2
14-031	Instrument Shelter	H2-WT	2
14-032	Hygro-Thermometer	3-C	2
14-033	Remote Recording Rain Gauge	34-T	2
14-034	Anemometer	23-P	3
14-035	Digital Video Camera	DCR-IP220K	1
14-036	Earth Auger	AG531	1
14-037	Microphone System	SY-2200, etc.	2
14-038	Laptop Computer	S2430-A740	4
14-039	Desktop Computer	Presario 6265	4
14-040	Desktop Computer	iMac	1
14-041	Vehicle (Micro Bus)	Coaster (BB42L-ZRMSS)	1
14-042	Vehicle (Pick Up)	Ranger (UP45LAD)	1
14-042	Wall Screen (3m×3m)	LIZA II	1

List of Machinery and Equipment Provided by Japan in 2003

Referenece Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
15-001	Scanner	Scanjet 8200C	1
15-002	4WD Vehicle (Pick-up)	Transit GL 15 seats	1
15-003	Soil Nutrient Tester	Dr. Soil	1
15-004	Mirror Stereoscope	MS-3	1
15-005	Pocket Stereoscope		1
15-006	Mini Dot Template		1
15-007	Standard Soil Color Chart		1
15-008	Pocket Compus	LS-25 Level Tracon	2
15-009	Metal Pole		10
15-010	Measuring Rope		5
15-011	Measuring Rope		5
15-012	Measuring Tape	L-30	5
15-013	Measuring Tape	L-50	5
15-014	Drafting Pen	Rapidgraph IPL 155-010	10
15-015	Drafting Pen	Rapidgraph IPL 155-020	10
15-016	Drafting Pen	Rapidgraph IPL 155-030	10
15-017	Curve-meter (Curvimeter)	Map measure	5
15-018	Circular Protractor		10
15-019	Straight Ruler		10
15-020	Hex-Scale		10
15-021	Dotted-Scale	DR301	10
15-022	Triangle		10
15-023	Paperweight		10
15-024	Paperweight		10
15-025	Drafting Brush		10
15-026	Planimeter	PLANIX-6	5
15-027	Point Lattice Board	L-II	5
15-028	Point Lattice Board	M-II	5
15-029	Point Lattice Board	S-II	5
15-030	Drafting Board	TV912	1
15-031	Drafter (Drafting Plaidier)	WAJ-1200	1
15-032	Color Viewer		1
15-033	Blume-Leiss Height Meter		5
15-034	Height Measurement Pole	AT	5
15-035	Wooden Caliper		10
15-036	Diameter Tape		10
15-037	Caliper		10
15-038	Marking Tape		150
15-039	Number Tape		4
15-040	Tacker		10
15-041	Binocular	ME 9~22×27ED	5
15-042	Container		20
15-043	Container		20
15-044	Hand Sprayer		5
15-045	Setting Guide		2
15-046	File for Chain Saw		6

List of Machinery and Equipment Provided by Japan in 2003

Referenece Number	Name of Equipment	Model Number	Q' ty
15-047	File for Saw		10
15-048	File for Blader of Bush Cutter		10
15-049	Saw Set		10
15-050	Budding Knife		10
15-051	Telescoping Saw		5
15-052	Telescoping Shears		5
15-053	Illumination Meter		2
15-054	Grinding Stone		5
15-055	Grinding Stone		5
15-056	Grinding Stone		5
15-058	Pruning Shears	A-type	10
15-057	Pruning Saw		10
15-059	Gloves	DX	10
15-060	Electronic Balance	EK-200G	1
15-061	Megaphone	TS-604B	5
15-062	Hand Counter		10
15-063	Maximun-Minimum Thermometer		10
15-064	One Wheel Track		3
15-065	Ladder	HA2-64	2
15-066	Cooler	RC-1800N	2
15-067	Soil Hardness Sampler		2
15-068	Handy Soil Sampler		2
15-069	Soil Sampler Trowel		2
15-070	Cart	NP-S(DX)-S	2
15-071	Step	3 Type	2
15-072	Stepladder	SHK-1800	2
15-073	Cabinet for Map	MapStarA0	1
15-074	Whiteboard (Both Face)	HWA/HWA	10
15-075	Whiteboard (Standard)	HWA	5
15-076	Planing Board	MS-36Y·HW (OB-1000N)	1
15-077	Notice Board (3×6 Cork)		10
15-078	Notice Board (3×4 Cork)		10
15-079	Notice Board (for Open air)	ALD-34S	1
15-080	Guidance Stand Board (SS)	SS-23	10
15-081	Guidance Stand Board (L)	L (OB-1000N)	5
15-082	File for 35mm Slide	35S-150PB	10
15-083	File for 35mm Negative (36 frames)	35S-360PB	10
15-084	File for 35mm Negative (48 frames)	35S-480PB	10
15-085	File for Photo	A4S-V	10
15-086	Hard Disk	d2 Hdd 120G/7200	2
15-087	DVD-RW Drive	StudioDrive DVD-RW/CD-RW	2
15-088	Printer (A0 size)	DesignJet 500ps, 1067mm(B) Model	1
15-089	Printer	PX-G900	1
15-090	Dry Keeper	W-301W	2
15-091	Dry Keeper	W-301GM	2
15-092	Dry Keeper	ED-175S	2

List of Machinery and Equipment Provided by Japan in 2003

Refernece Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
15-093	Shadin Net	ES3000	10
15-094	Shadin Net	TF-1040	12

List of Machinery and Equipment Provided by Japan in 2004 (Plan)

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-001	Compass with Clinometer	MC2G Global	10
16-002	Precision Compass	KB - 14/360R	10
16-003	GPS	12XL GPS	10
16-004	Tree Meter	T1 - 1001	3
16-005	Clinometer		10
16-006	Increment Borer	C0600-52	10
16-007	pH Meter	DM-5	5
16-008	Measuring Rod	6814 AT	5
16-009	Soil Hygrometer	DM-6	10
16-010	Mesuring Rope (50m)		5
16-011	Mesuring Rope (100m)		5
16-012	Soil Nutrient Tester	TI-1091	1
16-013	Soil Thermometer		5
16-014	Pen for Hydro-Thermograph	TM-1017	4
16-015	Recording Paper for Hydro-Thermograph	TM-1017	4
16-016	Pen for Rain Gage	TM-5010	4
16-017	Recording Paper for Gage	TM-5010	4
16-018	A Clearing in the forest : Law, life and Mind	Univ. of Chicago Pr	1
16-019	A Field Guide to Tropical Plants of Asia	Timber Pr	1
16-020	Agriculture Expansion and Tropical Deforestation : Poverty, International Trade and Land Use	Earthscan Pubns Ltd	1
16-021	Agriculture and Biodiversity: Developing Indicators for Policy Analysis: Proceedings from an OECD Expert Meeting, Zurich, Switzerland, November 2001	Organization for Economic Cooperation and Devel	1
16-022	Agroforestry: Science, Policy and Practice-Forestry Sciences, Vol 47	Kluwer Academic Pub	1
16-023	Arthropods of Tropical Forests: Spatio-Temporal Dynamics and Resource Use in the Canopy	Cambridge Unit Pr	1
16-024	Association between Lignin and Carbohydrates in Wood [English]	Springer Berlin	1
16-025	Balancing Acts: Community-Based Forest Management and National Law in Asia and the Pacific	World Resources Inst	1
16-026	Below-Ground Interactions in Tropical Agro-Ecosystems: Concepts and Model with Multiple Plant Components	C A B Intl	1
16-027	Biodiversity and Ecosystem Conservation	Kalpaz Productions, India	1
16-028	Biodiversity and Ecosystem Functioning: Synthesis and Perspectives	Oxford Univ Pr	1
16-029	Biodiversity and Environmental Change-Key Issues in Environmental Change	Edward Arnold	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-030	Biodiversity and Human Rights: The International Rules for the Protection of Biodiversity	Transnational Pub	1
16-031	Biodiversity and Pest Management in Agroecosystems 2nd ed	Food Products Pr Published	1
16-032	Biodiversity in the Balance: Land Use, National Development and Global Welfare	Edward Elgar Pub	1
16-033	Biodiversity Management in Rural Development	Natural Resources Institute	1
16-034	Biodiversity Sustainability and Human Communities: Protecting Beyond the Protected	Cambridge Univ Pr	1
16-035	Biodiversity: An Introduction 2nd ed	Blackwell Pub	1
16-036	Bioenergy from Sustainable Forestry: Guiding Principles and Practice-Forestry Sciences, 71	Kluwer Academic Pub	1
16-037	Biological Control of Social Forest and Plantation Crops Insects	Science Pun Inc	1
16-038	Biotechnology and Plant Protection in Forestry Science		1
16-039	Biotechnology in Sustainable Biodiversity and Food Security	Science Pun Inc	1
16-040	Building Pathology: Timber	Blackwell Science Inc	1
16-041	Business and Biodiversity: The Handbook for Corporate Action	World Conservation Union Published	1
16-042	Capturing Carbon and Conserving Biodiversity: The Market Approach	Earthscan Pubns Ltd	1
16-043	Carbon Dioxide Mitigation in Forestry and Wood Industry [English]	Springer Berlin	1
16-044	Certification's Impacts on Forests, Stakeholders and Supply Chains	International Institute for Environment and Development	1
16-045	Changing Landscaps: The Development of the International Timber Organization and Its Influence on Tropical Forest Management	Earthscan Pubns Ltd	1
16-046	Chasing the dragon's Tail: The Struggle to Save Thailand's Wild Cats	Shearwater Books	1
16-047	Commercial Forest Plantations on Saline Lands	CSIRO Publishing	1
16-048	Common Sense Forestry-Books for Wiser Living from Mother Earth News	Slow Food Intl	1
16-049	Common Tropical and Sub-Tropical Sedges and Grasses: An Illustrated Account	Science Pun Inc	1
16-050	Community Forest Management: A Casebook from India-Oxfam Development Casebook Series	Oxfam Pubns	1
16-051	Community Woodland Design Guidelines	The Stationery Office	1
16-052	Conserving Bird Biodiversity: General Principles and Their Application	Cambridge Univ Pr	1
16-053	Conserving Forest Biodiversity: A Comprehensive Multiscaled Approach	Island Pr	1
16-054	Conservation and Management of Tropical Rainforests: An Integrated Approach to Sustainability	CAB International	1
16-055	Conservation of Genetic Resources in Tropical Forest Management: Principles and Concepts-Fao Forestry Paper, No. 17	Food & Agriculture Org	1
16-056	Container Tree Nursery Manual: Seedling Nutrition and Irrigation-Agriculture Handbook Ser, No 674 vol. 4	United States Government Printing	1
16-057	Cost Control in Forest Harvesting and Road Construction/Book and Disk-Fao Forestry Paper, No. 99	Food & Agriculture Org	1
16-058	Creating and Managing Woodlands Around Towns (Forestry Commission Handbook)	The Stationery Office Books	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-059	Criteria and Indicators for Sustainable Forest Management-Iufo Research Series, 7	CAB International	1
16-060	Curriculum, Sustainable Forest Management and Conservation of Biodiversity in Indonesia	University of Stirling	1
16-061	Database of Equipment for Use in Integrated Harvesting Systems: IEA/BA Task IX Activity 2 (Forestry Research Paper)	University of Aberdeen, Department	1
16-062	Database of Tropical Tree Seed Research with Special Reference to the Dipterocarpaceae, Meliaceae and Araucariaceae	Royal Botanic Gardens, Kew	1
16-063	Decade of Wood Energy Activities within the Nairobi Programmes of Action, A (FAO Forestry Paper)	FAO	1
16-064	Desertification in the Third Millennium: Proceedings of an International Conference Dubai 12-15 February, 2000	Aa Balkema	1
16-065	Dictionary of Impact Assessment Guidelines, a (Second Edition)-7785IIED-hardback	International Institute for Environment and Development	1
16-066	Diseases of Tropical Pasture Plants	CAB International	1
16-067	Diversity and Evolutionary Biology of Tropical Flowers	Cambridge Univ Pr	1
16-068	Domestic Markets for Non-timber Tree Products (NRI Socio-economics S.)	Natural Resources Institute	1
16-069	Domestication and Commercialization of Non-timber Forest Products in Agroforestry Systems (Non-wood Forest Products : 9)	Food & Agriculture Org of the UN (FAO)	1
16-070	Drafting a Conservation Blueprint: A Practitioner's Guide to Planning for Biodiversity	Island Pr	1
16-071	Dryland Forestry: Planning and Management	John Wiley & Sons Inc	1
16-072	Ecological and Silvicultural Strategies for Sustainable Forest Management	Elsevier Science Ltd	1
16-073	Economic and Environmental Affects of Accelerated Tariff Liberalization in the Forest Products Sector	Diane Pub Co	1
16-074	Economic Value of Non-timber Forest Products	IUCN-The World Conservation Union	1
16-075	Economics of the Plup & Paper Industry-Papermarking Science and Technology, Bk. 1	Tappi Pr	1
16-076	Ecosystem Management: Applications for Sustainable Forest and Wildlife Resources	Yale Univ Pr	1
16-077	Edible Nuts (Non-wood Forest Products)	Food & Agriculture Organization of the UN (FAO)	1
16-078	Encyclopaedia of Biodiversity	Anmol Publication Pvt Ltd+	1
16-079	Encyclopaedia of Forest Sciences	Academic Pr	1
16-080	Environmental Assessment Sourcebook/No 11844-World Bank Technical Paper, No. 139-140, 154	World Bank	1
16-081	Environmental Assessment Sourcebook: Policies, Procedures, and Cross-Sectoral Issues-World Bank Technical Paper, No 139	World Bank	1
16-082	Environmental Ethics and Forestry: A Reader-Environmental Ethics, Values, and Policy Series	Temple Univ Pr	1
16-083	Exotics Are Easy	Guild of Master Craftsman Pubns Ltd	1
16-084	Tropical Forest Census Plots-Methods and Results from Barro Colorado Island, Panama and Comparison with Other Plots [English]	Springer Berlin	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-085	Flavours and Fragrances of Plant Origin (Non-wood Forest Products: 1)	Food & Agriculture Organization of the UN (FAO)	1
16-086	Footprints in the Jungle: Natural Resource Industries, Infrastructure, and Biodiversity Conservation	Oxford Univ Pr	1
16-087	Forage Seed Production: Tropical and Subtropical Species Vol. 2	CAB International	1
16-088	Foreign Portfolio Investment and Sustainable Development: A Study of the Forest Products Sector in Emerging Markets	International Institute for Environment and Development	1
16-089	Forests and Landscapes: Linking Ecology, Sustainability, and Aesthetics (Iufro Research Series, 6)	Oxford Univ Pr	1
16-090	Forest Certification in Sustainable Development: Healing the Landscape	Lewis Pub	1
16-091	Forest Certification: Roots, Issues, Challenges, and Benefits	CRC Pr I Llc	1
16-092	Forest Codes of Practice (FAO Forestry Paper)	The Stationary Office Agencies	1
16-093	Forrest Communities, Community Forests	Rowman & Littlefiled Pub Inc	1
16-094	Forest Concession Policies and Revenus Systems: Country Experince and Policy Changes for Sustainable Tropical Forestry-World Bank Traopical Paper,	World Bank	1
16-095	Resources and Conservation (Secrets of the Rain Forest (Paperback)	Bt Bound	1
16-096	Forest Conservation Genetics: Principles and Practice	CAB International	1
16-097	Forest Conservation Policy: A Reference Handbook-Contemporary World Issues	Abc-Clio Inc	1
16-098	Forest Ecology: A Foundation for Sustainable Forest Management and Environmental Ethics in Forestry 3rd ed		1
16-099	Forestry Extension Methods (Forestry Paper: No 80)	Bernan Assoc	1
16-100	Forest Fires: A Reference Handbook-Comtemporary World Issues	Abc-Clio Inc	1
16-101	Forestry for Human Development	Aschehong AS	1
16-102	Forest Fragmentation: Wildlife and Management Implications	Brill Academic Pub	1
16-103	Forest Futures: Science, Politics, and Policy for the next Century	Rowman & Littlefiled Pub Inc	1
16-104	Forest Genetics-Cabi Publishing	CAB International	1
16-105	Forests in a market Economy-Forestry Sciences, 72	Kluwer Academic Pub	1
16-106	Forest Enterprise	Stationery Office Books	1
16-107	Forest Landscape Restoration	IUCN-The World Conservation Union	1
16-108	Forest Management and Urbanization: The Wildland-Urban Interface	Lewis Pub	1
16-109	Forest Management: To Sustain Ecological, Economic, and Social Values-MCGRAW HILL SERIES IN FOREST RESOURCES 4th ed	Mcgraw-Hill College	1
16-110	Forest Measurements-McGraw-Hill Series in Forest Resources 5th ed	Mcgraw-Hill College	1
16-111	Forestry Nursery Manual: Production of Bareroot Seedlings	Kluwer Academic Pub	1
16-112	Forest Nursery Pesrs-Agriculture Handbook Series, No 680	United States Government Printing	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-113	Forest Nursery Parctice (Bullentin S.)	The Stationery Office Books	1
16-114	Forest Patches in Tropical Landscape	Island Pr	1
16-115	Forest Policies, Forest Polities	Oversea Development Institute	1
16-116	Forest Policy	University of Aberdeen, Department of Forestry	1
16-117	Forest Policy: A Contribution to Resource Development	Kluwer Academic Print on Damand	1
16-118	Forest Policy: International Case Studies	Oxford Univ Pr	1
16-119	Forest Products and Wood Science: An Introduction 4th ed	Iowa State Pr	1
16-120	Forest Products Chemistry	Fapet Oy	1
16-121	Forest Regeneration After Logging (ODA Forestry S.)	Natural Resources Institute	1
16-122	Forest Resource Policy	John Wiley & Sons Inc	1
16-123	Forest Resource Economic and Finance-MCGRAW HILL SERIES IN FOREST RESOURCES	Mcgraw-Hill College	1
16-124	Forest Resources Sustainable Management	Tappi	1
16-125	Forest Resources and Wood-based Biomass Energy As Rural Development Assets-Winrock-Oxford & Ibh Series	South Asia Books	1
16-126	Forest Sampling Desk Reference	CRC Pr I Llc	1
16-127	Forest Site and Productivity	Kluwer Academic Print on Damand	1
16-128	Forest Soils and Ecosystem Sustainability	Elsevier Science Ltd	1
16-129	Forest Sustainability: The History, the Challenge, the Promise (Forest History Society Issues Series)	Forest History Society	1
16-130	Forest Wildlife-Habitat Relationships: Population and Community Responses to Forest Management	Society Amer Foresters	1
16-131	Forestry, Economics and the Environment	CAB International	1
16-132	Foundations of Tropical Forest Biology: Classic Papers with Commentaries	Univ of Chicago Pr	1
16-133	Fracture and Fatigue in Wood	John Wiley & Sons Inc	1
16-134	Fruit Breeding: Tree and Tropical Fruits	John Wiley & Sons Inc	1
16-135	Fruits of the Rain Forest	Geo Productions	1
16-136	Fundamental Advances and Innovations in the Pulp and Paper Industry-Aiche Symposium Series, No 322, Volume 95, 1999	Amer Inst of Chemical Engineers	1
16-137	Fundamental and Numerical Modeling of Unit Operations in the Forest Products Industries: 1999 Aiche Forest Products Symposium-Aiche Symposium Seri	Amer Inst of Chemical Engineers	1
16-138	Fungus Diseases of Tropical Crops	Dover Pubns	1
16-139	Genetic Diversity of Cultivated Tropical Plants	Science Pun Inc	1
16-140	Gis Methodologies for Developing Conservation Strategeis: TropicalForest Recovery and Wildlife Management in Costa Rica- Biology and Resource Management	Columbia Univ Pr	1
16-141	Global Change and Terrestrial Ecosystems in Monsoon Asia-Tasks for Vegetation Science, No 33	Kluwer Academic Pub	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-142	Global Concerns for Forest Resource Utilization: Sustainable Use and Management: Selected Papers from the International Symposium of the Foresea Miy	Kluwer Academic Pub	1
16-143	Global Forest Products Model Structure, Estimation, and Application: Structure, Estimation, and Application	Academic Pr	1
16-144	Global Forest Resources Assesment 2000: Main Report-FAO Forestry Papers, 140	Food & Agriculture Org	1
16-145	Global Thinking and Local Action: Agriculture, Tropical Forest Loss and Conservation	Ashgate Pub Co	1
16-146	Global Forest Resources Assesment	FAO	1
16-147	Good Breeding	Harry N Abrams	1
16-148	Growth of Tropical Rain Forest Trees as Dependent on Phoshorus Supply (Tropenbos Series)	Tropenbos Foundation	1
16-149	Guidelines for the Management of Tropical Forests: The Production of Wood-FAO Forestry Papers, No 135	Food & Agriculture Org	1
16-150	Gums, Resins and Latexes of Palnt Origin (Non-wood Forest Products)	Food & Agriculture Org	1
16-151	Handbook of Biodiversity Valuation: A Guide for Policy Makers	Organization for Economic	1
16-152	Harnessing Markets for Biodiversity: Towards Conservation and Sustainable Use	Organization for Economic	1
16-153	Helpers at Birds'Nests: A Worldwide Survey of Cooperative Breeding and Related Behavior	Univ of Iowa Pr	1
16-154	Herbicides for Farm Woodlands and Short Rotation Coppice (Field Book: 14)	The Stationery Office Books	1
16-155	Hunting for Sustainability in Tropical Forests: Biology & Resource Management	Columbia Univ Pr	1
16-156	Impacts of Certification on Community Forest Enterprise	International Institute for Environment and Development	1
16-157	In Search of the Rain Forest-New Ecologies for the twenty-first Century	Duke Univ Pr	1
16-158	Increased Investment and Trade by Transnational Logging Companies in Africa, the Caribbean, and the Pacific: Implications for the Sustainable Management and Conservation of Tropical Forests	World Resources Inst	1
16-159	Insect Pests in Tropical Forestry	CAB International	1
16-160	Integrated Geospatial Technologies GIS Integrated Geospatial: A Guide to GPS, GIS and Data Logging	John Wiley & Sons Inc	1
16-161	Intellectual Property Rights, Trade and Biodiversity	Earthscan Pubns Ltd	1
16-162	Intellecttual Property, Biodiversity and Sustainable Development: Resolving the Difficult Issues	Zed Books	1
16-163	Introduction to Environmental Impact Assesment: Principles and Procedures, Process, Practice and Prospects 2nd ed	Taylor & Francis	1
16-164	Introduction to Forest Ecology and Silviculture	Natural Resources	1
16-165	Introduction to Forest Ecosystem Science and Management 3rd ed	John Wiley & Sons Inc	1
16-166	Inventory and Evaluation of Tropical Forest Land (Tropenbos Series)	Tropenbos Foundation	1
16-167	Inventory of Forest Resources for Sustainable Management and Bio-Diversity Conservation	Indus Publishing Company	1
16-168	Issues in Global Timber Supplies	Backbeat Books	1
16-169	Key Areas for Threatened Birds in the Neotropics-Birdlife	Smithsonian Inst Pr	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-170	Kiln-Drying of Lumber-Springer Series in Wood Science	Springer Verlag	1
16-171	Last Animals at the Zoo: How Mass Extinction Can Be Stopped	Shearwater Books	1
16-172	Life on Earth: An Encyclopedia of Biodiversity, Ecology, and Evolution	Abc-Clio Inc	1
16-173	Links Between Biodiversity Conservation, Livelihoods and Food Security	Union Lntl Pour LA Conservation De	1
16-174	Local Forest Management: The Impacts of Devolution Policies	Earthscan Pubns Ltd	1
16-175	Loggers and Degradation in the Asia-Pacific: Corporations and Environmental Management-Cambridge Asia-Pacific Studies	Cambridge Univ Pr	1
16-176	Loss of Biodiversity-Exploring Environmental Challenges	Rowman & Littlefiled Pub Inc	1
16-177	Low Impact Forestry: Forestry As If the Future Mattered	Maine Enviromental Policy Inst	1
16-178	Lumber and Wood Products Industry-Industry Sector Netbook Ser	Government Inst	1
16-179	Making Forest Policy Work-Forestry Science, 73	Kluwer Academic Pub	1
16-180	Management of Tropical Planation-Forests and Their Soil Litter System: Litter, Biota and Soil-Nutrient Dynamics	Science Pub	1
16-181	Managing a Global Resource: Challenges of Forest Conservation and Development-World Bank Series on Evaluation and Development, 5	Transaction Pub	1
16-182	Managing Forests as Common Property- FAO Forestry Papers, No. 136	Bernan Assoc	1
16-183	Manual of Cultivated Conifers 3rd ed	Kluwer Academic Print on Damand	1
16-184	Manufacture of Other Products of Wood	The Stationery Office Books	1
16-185	Maximizing Forest Product Resources for the 21st Century: New Processes, Products, and Strategies for a Changing World	Paperloop. Com	1
16-186	Measurements & Eatimations of Forest Stand Parameters Using Remote Sensing	V.S.P. Intl Science	1
16-187	Medicinal Resources of the Tropical Forest: Biodiversity and its Importance to Human Health-Biology & Resource Management	Columbia Univ Pr	1
16-188	Methods for Risk Assessment of Transgenic Plants	Birkhauser Verlag AG	1
16-189	Methods of Environmental Imapct Assessment-The Natural and Built Environment Series 2nd ed	Spon Pr	1
16-190	Microorganisms in Plant Conservation and Biodiversity	Kluwer Academic Pub	1
16-191	Modelling Forest Systems	CAB International	1
16-192	Multiple Use of Forests and Other Natural Resources: Aspects of Theory and Application-Forestry Sciences, Vol. 61	Kluwer Academic Pub	1
16-193	Multi-Objective Forest Planning-Managing Forest Ecosystem, V. 6	Kluwer Academic Pub	1
16-194	Natural Colourants and Dyestuffs: a Review of Production, Markets and Development Potential (Non-wood Forest Products: 4)	Food & Agriculture Org of the UN (FAO)	1
16-195	Natural Resources Management Using Remote Sensing and GIS: Proceedings of the 7th Forest Service Remote Sensing Applications Conference Nassau Bay, T	Asprs Pubns	1
16-196	GENETIC, EVOLUTION AND BIODIVERSITY-NELSON ADVANCED SCIENCE: BIOLOGY S 2nd ed	Nelson Thornes (Publishers) Ltd	1
16-197	Nightwatch: Nightlife in the Tropical Rain Forest	Simon & Schuster Merchandise	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-198	Nitrogen Fixation in Tropical Cropping Systems	CABI Publishing	1
16-199	Nondestructive Characterization and Imaging of Wood [English]	Springer, Berlin	1
16-200	Non-Timber Forest Products: Medicinal Herbs, Fungi, Edible Fruits and Nuts, and Other Natural Products from the Forest	Haworth Pr	1
16-201	Non-Timber Products from Tropical Forests: Evaluation of a Conservation and Development Strategy-Advance in Economic Botany, Vol 9	New York Botanical Garden	1
16-202	Non-wood Forest Products for Rural Income and Sustainable Forestry (Non-wood Forest Products: 7)	Food & Agriculture Org of the UN (FAO)	1
16-203	Non-wood Forest Products in Asia	Science Pub	1
16-204	Non-wood Goods and Services of the Forest (Geneva Timber and Forest Study Papers: 15)	United Nation	1
16-205	Nursery Management: Administration and Culture 4th ed	Prentice Hall	1
16-206	Original and Evolution of Tropical Rain Forests	John Wiley & Sons Inc	1
16-207	Ornamental Tropical Shrubs	Pineapple Pr Inc	1
16-208	Participatory Techniques for Community Forestry: A Field Manual	Union Intl Pour LA Conservation De	1
16-209	Pasoh: Ecology of Lowland Rain Forest in Southeast Asia, 628 p.	Springer, Tokyo	1
16-210	People and Forests: Communities, Institutions, and Governance	Mit Pr	1
16-211	People Managing Forests: The Links Between Human Well-Being and Sustainability	Resources for the Future	1
16-212	Pharmacy in the Forest: How Medicines are Found in the Natural World	Atheneum	1
16-213	Physiological Ecology of Tropical Plants [English]	Springer, Berlin	1
16-214	Physiological Potential of Tropical Plants-Recent Advances in Phytochemistry, Vol 27	Plenum Pub Corp	1
16-215	Planning a Wilderness: Regeneration the Great Lakes Cutover Region	Univ of Minnesota Pr	1
16-216	Planning and Managing Forestry Research (FAO Forestry Paper)	Food & Agriculture Org of the UN (FAO)	1
16-217	Planning Controls Over Agricultural and Forestry Development and Rural Building Conversions	The Stationery Office Books	1
16-218	Plant Diseases of International Importance: Diseases of Sugar, Forest, and Plantation Crops	Prentice Hall	1
16-219	Planted Forests: Contributions to the Quest for Sustainable Societies-Forestry Sciences, V. 56	Kluwer Academic Pub	1
16-220	Policy and Practices for Biodiversity in Managed Forests: The Living Dance	Univ of British Columbia Pr	1
16-221	Potential Impacts of Climate Change on Tropical Forest Ecosystems	Kluwer Academic Pub	1
16-222	Principles of Introduction Logging-Methods in Geochemistry and Geophysics, Vol 38	Elsevier Science Ltd	1
16-223	Public Awareness of Community Forest Initiatives (School of Landscape, Working Paper)	University of Central England in Birmingham, Faculty of the Built Environment	1
16-224	Pulp Bleaching: Principles and Practice	Tappi Pr	1
16-225	Rainforest Food Chains-Food Webs	Heinemann Library	1
16-226	Raising Seedlings of Tropical Trees: Propagation and Planting Manual	Commonwealth Secretarial	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-227	Rapid Appraisal for Community Forestry (IIED Participatory Methodology S.)	International Institute for Environment and Development	1
16-228	Recent Accomplishments in Applied Forest Economics Research-Forestry Sciences, 74	Kluwer Academic Pub	1
16-229	Recreational and Environmental Markets for Forest Enterprise: A New Approach Towards Marketability of Public Goods	CAB International	1
16-230	Remote Sensing and GIS in Ecosystem Management	Island Pr	1
16-231	Remote Sensing for Sustainable Forest Management	Lewis Pub	1
16-232	Remote Sensing of Forest Environmentals: Concepts and Case Studies	Kluwer Academic Pub	1
16-233	Renewable Energy Annexes on Energy from Waste Combustion, Hydro Power, Wood Fuel, Anaerobic Digestion, Landfill Gas and Active Solar Systems	The Stationery Office Books	1
16-234	Report of the International Expert Consultation on Non-wood Forest Products	Food & Agriculture Org of the UN (FAO)	1
16-235	Resource Assessment of Non-wood Forest Products (Non-wood Forest Products S.)	FAO	1
16-236	Restoration Forestry: An International Guide to Sustainable Forestry Practices	Kivaki Pr	1
16-237	Right Conditions: The World Bank, Structural Adjustment, and Forest Policy Reform	World Resources Inst	1
16-238	Root and Butt Rots of Forest Trees (Les Colloques)	Institute National de la Recherche	1
16-239	Sampling Methods for Multiresource Forest Inventory	John Wiley & Sons Inc	1
16-240	Sampling Plantation Eucalypts for Wood and Fibre Properties (CSIRO Forestry & Forest Products S.)	CISRO Publishing	1
16-241	Sampling Techniques for Forest Resource Inventory	John Wiley & Sons Inc	1
16-242	Secretary of State's Guidance-Chemical Treatment of Timber and Wood-base Products	The Stationery Office Agencies	1
16-243	Seedling Physiology and Reforestation Success: Proceedings of the Physiology Working Group, Technical Section	Kluwer Academic Print on Demand	1
16-244	Seeds for Forest Broadleaves: from Harvest to Sowing (Techniques Et Pratiques)	Institute National de la Recherche	1
16-245	Selling Forest Environmental Services: Market-Based Mechanisms for Conservation and Development	Earthscan Pubns Ltd	1
16-246	Shade of Green: Business, Regulation, and Environment	Stanford Univ Pr	1
16-247	Soil Organisms and Litter Decomposition in the Tropics	Westview Pr	1
16-248	Soils of Tropical Forest Ecosystems-Characteristics, Ecology and Management [English]	Springer, Berlin	1
16-249	Spice Plants	Macmillan Education	1
16-250	Stakeholder Incentives in Participatory Forest Management: A Manual for Economic Analysis	Intermediate Technology	1
16-251	Stakeholder Participation in Policy on Access to Genetic Resources, Traditional Knowledge and Benefit-sharing (Biodiversity & Livelihoods Issues)	International Institute for Environment and Development	1
16-252	Strategies and Designs for Afforestation, Reforestation and Tree Planting	Uni Pub	1
16-253	Subtropical Plants: A Practical Gardening Guide	Timber Pr	1
16-254	Sustainable Forest Management	Kluwer Academic Print on Demand	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-255	Sustainable Small-Scale Forestry: Socio-Economic Analysis and Policy-New Horizons in Environmental Economics	Edward Elgar Pub	1
16-256	System Analysis in Forest Resources: Proceedings of the English Symposium, Held Sptember 27-30, 2000, Snowmass Village, Colorado, USA-Managing	Kluwer Academic Pub	1
16-257	Tapping the Green Market: Certification and Management of Non-Timber Forest Products-People and Plants Conservation Manuals	Earthscan Pubns Ltd	1
16-258	Techniques for Wildlife Habitate Management of Wetlands-McGraw-Hill Biological Resource Management Series	McGraw-Hill	1
16-259	Technologies Related to Participatory Forestry in Tropical and Subtropical Countries-World Bank Technical Paper, No 299	World Bank	1
16-260	Textbook of Dendrology: Covering the Important Forest Trees of the United State and Canada-McGraw-Hill Series in Forest Resources 7th ed	McGraw-Hill College	1
16-261	Textbook of Forest Taxonomy	Anmol Publication Pvt Ltd+	1
16-262	The Bamboos	Smithsonian Inst Pr	1
16-263	The Botany of Mangroves-Cambridge Tropical Biology	Cambridge Univ Pr	1
16-264	The Business of Sustainable Forestry: Strategies for an Industry in Transition	Island Pr	1
16-265	The Cases of Tropical Deforestation: The Economic and Statistical Analysis of Factors Giving Rise to the Loss of the Tropical Forests	Univ of British Columbia Pr	1
16-266	The Commercial Use of Biodiversity Access to Genetic Resources and Benefit Sharing	Earthscan Pubns Ltd	1
16-267	The Cutting Edge: Conserving Wildlife in Logged Tropical Forests-Biology and Resource Management in the Tropics Series,	Columbia Univ Pr	1
16-268	The Ecological Economics of Biodiversity: Methods and Policy Applications	Edward Elgar Pub	1
16-269	The Ecology and Management of Non-Timber Forest Resources-World Bank Technical Paper, No 322	World Bank	1
16-270	The Ecology of a Tropical Forest: Seasonal Rhythms and long-Term Changes 2nd ed	Smithsonian Inst Pr	1
16-271	The Ecology of Trees in the Tropical Rain Forest	Cambridge Univ Pr	1
16-272	The Ecology of Tropical Forest Tree Seedlings	UNESCO	1
16-273	The Ecology of Tropical Forest Tree Seedlings-Man and the Biosphere, Vol 17	Parthenon Pub Group	1
16-274	The Eucalyptus: A Natural and Commercial History of the Gum Tree	Johns Hopkins Univ Pr	1
16-275	The Forest & Agricultural Sector Opyimization Model: Model Structure & Policy Applications	Diane Pub Co	1
16-276	The Functional Consequences of Biodiversity: Empirical Progress and Theoretical Extensions-Monographs in Population Biology (Paper)	Princeton Univ Pr	1
16-277	The Law of Biodiversity and Ecosystem Management-University Casebook	Foundation Pr	1
16-278	Law of Trees and Forestry-hardback	Sweet & Maxcell Ltd	1
16-279	The Living Tropical Greenhouse: Creating a Haven for Butterflies	Guild of Master Craftsman Pubns Ltd	1
16-280	The Once and Future Forest: Guide to Forest Restoration Strategies	Island Pr	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-281	The Silvicultural Basic for Agroforestry Systems	CRC Pr I Llc	1
16-282	The Silviculture of Mahogany	CAB International	1
16-283	The Sustainable Forestry Handbook: A Practical Guide for Tropical Forst Managers on Implementating New Standards	Earthscan Pubns Ltd	1
16-284	The Theory Practice of Agroforestry Design: A Comprehensive Study of the Theories, Concepts and Conventions that Underline the Successful Use of	Science Pub	1
16-285	The Use of remote Sensing in the Modeling of Forest Productivity- Forestry Sciences, Vol 50	Kluwer Acadamic Pub	1
16-286	The Wealth of Forests: Markets, Régulation, and Sustainable Forestry	Univ of British Columbia Pr	1
16-287	The Wonders of Biodiversity-Story of Science	Benchmark Books	1
16-288	The Woodlot Management Handbook: Making the Most of Your Wooded Property for Conservation, Income or Both	Firefly Books Ltd	1
16-289	Timber Booms and Institutional Breakdown in Southeast Asia	Cambridge Univ Pr	1
16-290	Timber Production and Biodiversity Conservation in Tropical Rain Forests-Cambridge Studies in Applied Ecology and Resource Management	Cambridge Univ Pr	1
16-291	Towards Forest Sustainable	Island Pr	1
16-292	Trade Restrictions Affecting International Trade in Non-Wood ForestProducts	Food & Agriculture Org. of the United Nations (FAO)	1
16-293	Traditional Use and Availability of Aquatic Biodiversity in Rice-Based Ecosystem US-	Food and Agriculture Org. Published	1
16-294	Trans-Boundary Protected Areas: The Viability of Regional Conservation Strategies-Monograph Published Simultaneously As the Journal of Sustainable	Haworth Pr	1
16-295	Tree and Forest Measurement [English]	Springer Berlin	1
16-296	Trees on the Farm: Assessing the Adoption Potential of Agroforestry Practices in Africa	CAB International	1
16-297	Trends in Wildlife Biodiversity Conservation and Management	Daya Publishing House	1
16-298	Trentepohliales: Cephaleuros, Phycopeltis, and Stomatochroom: Morphology, Taxonomy and Ecology	Science Pub Inc	1
16-299	Tropical Agroforestry	Iowa State Pr	1
16-300	Tropical Archaeobotany: Application and New Developments-One World Archaeology, No 22	Routledge	1
16-301	Tropical Bamboo	Rizzoli Intl Pubns	1
16-302	Tropical Birds of Southeast Asia	Periplus Editions	1
16-303	Tropical Deforestation: The Human Dimension-Methods and Cases in Conservation Science	Columbia Univ Pr	1
16-304	Tropical Ecosystems: Structure, Diversity, and Human Welfare	Science Pub Inc	1
16-305	Tropical Forage Plants: Development: Development and Use	CRC Pr I Llc	1
16-306	Tropical Forest Mammals	Bt Bound	1
16-307	Tropical Forest Mammals-Ture Book	Childrens Pr	1
16-308	Tropical Forest Plant Ecophysiology	Kluwer Academic Pub	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-309	Tropical Forestry Handbook	Springer Verlag	1
16-310	Tropical Forests-Biomes Atlases	Raintree Pub	1
16-311	Tropical Forests and the Human Spirit: Journeys to the Brike of Hope	Univ of Colifornia Pr	1
16-312	Tropical Forests, International Jungle: The Underside og Global Ecopolities-The Ceri Series in International Relations and Political Economy	Palgrave Macmillan	1
16-313	Tropical Fruit Pests and Pollinations: Biology, Economic Importance, Natural Enemies and Control	Oxford Univ Pr	1
16-314	Tropical Garden Design	Periplus Editions	1
16-315	Tropical Garden Style with Hardy Plants	Guild of Master Craftsman Pubns Ltd	1
16-316	Tropical Moist Forest Silviculture and Management: A History of Success and Failure	CAB International	1
16-317	Tropical Mycology: Micromycetes	CAB International	1
16-318	Tropical Plants of the World	Sterling Pub	1
16-319	Tropical Plants: For Home and Garden	Thames & Hudson	1
16-320	Tropical Rain Forests-Animal Homes	Peter Bedrick Books	1
16-321	Tropical Rain Forests-Ture Books	Childrens Pr	1
16-322	Tropical Rain Forests of Southeast Asia: A Forest Ecologist's View- Monographs of the Center for Southeast Asian Studies, Kyoto University, 20	Univ of Hawaii Pr	1
16-323	Tropical Rainforest: Our Most Valuable and Endangered Habitat with a Blueprint for its Survival into the Third Millennium	Checkmark Books	1
16-324	Tropical Trees & Shrubs Planting: A Practical Guide	Pelanduk Pubns Sdn Bhd	1
16-325	Tropical Trees & Shrubs: A Selection for Urban Plantings	Sun Tree Pub	1
16-326	Uncovering the Hidden Harvest: Valuation Methods for Woodland and Forest Resources-People and Plants Conservation Manuals (Earthscan Publication L)	Earthscan Pubns Ltd	1
16-327	Underexploited Tropical Plants with Promising Economic Value	Books for Business	1
16-328	University Teching: International Perspectives-Garland Reference Library of Social Science, 1123	Garland Pub	1
16-329	Urban Forest: Images of Trees in the Human Landscape	Sierra Club Books	1
16-330	Valuation of Biodiversity Benefits: Selected Studies	Organization for Economic	1
16-331	Valuing Local Knowledge: Indigenous People and Intellectual Property Rights	Island Pr	1
16-332	Vector-Borne Pathogens: International Trade and Tropical Animal Diseases-Annals of the New York Academy of Science, V. 791	New York Academy of Science	1
16-333	War and Tropical Forests: Conservation In Areas of Armed Conflict	Haworth Pr Inc	1
16-334	Wild Logging: A Guide to Environmentally and Economically Sustainable Forestry	Mountain Pr	1
16-335	Wild Species as Commodities: Managing Markets and Ecosystems for Sustainability	Island Pr	1

Reference Number	Name of Equipment	Model Number	Q'ty
16-336	Wildlife and Forests-Readings from Conservation Biology	Blackwell Science Inc	1
16-337	Wildlife Habitat Management of Forestlands, Rangelands, and Farmlands	Krieger Pub Co	1
16-338	Wildlife Habitat Relationships in Forested Ecosystems	Timber Pr	1
16-339	Wildlife Rangers Handbook	The Stationery Office Books	1
16-340	Women & Plants: Gender Relations in Biodiversity Management and Conservation	Zed Books	1
16-341	Women's Extension Forestry Manual	SOS Sahel International	1
16-342	Wood and Paper	Atlantic Eurpoe Publishing Co Ltd	1
16-343	Wood Destroying Insects	CSIRO Publishing	1
16-344	Wood Engineering and Construction Handbook 3rd ed	Mcgraw-Hill	1
16-345	Wood Engineering Handbook 2nd ed	Building News	1
16-346	Wood Formation in Trees: Cell Molecular Biology Techniques	Tayor & Francis	1
16-347	Wood Furniture and Fixtures Industry	Abs Consulting	1
16-348	Wood Handbook: Wood as an Engineering Material	Univ Pr of the Pacific	1
16-349	Wood in Our Future: Proceedings of a Symposium: Environmental Implications of Wood as a Raw Material for Industrial Use	Natl Academy Pr	1

The Budget Covered by Cambodia Side for CBFS Project

Date: August, 2004
(Unit: US\$)

Subject	2001	2002	2003	2004 (until August)	Total
Infrastructure					
Fence Construction		83,074.00			83,074.00
Construction Staff House		11,346.00			11,346.00
Construction Guard Post		2,244.00			2,244.00
Desk and Chair			23,184.00		23,184.00
Install of Power	17,000.00				17,000.00
Install Telephone Line			680.00		680.00
Telephone Fee			75.89	238.58	314.47
Fuel Fee			3,524.52		3,524.52
Electric Fee	250.00	3,000.00	3,000.00	2,000.00	8,250.00
Other			15,720.00		15,720.00
	17,250.00	99,664.00	46,184.41	2,238.58	165,336.99
				Grand Total	165,336.99

List of Products

No.	Title	Year of Issue	Classification	language
1	The Coordination Meeting on Various Forestry Assistant Programs	2002	Proceedings	English
2	Workshop on Capacity Building for the Forestry Sector (CBFS Project)	2002	Proceedings	English
3	The Collaboration Meeting for the Project on the Capacity Building for the Forestry Sector	2003	Proceedings	English
4	The Social-economic Survey of the Surrounding of the Forestry and Wildlife Training Center	2002	Report	English
5	The Result of the Analysis through Categories and Classification of Training and Meeting Subjects	2002	Report	English
6	Human Resources Development of FA 2002	2003	Report	English
7	Analysis on Questionnaires of Ex-trainees	2003	Report	English
8	Analysis on Interviews and Monitoring	2003	Report	English
9	Database Ex-trainees on Training Program in 2003	2004	Report	English
10	Meteorological Observation in 2003	2004	Report	English
11	Observation on Nursery Experiment	2004	Report	English
12	Textbooks (see attached sheet)	2003-2004	Textbook	Khmer

List of Textbooks

No	Title	Pages	Compiler
A- Extension of Forest Policy			
1	Extension of Forest Policy	54	H. E. Ty Sokhun
2	Statement of RGC on Forest	16	
3	Outline of Forestry Law	20	Mr. Ouk Syphan
B- Forestry Law			
4	Forestry Law	83	Mr. Chheang Tola
5	Outline of Criminal Law	20	
6	Proceeding of Forest Offenses	15	
7	Forest Crime Monitoring & Reporting	35	Mr. Eang Saveth
C- Community Forestry			
8	CF Sub-Decree	14	Mr. Ung Sam Ath
9	CF Guidelines	13	
10	CF Agreement	15	
11	CF Concept	15	Mr. Ly Chou Beang
12	CF Process	36	Mr. Lao Sethaphal
13	CF Internal Rules	14	
14	CF Statute	27	
15	CF Management Planning	40	
16	CF Action Planning	29	
17	CF Monitoring and Evaluation	14	Mr. Phan Kamnap
18	PRA/RRA	64	Mr. Ung Sam Ath
19	Facilitation Skill	59	
20	Conflict Resolution	41	
21	Agro-Forestry	28	Mr. Phan Kamnap
22	Tree Planting Techniques	Manual	Mr. Lao Sethaphal
23	PLUP	40	
D- Silviculture			
24	Introduction on General Silviculture and Harvesting Methods	32	Mr. Khor Saret
25	Application Silviculture in Natural Humid Evergreen Forest	41	Mr. Det Seila
26	Tree Species Selection and Planting Site Preparation	23	Mr. Meak Vuthy
27	Basic on Forest Vegetation		Mr. Ouk Syphan
E- Nursery			
28	Small Scale Nursery	14	Mr. Noun Peuv Ratana
29	Tree Planting Techniques	68	Mr. Ma Sok Tha
F- Forest Measurement			
30	Instruction of GPS	16	Mr. Samreth Vanna
31	Instruction of Compass	10	Mr. Bun Vanna
32	Mapping	14	Mr. Bun Vanna
33	Forest Inventory and Measurement	97	Mr. Ouk Syphan, So Than, and Samreth Vanna
G- Forest/Wildlife Management			
34	Natural Forest Management	40	Chheng Kimsoun, Chay Chetha, Sar Rao
35	Forest Plantation Management	56	Chea Buntha, So Thea, Nup Sothea
36	Wildlife Management	35	Nhek Ratanakpich, Chheang Dany

関係機関・C/P へのインタビュー・質問事項項目

*評価5項目区分： 1 妥当性 2 有効性 3 効率性 4 インパクト 5 自立発展性 6 その他(実施プロセス)

関係機関への質問事項項目(案)	FA 本部	センタ ー長	C/ P	評価 項目
1. プロジェクトが目指す目標である森林分野の「人材育成」はカンボディア国の国家政策によって、どのような位置づけですか？(人材育成政策の方針、位置づけと優先順位)	○			1
2. ターゲットグループの選定は適当か？(本PDMでは、「FAの職員が主対象、及び年間計画で設定されたグループ」とあるが、そもそもニーズの把握、さらには対象者の人数規模やレベル、またアプローチや到達目標は定められていたか？)		○		1
3. プロジェクト目標は森林局のニーズに合致していたか？	○			1
4. 計画策定・実施・モニタリング・評価の各段階及び課題別の実行できる能力はどうか？ 【プロジェクト目標達成の見込み】		○		2
5. そもそも「包括的能力向上プログラム」が意味・意図するところは何か？プロジェクト期間中、用語の活用の仕方や意味するところに変化はなかったか？	○	○		2
6. (成果1) (1) 組織制度作り 【1】 センターの位置づけは組織改編で明確になったか？ 【2】 予算措置はどのようなものか？ 【3】 人員措置は定まったか？ 【4】 人材育成方針と選定プロセスはどんなものか？ 【5】 研修企画官の育成は方針がきちんと定まっているか？ 【6】 研修講師の育成は計画だっているか？ (2) 職員の能力向上 【7】 各分野に必要な知識・態度・技術の付与研修はどのようなもので、研修は実行されつつあるか？		○		2
7. (成果2) 【1】 年間研修計画の策定は実際に実行されつつあるか？ 【2】 研修の成果は？(当該分野のニーズを満たしたか？カリキュラムの基礎及び実践面での活用、研修センターの活用度合い他)		○		2
8. (その他の活動と成果) 【1】 苗畑・造林試験活動の意義とその位置づけは？		○		2
9. プロジェクトの成果を促進あるいは阻害した要因をお答えください。 ①プロジェクトが円滑に、また成功裏に導いた要因があるとすれば、それは何ですか？ ②森林法制定による影響は？ ③組織再編によるプロジェクトへの影響は？ ④その他、外部条件の発生によるプロジェクトへの影響はどんなものだったか？】	○	○		2
10. 投入のタイミング、量は適正であったか？また、投入の活用度は十分であったか？		○		3
11. 日本への研修(C/P研修)は、帰国後の活動に十分活かされていますか？ ①研修の成果をご自身で自己評価して下さい(研修に参加した人に対して)			○	3

12. 本プロジェクトの実施（包括的能力向上プログラム策定や研修の実施）を通じての効果や影響は？	○			4
13. プロジェクトから生み出されたとされる波及効果や間接的な効果に、どんなものがありますか？（予期されなかった正負の影響や波及効果はあったか）	○	○	○	4
14. 制度・政策の側面（以下、あくまで現段階での「予測・見込み」で回答をお願いします） 【1】 森林分野における人材育成政策や研修計画の今後の位置づけや変更の可能性は？ 【2】 組織改編による省庁及びセンターの今後の方向性や、その人員・予算の動向は？	○			5
15. 財政的側面 【1】 センターの研修実施に係る経費の確保や新たな資金源の模索の可能性は？	○	○		5
16. 技術的側面 【1】 研修担当者は独力で活動を継続、発展できる水準に達しているか？ 【2】 センターの今後の活動は？（実践面なり森林管理に係る研修の今後の方向性） 【3】 機材の維持管理、活用度は？		○		5
17. モニタリングの仕組みは適切でしたか？（プロジェクト内部の取組み意欲・努力は？モニタリングの内容は適当だったか、役立ったか）		○		6
18. PDMやPOの活用方法は？プロジェクト期間中に、必要な修正、見直しを行ったか？		○		6
19. コミュニケーションの状況は良好か？問題への対処、事業の計画・決定は共同で行われたか？		○		6
20. その他、プロジェクトに関することで、大きな変化など気づかれた点、全体評価、留意事項、教訓等ご意見ございましたら、お答えください。	○	○	○	6

*評価5項目区分： 1 妥当性 2 有効性 3 効率性 4 インパクト 5 自立発展性 6 その他（実施プロセス）

C/P への質問票（追加事項）

研修につき、お聞きします。

1. 貴方が計画した（あるいは研修講師として行った）研修の中で、一番何が役に立ったと思いますか？
2. 研修の成果を活かせる機会は果たしてあるのかどうか？
3. 機会があるとすれば、研修後、研修生はいかに研修の成果を活かしていると思いますか？
4. 研修に関するネットワークは構築されていますか？
5. 今後の研修への希望や改善点があれば、お聞かせください。

元研修生への質問事項

1. 研修前と今とでは、職場や事務所は同じですか？
2. 研修を受けて、一番何が役に立ちましたか？
3. 研修後、研修の成果を活かせる機会はありますか？
4. 機会があるとすれば、研修後、いかに研修の成果を活かしていますか？具体的に活かしている例を教えてください。また、活かすことができていないとすれば、その制約の要因は何ですか？
5. 研修後、研修で学んだ事は、他のスタッフとも共有しましたか？
6. 今後の研修への希望や改善点があれば、お聞かせください。

専門家へのインタビュー・質問事項項目

*評価5項目区分： 1 妥当性 2 有効性 3 効率性 4 インパクト 5 自立発展性 6 その他(実施プロセス)

関係機関への質問事項項目(案)	五関リーガー・丸田調整員	荒井 専門家	評価項目
1. PDMの上位目標でいう「優良」事例とは何を指していると思いますか？プロジェクトでは、この「上位目標」をどのように捉えていましたか？	○		1
2. ターゲットグループの選定は適当か？(本PDMでは、「FAの職員が主対象、及び年間計画で設定されたグループ」とあるが、そもそもニーズの把握、さらに対象者の人数規模やレベル、またアプローチや到達目標は定められていたか？)	○		1
3. プロジェクト実施計画は適当であったか？(3年間という実施期間の妥当性も含め)	○		1
4. プロジェクトの研修の内容は効率的・効果的であったか？(①3～5日という短期の実施期間、②座学中心の研修内容、③全国を対象とした研修生)		○	1
5. 研修参加者の出身の州はどこですか？【上位目標達成の見込み】	○	○	2
6. 「優良事例の全国波及」とは何を意味するか？【上位目標達成の見込み】		○	2
7. 地域住民との接点はどのように捉えているか？【上位目標達成の見込み】		○	2
8. 計画策定・実施・モニタリング・評価の各段階及び課題別の実行できる能力はどうか？【プロジェクト目標達成の見込み】	○		2
9. そもそも「包括的能力向上プログラム」が意味・意図するところは何か？プロジェクト期間中、用語の活用の仕方や意味するところに変化はなかったか？	○	○	2
10. (成果1) (1) 組織制度作り 【1】センターの位置づけは組織改編で明確になったか？ 【2】予算措置はどのようなものか？ 【3】人員措置は定まったか？ 【4】人材育成方針と選定プロセスはどんなものか？ 【5】研修企画官の育成は方針がきちんと定まっているか？ 【6】研修講師の育成は計画だけしているか？ 【7】他ドナーの動向は？(世銀、GTZの撤退との情報あるが、現在の状況は？) (2) 職員の能力向上 【8】各分野に必要な知識・態度・技術の付与研修はどのようなもので、その研修は実行されつつあるか？ 【9】専門家からのC/Pに対する助言は年々減っているか？	○		2

11. (成果2) 【1】 研修カリキュラム、実施要領、研修教材等は作成されたか？また、誰が主体になって作成されたものか？ 【2】 年間研修計画の策定は実際に実行されつつあるか？ 【3】 研修を受講する立場の人は、指導的立場の人か、それとも実務担当者か？どちらを研修の優先としたか？ 【4】 研修の成果は？(当該分野のニーズを満たしたか？カリキュラムの基礎及び実践面での活用、研修センターの活用度合い他) 【5】 森林局が構築した森林問題解決のための人的ネットワークはどの程度広がったのか？(研修を受講した森林官らが実施した地方村に対する技術講習会の回数、村から汲み上げられた問題の数、森林局職員が主体となって開催した会議の数)		○	2
12. (その他の活動と成果) 【1】 苗畑・造林試験活動の意義とその位置づけは？	○		2
13. プロジェクトの成果を促進あるいは阻害した要因を以下の質問に従い、お答えください。 ①プロジェクトが円滑に、また成功裏に導いた要因があるとすれば、それは何ですか？ ②森林法制定による影響は？ ③組織再編によるプロジェクトへの影響は？ ④その他、外部条件の発生によるプロジェクトへの影響はどんなものだったか？	○	○	2
14. 投入のタイミング、量は適正であったか？また、投入の活用度は十分であったか？	○	○	3
15. C/Pの配置、人数は適正か？また、資質、能力や経験あるいは姿勢等にばらつきはないか？	○	○	3
16. カンボジア側機関の予算手当ては十分であったか？	○		3
17. 日本への研修内容は、どのように計画されましたか？その妥当性や効率性につき、どう思われますか？(例：国別特設コースとの連携)	○	○	3
18. 日本への研修(C/P研修)は、帰国後の活動に十分活かされていますか？ (C/Pは研修後、どのように変化したか？自信と責任の自覚を得たかなど)	○	○	3
19. 合同調整委員会などプロジェクト運営管理状況は適切であったか？	○		3
20. 他の関連する事業・スキームとの連携・協力はあったか？ (JICA個別専門家始め、NGO、他ドナーとの連携)	○		3
21. 包括的能力向上プログラム実施と評価に係る策定過程を通じての効果や影響は？	○		4
22. C/Pの意識の変化にどんなものがあるか？	○	○	4
23. プロジェクトから生み出されたとされる波及効果や間接的な効果に、どんなものがあるか？(予期されなかった正負の影響や波及効果はあったか)	○	○	4
24. 制度・政策の側面(以下、あくまで現段階での「予測・見込み」で回答を願います) 【1】 森林分野における人材育成政策や研修計画の今後の位置づけや変更の可能性は？ 【2】 センターの実施運営能力をどう評価しているか？ 【3】 組織改編による省庁及びセンターの今後の方向性や、その人員・予算の動向は？(研修企画官は引き続き、フェーズIIのC/Pであるかも含め)	○	○	5
25. 財政的側面 【1】 センターの研修実施に係る経費の確保や新たな資金源の模索の可能性は？	○		5

<p>26. 技術的側面</p> <p>【1】 研修担当者は独力で活動を継続、発展できる水準に達しているか？ （包括的プログラムの実施、現在実施中の研修、実践面での研修他、各項目・レベル別に回答ください）</p> <p>【2】 センターの今後の活動は？（実践面なり森林管理に係る研修の今後の方向性）</p> <p>【3】 機材の維持管理、活用度は？</p> <p>【4】 研修の継続性や、成果の共有・波及を行うための、仕組みづくりはあるか？（例えば、既に受講した森林官の今後の活用）</p>	○	○	5
<p>27. 残された課題や継続して行うべき活動は何か？その他、自立発展性を阻害する要因があれば、お答えください。</p>	○		5
<p>28. モニタリングの仕組みは適切でしたか？（プロジェクト内部の取組み意欲・努力は？モニタリングの内容は適当だったか、役立ったか）</p>	○		6
<p>29. PDM や P0 の活用方法は？プロジェクト期間中に、必要な修正、見直しを行ったか？</p>	○		6
<p>30. コミュニケーションの状況は良好か？問題への対処、事業の計画・決定は共同で行われたか？</p>	○	○	6
<p>31. 先方実施機関に自助努力が見られたか？（C/Pの主体性や積極性）</p>	○		6
<p>32. その他、プロジェクトに関する事で、大きな変化など気づかれた点、全体評価、留意事項、教訓等ご意見ございましたら、お答えください。</p>	○	○	6

*評価5項目区分： 1 妥当性 2 有効性 3 効率性 4 インパクト 5 自立発展性 6 その他（実施プロセス）

Questionnaire to Forest Administration HQ

* Five (5) Evaluation Criteria : 1 **Relevance** 2 **Effectiveness** 3 **Efficiency** 4 **Impact**
5 **Sustainability** 6 **Others (Implementation Process)**

<u>Questions</u>	Criteria
1. What is the function/role of “Capacity Building for the Forestry Sector” in the Cambodian national policy? (what is the framework of capacity building, and the priority?)	1
2. Does the Project Purpose match with the needs of FA?	1
3. What is the meaning and indicating of the phrase “Overall capacity Building for the Forestry Sector”?	2
4. Do you think what are the major factors that facilitated and/or hampered the achievement of the Project? ① What are the leading factors which contributed to the smooth and successful implementation of the Project? ② Are there any influences on the inauguration of forest law? ③ What are the influences to the Project by restructuring organization? ④ Do they have any other influences to the Project caused by the external factors?	2
5. How much has the Project had impacts and influences through the execution of “Overall Capacity Building Programme” and various training?	4
6. To what degree do you think the direct and/or indirect impacts? (Are there any unexpected impacts as positive and/negative factors?)	4
7. Institutional/Organizational sustainability 【1】 What will be the future direction of “Capacity Building for the Forestry Sector” and the training as a whole? Is there any expectation to possible change? 【2】 Restructuring organization, what are the future direction on the FA and Center? How about the staff numbers and budget allocation?	5
8. Financial sustainability 【1】 How do you secure the budget to implement the training hereafter? Is there possible way of new sources of funds identified?	5
9. Please feel free to give comments on the Project, issues and lessons related to the Project, or the problems that you felt.	6

* Five (5) Evaluation Criteria : 1 **Relevance** 2 **Effectiveness** 3 **Efficiency** 4 **Impact**
5 **Sustainability** 6 **Others (Implementation Process)**

Questionnaire to Training Center Chief (Director & Deputy Director of FWTC)

* Five (5) Evaluation Criteria : 1 **Relevance** 2 **Effectiveness** 3 **Efficiency** 4 **Impact**
5 **Sustainability** 6 **Others (Implementation Process)**

Questions	Criteria
1. Are there appropriate of identification and selection of the “target group” in the Project? The target group of this Project is defined as ”the FA staffs (the principal target group) and other identified groups in the annual programmes”. First of all, did you catch the needs, scale and level of the target group”, and clearly identified the approach and achievement goal?	1
2. Are there sufficient capacity on the planning, implementation, monitoring and evaluation? In additions, are there sufficient capacities that can execute the priority areas of forestry sector? 【Achievement of Project Purpose】	2
3. What is the meaning and indicating of the phrase “Overall capacity Building for the Forestry Sector”?	2
4. (Output 1) (1) Institutional Building 【1】 Has the Center provided clearly with the organizational status in the revised organizational structure? 【2】 How about the current budget allocation to the training? 【3】 Has the staff allocation and arrangement settled? 【4】 What are the strategies and rules of “Staff Ability Enhancement” and the selection process for the training? 【5】 Does it confirm the strategies and plan on how the training coordinators should foster? 【6】 Does it make a plan of fostering the training lecturers/instructors? (2) Staff Ability Enhancement 【7】 What are the training of knowledge, attitude and skills required for each subject? Has the training implemented as planned?	2
5. (Output 2) 【1】 Has the annual training programme formulated and executed as planned? 【2】 What extent has the training been achieved? (Has the training been satisfied level according to the needs of each subject? How does the training utilize, does it basic and/or practical utilization of the curriculum? How often has the training center utilized?)	2
6. (Other Activities and the Outputs) 【1】 What are the main purpose of the activities on nursery and reforestation?	2
7. Do you think what are the major factors that facilitated and/or hampered the achievement of the Project? ① What are the leading factors which contributed to the smooth and successful implementation of the Project? ②Are there any influences on the inauguration of forest law? ③What are the influences to the Project by restructuring organization? ④Do they have any other influences to the Project caused by the external factors?	2

8. Was the timing and quantity of the inputs appropriate? Have the inputs fully utilized?	3
9. To what degree do you think the direct and/or indirect impacts? (Are there any unexpected impacts as positive and/negative factors?)	4
10. Financial sustainability 【1】 How do you secure the budget to implement the training hereafter? Is there possible way of new sources of funds identified?	5
11. Technical/ Human sustainability 【1】 Can the training staff maintain and develop the Project activities on its own? 【2】 What will be the main activities in the Training Center? (What are the main focus of the training regarding to the forest management) 【3】 Will the equipment be fully maintained and utilized even after the Project?	5
12. Do you thing the monitoring system is appropriate? Do you use the monitoring sheet?	6
13. How do you use PDM and PO during the Project? Is there any discussion for review and monitoring during the Project?	6
14. Are there smooth communication between counterparts and Japanese experts? Do you discuss the matter to be solved, and the programme planning and the determination?	6
15. Please feel free to give comments on the Project, issues and lessons related to the Project, or the problems that you felt.	6

* Five (5) Evaluation Criteria : **1 Relevance 2 Effectiveness 3 Efficiency 4 Impact**
5 Sustainability 6 Others (Implementation Process)

Questionnaire to the Counterparts

* Five (5) Evaluation Criteria : 1 **Relevance** 2 **Effectiveness** 3 **Efficiency** 4 **Impact**
5 **Sustainability** 6 **Others (Implementation Process)**

<u>Questions</u>	Criteria
1. Do you think what is the most useful subject that you planned and/or trained in the training?	2
2. Do they have an opportunity to utilize the skill and knowledge gained through the training?	2
3. If they have an opportunity, how do they utilize the training?	2
4. Does it build a network among the training participants?	2
5. Please feel to give comments, desires and/or necessary changes related to the training.	2
6. (This question is only for ex-participants) After the training in Japan, do you think it was fully utilized? Please evaluate the achievement of the training.	3
7. To what degree do you think the direct and/or indirect impacts? (Are there any unexpected impacts as positive and/negative factors?)	4
8. Please feel free to give comments on the Project, issues and lessons related to the Project, or the problems that you felt.	6

* Five (5) Evaluation Criteria : 1 **Relevance** 2 **Effectiveness** 3 **Efficiency** 4 **Impact**
5 **Sustainability** 6 **Others (Implementation Process)**

Questionnaire to the ex-participants of the training

<u>Questions</u>
1. Are there the same working place and/or position before and after the training?
2. What is the most useful subject which you attained the training?
3. Do you have an opportunity to utilize the skill and knowledge gained through the training?
4. If you have an opportunity, how do you utilize the results of the training? Please describe the example in detail. If you do not have an opportunity, what is the main constraints which you cannot utilize the training?
5. After the training, do you share the lessoned learned with other staff within the same organization?
6. Please feel to give comments, desires and/or necessary changes related to the training.

5. 質問表およびインタビュー調査結果

Kingdom of Cambodia

Nation Religion King



PROJECT
ON
CAPACITY BUILDING FOR THE FORESTRY SECTOR
(CBFS Project)

**Report
Of
Analysis on Questionnaire & Interviews
for the Project Final Evaluation**

October 2004

By

Akira Matsumoto

JICA Consultant

FORESTRY AND WILDLIFE TRAINING CENTER (FWTC)
FORESTRY ADMINISTRATION (FA)

Analysis on Questionnaire & Interviews
for the Project Final Evaluation

TARGETED GROUP OF QUESTIONNAIRE & INTERVIEWS

(Please refer the attached list)

	Distribution of Questionnaire	Responded/Returned Numbers	Interviews	Respondent rate (%)*1
FA Headquarters	2	1	2	2(100%)
Director of Training Center	4	3	3*2	3(75%)
C/Ps	10	9	8	9(90%)
Trainers	23	14	4	15(65%)
Sub-total	39	26	17	
Ex-participants	?*3	77	2	79 (?)
Grand total	?	103	19	108(?)

*1 These are the ratio of respondents who returned their answers of questionnaire and/or took interviews.

*2 The remaining one Duty Director was not able to interview due to the official trip.

*3 Through the relevant office/organization, the questionnaire was distributed to the ex-participants as its possible. The deadline of returning of response was 23rd September, 2004.

Questionnaire Process

The different form of questionnaire was distributed to the related persons and the target group of the Project. And the questionnaire was fulfilled by the respondents, and been returned and collected during the final evaluation. The replied questionnaire was confident and was analyzed according to the evaluation criteria.

Methodology and Objectives of Questionnaire

The questionnaire aims to grasp the opinion and ideas through the self-evaluation of the Project stakeholders, and specify the Project performance with deep concerns.

To fulfill the above objectives, the final evaluation team members constructed the questionnaire. The questionnaire is made “free answer” and open style in which consist of Q&A blank sheet. It aims to catch the “qualitative” way of evaluation, not “quantitative” way with numerous data accumulations.

Interview Process

Before the interviewing, the questionnaire was analyzed as much as possible, even though most of questionnaire was not collected before the interviewing day.

The interview date was set and adjusted by the Project in advance. The interviews were conducted

at the FA office and the Project office. The interviews were conducted as individual or group style depended on the situation and efficient way.

The main focus of the interviews is to collect the additional individual information, and to grasp their opinion regarding to the Project performance, achievements and the lessons learnt.

(Abbreviation) HQ=FA Headquarter, Director level, CC=Center Chief (Director, Deputy Director level), CP=Project counterparts T=Trainers,

Based on the questionnaire and interviewing results, it is summarized as bellows.

RESULTS ON THE INTERVIEWS AND QUESTIONNAIRE

(1) Related to “Relevance” aspect:

Project Justification

Results of interviews and questionnaire show that the Project focus and direction is quite appropriate, and the Project could provide a lot of benefits to the target group. It is summarized the Project is relevant. However, the Project purpose and overall goal are not clear what its mean. Among the Project persons concerned, it does not make consensus how the Project was achieved. Thus, it is quite big gap between the Project activities and upper Project goal.

Function/role of “Capacity Building for the Forestry Sector” in the Cambodian national policy

- Appropriate with national policy and forestry policy (by HQ officials)
- “Capacity Building” means three kinds of ways: 1) HRD, 2) Institutional strengthening, 3) creation of enabling environment with appropriate sector policy and legal framework; toward sustainable forest management (HQ&CC)
- The meaning and indications of “Overall Capacity Building for the forestry sector” are to identify the tasks as weakness, to fulfill its duties and responsibilities which should perform and do proposed activities to strengthen the capacity (CC)
- The Priority of Capacity Building for the Forestry Sector is: 1) training FA staff at all level, 2) conduct extension to strengthen public awareness, 3) capacity of local FA & organization to support sufficient facilities and infrastructure (HQ&CC)

Identification and selection of the “target group”

- Appropriate because 1) identify through the discussion among staff, 2) formulate and agree during JCC, 3) based on procedure and criteria (HQ&CC)
- Matched the needs, scale and level of the group, but don't fully completed (CC)
- Utilized human resource database, even though still need of updating the list and contents (CC)

Project purpose match with the needs of FA

- Really matched (CC&CP)

Because the Project is playing a fundamental role to strengthen the sector capacity in forestry

(The underline sentence is the popular answers among the respondents.)

Capacity on the planning, implementation, monitoring and evaluation

- Sufficient (HQ)
- Improved but still limited (CC)

(2) Related to "Effectiveness" aspect:

(Output 1)

1) Institutional Building

- Clear with the new organizational status based on Prakas of MAFF (HQ&1 CC)
- Unclear the organizational status (1 CC)
- FWTC Staff just assigned by MAFF in July 2004
- Still shortage of number of FWTC staff, especially on Adm. and coordinator staff
- Allocated budget as possible even though the delay of timing and amount are not sufficient

2) Staff Ability Enhancement

- Provide fair opportunity to all staffs to attend the training
- Not confirm the strategy and plan on how the training coordinators should foster
- No foster training lecturers/instructors to get desired quality

(Output 2)

- Implemented the training as planned (HQ&CC) based on annual program
- Satisfied level according to the needs in each subjects
- Basic level of curriculum only
- Implemented smoothly and effectively, and resulted in good achievement as planned
- Not only JICA training courses, but utilized for GTZ and FA for 80 days out of 119 workdays (in the first semester of 2004, rate of operation about 70%)

Most useful subject that planned & trained during the Project period

(ordered by its popularity: the highest answer is "all subject are useful")

- All subject are useful for local FA because the high priority
- Silviculture
- Forestry law (needed for disseminate both forester and rural community)
- Forest measurement
- Forestry plan management
- Community forestry planning
- Accounting & Financial management
- Wildlife management
- Plantation forest management

- Project formulation, monitoring and evaluation
- Others (e.g. Land survey, participatory forest inventory, tree seed management)

*Please also refer the results on the analysis of ex-participants.

Training constraints/complaints

- Duration were short
- No enough time for field practice

Main factors that facilitated and/or hampered the achievement of the Project

(Promoting factor)

- A strong support by JICA
- A closed and good cooperation between Japanese experts/Cambodian C/Ps
- A strong efforts, responsibility, commitment and willingness of Project C/Ps
- No specific influence on the inauguration of forest law
- The Project helps to enforce the inauguration of forest law (T)
- By restructuring organization brought an easy to choose FA official

(Hampering factor)

- No serious influences and hampered factor (HQ&CC)
- By restructuring organization brought; 1)difficult to communicate with remote areas, 2)insufficient coordination with FAs
- Restructuring organization brought some difficulties on selection trainees
- Constraints by language barrier

(Other influences to the Project)

- No external factors (CP, T)

Matters to be solved/considered

- Too short of the training period (at least 7 days and maximum 1 month)
- More training time necessary (especially of field training and discussion time)
- Need more qualified trainers
- Too short of the time to explain by facilitators and share the experience and opinion with participants
- More time to class study
- More project staff at FWTC
- Selection criteria of participants (educational background, related with the duty & job)
- Need Govt financial contribution on time (by HQ&CP)
- Shortage of training equipment such as compass, GPS (CP&T)

However, it had no specific solution and methods of the above matters how the budget, staff allocation and training planning shall be facilitated.

*Please also refer the results on the analysis of ex-participants.

Other activities and the Outputs

- Nursery and reforestation activities aims to do restoration/rehabilitation of forest resources and forest management /utilization (HQ&CC)

(3) Related to “Efficiency” aspect:

- Appropriate of the quantity and quality of inputs and good utilized ((HQ&CC)
- Inappropriate of the timing of inputs due to the delay of delivery

(Training in Japan)

- Very useful and interesting (CP)

(4) Related to “Impacts” aspect:

Training Impacts

- Very useful, because the good opportunities for many people and in local language. Thus, the participants were thankful of the training attendance.
- Improved knowledge and skills: the capacity of staff in all level
- Acquired knowledge for training implementation through OJT/off-the-job training by C/Ps, coordinators and trainers (CC)
- Obtained useful techniques
- Differ the knowledge by participants (CP)

*Please also refer the results on the analysis of ex-participants.

Project Impacts

The training was focus on basic and fundamental contents. Also the training was conducted only last 2 years. Therefore, the knowledge and skills gained through the training has not been extended yet. It means that the impact was not visible yet, and also no specific influence in the field.

- Useful training for staffs, but not yet visible impacts in this stage
- Made documents, training textbook which was lack in the past particularly by Khmer language
- Could disseminate the techniques, knowledge and skills to other people
- Apply experiences into their current job responsibility
- Promote good practices in forestry sector toward management of forest sustainably
- **FA clearly understand its poor capacity and management**

(How to utilize the training)

The C/Ps replied that trainers and most of trainees had an opportunity to utilize the knowledge and skills in various ways as below. However, the ex-participants replied that more than half of trainees had not chance to utilize the knowledge and skills. The views are very different and contrast.

- Share the skills and their knowledge to others

- Absorbed the value skills and knowledge
- Contribute their knowledge to other staff, colleagues, local authority and villagers to know clearly about the structure of FA and forest law (CP)
- Limited due to the insufficient budget, lack of equipment & transportation (CP)
- Project formulation for training courses (CP)
- M&E for training courses (CP)
- Training management (CP)
- Applied in the practical work of their office responsibility (CP)
- Trainees work together with local people in the field of community forestry to prepare or organize guideline for CF, inventory and to help to make plan (CP)
- Use compass, map, GPS and inventory work in the field (CP)

*Please also refer the results on the analysis of ex-participants.

(Network among the training participants)

Almost of reply concluded that no network has been built yet.

- No build a network among the training participants (CP)
- Due to busy dairy work, rarely exchange the knowledge and skill

(5) Related to “Sustainability” aspect:

Institutional/Organizational sustainability

Financial sustainability

- Rely on JICA support (HQ,CC, CP, T)
- Not yet any source of fund available (HQ&CC)
- Propose service charge for utilizing the Center
- Generate budget revenue through fund raising from participants (CC)

Technical/Human sustainability

- Need to review on training subjects and upgrade the contents (CP, T)
- Still need of technical transfer, consultation and advice from Japanese experts (CP)
- Fully maintain and utilize all equipment, facilities and vehicles

(6) Others

Others (Implementation Process)

Project Planning

- Follow PDM and PO, and consistent with the Project Plan
- Smooth communication between C/Ps and experts
- Proper monitoring system ⇔ No effective and transparent monitoring system except monitoring on results of past training (CC)
- Discuss for review and monitoring during the Project

Other comments and recommendation (including interviews results)

- Provide English lesson for C/Ps (CC&CP)
- Dormitory need at Center (CC &CP)
- Standard and quality of trainers (CP)
- Necessary of follow-up training and evaluation about their job performance, difficulties and support them if possible (CP)
- Clarify and define the administrative duties of FWTC (HQ)
- Should organize mechanism to take action at the filed level (T)
- Change training subject and topics (CP)
- Establish model site of forest management by regions (HQ)
- Prepare textbook/content of training with 2 level: High(advanced) and Low(basic)
- The real apply for the job process has yet monitoring and evaluation, so it is needed to select one model area for presentation the progress of course
- More training in local and abroad (T&E)

RESULTS ON THE ANALYSIS OF EX-PARTICIPANTS

(replied by Khmer and translated to English)

Responded/Returned Numbers: 77

Q1: Are there the same working place and/or position before and after the training?

A: Same 67 (87%)

Different 10 (13%)

*For instance, it was transferred from reforestation office to CFO

Q2: What is the most useful subject which you attained the training?

Forestry Law and Policy 32

Community Forestry 23

Forest /Wildlife Management 13

Silviculture 9

Forest Measurement 6

Q3: Do you have an opportunity to utilize the skill and knowledge gained through the training?

A: Yes 33(43%)

No 44(57%)

Q4(1): If yes, how do you utilize the results of the training? Describe the example in detail.

A: bellows.

- Extension to co-staffs and local community 12
- Coordinate community forestry work, such as community forestry data base management 3
- Disseminate forest law to relevant institutes 3
- Field work implementation
- Monitoring, evaluation, managing forestry resources
- Prepare the standard of letters in order to establish community forestry
- Guideline on community forestry extension
- Filing cases, record

Q4(2):If no, what are the main constraints?

A: bellows.

- No opportunity because job/duty and training was not matched (such as work in office, not in field) 10
- No order to conduct work as community forestry yet (No utilize due to no community forestry yet) 4
- No budget support 3
- Lack of transportation 3

- Transfer the work to new office recently 2
- No opportunity to held a meeting

Q5: After the training, do you share the lessoned learned with other staff within the same organization?

A: Yes 58(75%)

*For instance, 1) copied for whom has not been trained at the center, 2) shared the lessons with co-workers, co-staff

No 19(25%)

Q6: Please feel to give comments, desires and/or necessary changes related to the training.

A: bellows.

- More long time training 27
- Field practice should be included 10
- More courses/subjects 8
- Necessary supplement and/or follow-up training 5
- Train all forestry officers 5
- More training for staff 5
- Provide for local staff 4
- Trainers ability 3
- Trainers should be selected on the qualification 3
- More higher allowance 3
- Support budget for small-scale training 2
- Provide other subject such as timber harvesting, computer course 2
- Provide equipment such as GPS 2
- More invite women to join the training
- Improve the subject (e.g., new techniques)
- Training for triange's staff
- Provide accommodation/generator in the center

プロジェクト主活動表

年 月 日	行事	主な活動内容	短期専門家	
2001 12 16	プロジェクト開始	<ul style="list-style-type: none"> ・研修履歴集積 ・社会経済分析（センター周辺住民対象） 		
2002 1 2			施工管理：増田 (2.17～3.3)	
3 15	Coordination Meeting on Various Forestry Assistant Program			
4				
5 31	第1回合同調整委員会議			
6			施工管理：増田 (6.23～6.29)	
7			<ul style="list-style-type: none"> ・研修センター開所準備（施設建設、研修計画、講師準備など） ・研修履歴を集積、データベースの構築 ・「The Result of the Analysis through Categories of Training and Meeting Subject」取りまとめ ・「The Socio-Economic Survey of the Surrounding of the Forestry and Wildlife Training Center in New Phnom Penh」取りまとめ ・「Report on Analysis of Questionnaires by Provincial Forestry Offices」取りまとめ 	
8				
9	運営指導調査団（9.23～9.28）			施工管理：増田 (9.15～9.27)
10				
11 15	Consultation Meeting			
12 12	Workshop on Capacity Building for the Forestry Section			
2003 1 6	プロジェクト事務所移転	<ul style="list-style-type: none"> ・苗畑試験開始 ・Public Awareness活動開始 ・各種研修開始（1月1回、5月2回、6月2回） ・Farmer's Tree Planting Manual（クメール語）提出 	苗畑：柏木 (1.13～2.8)	
2 6	研修センター開所式			
28	第2回合同調整委員会議		研修計画：榎森 (3.17～4.4)	
3 14	Collaboration Meeting			
4				
5				
6				
7 9	植樹祭	<ul style="list-style-type: none"> ・研修センターパンフレット作成 ・「Terminology Using Forestry Law」（クメール語）作成 ・各種研修（7月1回、8月2回、9月2回、10月2回、11月3回、12月1回） ・研修の評価 	研修評価：佐藤 (8.18～9.4)	
8				
9 11	運営指導調査団（9.6～9.9） 組織改変（DFW→FA）			
10				
11			苗畑：柏木 (11.19～12.3) 包括的能力策定 支援：水口 (12.6～1.3)	
12 12	Consultation Meeting			
2004 1 1		<ul style="list-style-type: none"> ・研修生の選定方法の改定 ・各種研修（2月2回、3月1回、4月2回、5月3回、6月3回） ・苗畑試験、研修 ・包括的能力向上プログラム検討（5カ年計画、研修ニーズ、コース経費概算など） ・次期フェーズ検討（ワーキンググループ設置、モデル候補地の調査） 		
2 3	第3回合同調整委員会議			
3				
4			包括的能力策定 支援：野地 (4.26～7.24)	
5				
6				
7				
8				
9	終了時評価&第2フェーズ事前評価調査団 (9.19～10.10)			
10				
11				
12 15	プロジェクト終了予定			

Introduction

Japan International Cooperation Agency (JICA) has been implementing the Capacity Building Project for the Forestry Sector in the Kingdom of Cambodia (CBFS Project) since December 2001.

In December 2003, JICA assigned a short-term expert to the former Department of Forestry and Wildlife (DFW), the CBFS Project in order to assist the Forestry Administration (FA) in reviewing and formulating the *overall capacity building program*, taking into consideration the current circumstances of the forestry sector and the role of the newly established FA. He was assigned to carry out data collection on and analysis of the forestry sector and FA, including the mission of FA, weaknesses and strengths of FA, external factors affecting its performance, etc., by conducting a self-analysis workshop in DA and interviews of FA staff, donors and NGOs and proposing a list of activities which need to be undertaken by FA to strengthen its capacity for the future. In April 2004, another short-term expert was dispatched to assist the working group members to review, amend and add new inputs to the proposal and then finalize it as the report on the *overall capacity building program* for the forestry sector. This program includes a five-year action plan which would be necessary to make these proposed activities more feasible and operational. It also describes the training needs, cost estimate of training courses, the institutional framework for Program implementation and a monitoring/evaluation schedule to carry out the program. On 21 July 2004, the final report on the program was authorized by FA as the formal document, after shared with major stakeholders in the forestry sector (including the respective ministries, universities, donor agencies and NGOs) and received their comments to upgrade it. This Program will be used for FA staff to share clear and specific ideas on their capacity building and to take necessary actions in close cooperation with other ministries, donors, NGOs and various other stakeholders in the forestry sector.

Institutional Framework for Program Implementation

The forest sector of Cambodia is administered by FA, under the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF). As of March 2004, there were 1,825 FA staff members in total comprising 296 in FA headquarters and 1,529 in FA local.

Capacity building of technical staff members is one of the most essential tasks of FA.

In order to carry out the program, FA advocates the following strategies: (1) enhance the capacity of the Training Center; (2) place emphasis on field and practical training; and (3) strengthen coordination among various outside sources of support.

The Program Management Team (PMT) is a Team responsible for management and coordination of the program. Members of the PMT are Director and 4 deputy Directors in FA. The Forestry and Wildlife Training Center (FWTC) and Administration and International Cooperation Office (AICO) of FA will act as Secretariat for both the PMT and the Working Group.

A Working Group was formed to assess the FA's capacity in human resources and institutional development and to compile the program. Members of the Working Group are chiefs of the offices and organizations of FA headquarters and of Inspectorates.

Support Team is a Team which provides advice and support for (1) Working Group members to execute the program and (2) PMT to make decisions on program implementation and revision. Membership consists of representatives from Royal University of Agriculture, and donor agencies and NGO's in the forestry sector.

Monitoring and evaluation are integral parts of program activities and will be utilized to improve the design of the program. Monitoring of activities under the program will be conducted by each Working Group member and evaluation will be conducted by the PMT with the participation of Support Term members.

Kingdom of Cambodia
Nation – Religion – King

Outline of

Overall Capacity Building Program for the Forestry Sector in the Kingdom of Cambodia

The Capacity Building Project
for

the Forestry Sector in the Kingdom of Cambodia
(CBFS)

Forestry Administration - JICA

July 2004

Forestry & Wildlife Training Center
Khmoun St., Sangkat Phnom Penh Thmey,
Khan Russey Keo, Phnom Penh, CAMBODIA
Tel/Fax# +855-23-219847
E-mail: jica-cbfs@everyday.com.kh
URL: <http://www.mkcpp.com/~fa-fwtc/index.htm>

Assessment of the Forestry Administration

Forestry Administration (FA) is to be viewed by the world community as the national agency of excellence for sustainable forest management, making a maximum contribution to the Cambodia's socio-economic development.

FA is a government organization under the Ministry of Agricultural, Forestry and Fisheries, which has the authority to manage the forest and forest resources in the Kingdom of Cambodia.

Based on the external factors and internal factors identified, the problems/issues that FA faces are summarized as follows:

- 1) Insufficient capacity and experience of the staff;
- 2) Insufficient budget/untimely budget allocation (financial problem);
- 3) Inadequate strategies, long-term plans and annual plans;
- 4) Insufficient systems for implementation and Monitoring and Evaluation (M&E);
- 5) Weak coordination with other sectors/stakeholders; and
- 6) Less effectiveness in management.

Assuming that the weaknesses of FA are not improved and there is no change in the external factors, it is projected that the forests and forestry sector in the country would suffer an adverse effect resulted in acceleration of deforestation.

Capacity Building of the Forestry Administration

Results of the analysis indicate that FA should strengthen its capacity especially in the areas identified as weaknesses, to fulfill its duties and responsibilities. The activities required for the capacity building of FA have been identified by looking at the gaps between the tasks of FA and the present capability of FA.

The specific tasks that FA should ultimately perform have been enumerated as shown below considering the mission and the current external factors that surround the forestry sector in Cambodia. The tasks are grouped into two levels, namely, i) the central level and ii) the provincial/local level.

The activities have been identified as requirements to build the capacity of FA to perform its identified tasks.

The proposed activities are prioritized by the FA Working Group members basically into three groups namely; i) high, ii) medium, and iii) low. FA will launch the activities identified as "high" and "medium-high" priorities:

1. At the Central Level

1.1 Human Resource

- (1) Developing organizational analysis capacity (Problem identification, Projection, Strategy formulation, etc.)
- (2) Strengthening coordination capability to implement NFP and IPF/IFF proposals for action, which are consistent with the Cambodian situation and international and regional agreements/commitments (UNFF, ASEAN, WTO, etc.)
- (3) Strengthening the knowledge of management, monitoring, and evaluation of projects
- (4) Strengthening accounting and book keeping capability in project management (Note: At the field level, this item is also prioritized but will not be applied until accountants are assigned.)
- (5) Strengthening technical knowledge of the formulation of policies and regulations under the Forestry Law (sub-decrees and proclamations)
- (6) Strengthening technical knowledge on the formulation of forest management plans
- (7) Strengthening capacity in developing and introducing new technology
- (8) Strengthening knowledge of processing techniques for forest products and relevant market information
- (9) Strengthening technical knowledge of demarcation of forest estate and watershed/forest land management
- (10) Biodiversity management and wildlife conservation

1.2 Institutional Development

- (1) Establishment of systematic and continuous training system for FA staff
- (2) Establishment of a mechanism to raise incentives for FA staff
- (3) Reviewing existing practical technical

guidelines/manuals and development of necessary new guidelines/manuals for expansion of community forestry and reforestation

- (4) Establishment of an information-sharing system (especially technical guidelines, manuals and reports) among FA staff

2. At the Field Level

2.1 Human Resource Development

- (1) Facilitation of understanding/dissemination of Forestry Law, sub-decrees and proclamations
- (2) Strengthening technical knowledge of:
 - a) Formulation of forest management plans at local level
 - b) Forest management and reforestation (nursery, silviculture, plantation establishment/management, resource inventory, harvesting, etc.)
 - c) Management and monitoring of concessionaires (resource inventory, harvesting, forest engineering, etc.)
 - d) Community forestry (extension techniques, community organization, participatory resource planning/management, silviculture, livelihood development, benefit sharing, etc.)
 - e) Basic skills to operate facilities/equipment (computers, etc)

2.2 Institutional Development

- (1) Installation of basic facilities/equipment required
- (2) Determination of clear tasks/responsibilities for the respective staff in the offices

Action Plan and Necessary Training

To materialize the prioritized items, an action plan was formulated. The five-year action plan is categorized for both the central and field levels. Both human resources development and institutional development components are considered.

In order to conduct these activities, specific skills and knowledge are needed. Training needs are assessed and summarized. A training needs assessment is also categorized in both the central and field levels and both the human resources development and institutional development components are considered.