

**ラオス人民民主共和国  
公共投資プログラム（PIP）の運営監理  
能力向上プロジェクト  
終了時評価調査報告書**

**平成 19 年 8 月  
(2007 年)**

**独立行政法人国際協力機構  
ラオス事務所**

<b>ラオ事</b>
<b>J R</b>
<b>07-04</b>

**ラオス人民民主共和国  
公共投資プログラム（PIP）の運営監理  
能力向上プロジェクト  
終了時評価調査報告書**

**平成 19 年 8 月  
(2007 年)**

**独立行政法人国際協力機構  
ラオス事務所**

# 目 次

序 文

プロジェクト所在地図

現地写真

略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と調査期間	1
1-3 主要面談者	3
1-4 対象プロジェクトの概要	3
第2章 終了時評価の方法	5
2-1 評価のプロセス	5
2-1-1 既存資料レビュー、及び評価グリッドの作成	5
2-1-2 質問票の作成・回収	5
2-1-3 プロジェクト関係者とのインタビュー	5
2-1-4 現地調査	5
2-1-5 合同評価委員会（JEC）への報告	6
2-2 調査項目	6
2-3 調査対象者と情報・データ収集方法	7
2-3-1 調査対象者	7
2-3-2 情報・データ収集方法	7
第3章 調査結果	9
3-1 プロジェクトの実績	9
3-1-1 投入	9
3-1-2 成果の達成状況	12
3-1-3 プロジェクト目標の達成状況	15
3-2 プロジェクトの実施プロセス	15
3-2-1 プロジェクト概要表（PDM）の変遷とプロジェクトの進捗	15
第4章 評価結果	17
4-1 評価5項目の評価結果	17
4-1-1 妥当性	17
4-1-2 有効性	18
4-1-3 効率性	19

4-1-4	インパクト	21
4-1-5	自立発展性	22
4-1-6	促進・阻害要因の分析・検証	24
4-2	結論	25
第5章	提言と教訓	27
5-1	提言	27
5-1-1	審査・モニタリング・評価結果の効果的・戦略的活用	27
5-1-2	来年度予算プロセスに沿った研修継続の必要性	27
5-1-3	新しい審査・モニタリング・評価システムの拡大	27
5-1-4	ドナーによる政府開発援助（ODA）事業に対する審査・モニタリング・ 評価の必要性と援助協調の重要性	28
5-1-5	審査・モニタリング・評価のキャパシティ・ビルディングに対する 長期的取り組みの必要性	28
5-2	教訓	28
5-2-1	日本型技術協力プロジェクトの長所とその活用	28
5-2-2	ラオス政府のニーズと能力に合った PIP 運営監理システムの 開発・運営・改良の重要性	29
5-2-3	ラオスのガバナンス・システムに合ったプロジェクトの立案と実施の必要性	29
付属資料		
1.	PDM	33
2.	評価グリッド	35
3.	質問票調査結果	43
4.	インタビュー及び会合結果概要	59
5.	プロジェクト目標及び成果の達成状況要約表	81
6.	M/M	85

## 序 文

ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）は、2020年までに後発開発途上国から脱却することを長期国家開発目標に掲げ、2010年までに一定の貧困削減と持続的経済成長を達成することを目標に、第6次社会経済開発計画2006～2010（National Social - Economic Development Plan : NSEDP）を策定しています。このNSEDPの遂行及び長期国家開発目標の達成のために、公共投資プログラム（Public Investment Program : PIP）は重要な手段として位置づけられています。この際、PIPを実施するにあたり適切な資源配分や事業計画の優先順位づけ、効果的な実施や評価により、PIPの質を確保していくことがラオスの開発にとって重要となります。

我が国政府はラオス政府とこのような認識を共有し、2004年6月から7月にかけて事前評価調査を実施し、提案型技術協力プロジェクト「公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト」として、2004年11月から3年間の計画で協力を開始しました。本プロジェクトでは、ラオス政府がPIPの計画・審査からモニタリング・評価まで一貫して管理できることを目標にツールの開発や職員の能力向上などの協力活動を展開しています。

今般、本プロジェクトの終了時評価を行うことを目的として、2007年7月から8月にかけて当機構ラオス事務所次長の武井耕一を団長として調査を行い、ラオス政府及び関係機関との間でプロジェクトの進捗の確認と今後の方向性に係る協議を行いました。本報告書は同調査結果を取りまとめたもので、今後のプロジェクトの展開、更には類似のプロジェクトに活用されることを願っております。

ここに、本調査にご協力を頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成 19 年 8 月

独立行政法人国際協力機構

ラオス事務所長 高島 宏明

# プロジェクト所在地図

ウドムサイ県

ビエンチャン (首都)

カムムアン県

サラワン県





計画投資委員会 (CPI) 庁舎



ウドムサイ県計画投資局 (DPI) 庁舎



ウドムサイ県での集中技術研修 (ITT) (2007年2月)



サラワン県での本格研修 (FT) (2007年2月)



首都ビエンチャンでのPIP年次セミナー (2007年3月)



事例ビデオ教材製作 (2007年1月、ウドムサイ県)



CPI内プロジェクト (PCAP) 事務局



M/M (終了時評価) の署名 (2007年8月10日)

## 略 語 表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
C/P	Counterpart	カウンターパート
CPI	Committee of Planning and Investment	計画投資委員会
DGP	Department of General Planning	一般計画局
DIME	Department of Investment and Monitoring Evaluation	投資モニタリング・評価局
DPI	Provincial Department of Planning and Investment	県計画投資局
FT	Formal Training	本格研修
ITT	Intensive Technical Training	集中技術研修
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JEC	Joint Evaluation Committee	合同評価委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MCTPC	Ministry of Communication, Transportation, Post and Construction	通信・運輸・郵政・建設省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOAF	Ministry of Agriculture and Forestry	農林省
MOE	Ministry of Education	教育省
NGPES	National Growth and Poverty Eradication Strategy	国家成長及び貧困撲滅戦略
NSEDP	National Socio - Economic Development Plan	国家社会経済開発計画
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	実地研修
PCAP	Project for Capacity Building in PIP Management	公共投資プログラム (PIP) の 運営監理能力向上プロジェクト
PD	Planning Department	(省) 計画局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マト リックス
PIP	Public Investment Program	公共投資プログラム
PROTECO	Proposal Type Technical Cooperation	提案型技術協力プロジェクト
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SPAS	Simplified Project Assessment Sheet	簡易型事業審査ツール



## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ラオス国	案件名：公共投資プログラム（PIP）の運営監理能力向上プロジェクト
分野：ガバナンス	援助形態：プロポーザル方式技術協力
所轄部署：ラオス事務所	協力金額（評価時点）：2.8億円
協力期間	（R/D）：2004年8月27日
	（延長）：
	（F/U）：
	（E/N）（無償）
先方関係機関：計画投資委員会（CPI）	
日本側協力機関：なし	
他の関連協力：なし	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）の開発事業計画は公共投資プログラム（Public Investment Program：PIP）と呼ばれ、計画投資委員会（Committee of Planning and Investment：CPI）がPIP全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。CPIは新規PIP事業採択時の審査に関する助言を与え、各分野における事業の妥当性について検証するとともに、定期的なモニタリングと評価の実施も求められている。しかしながら、CPI及びその県・郡における下部機関である計画投資局（Department of Planning and Investment：DPI）の事業管理能力が不足しているため、ラオスの独自歳入で実施されるPIP全体が恣意的な案件計画・実施に流れやすく、上位計画の目標達成に対する貢献度も不明確で、計画と実施の間に大きな乖離が生じるなどの問題が発生した。</p> <p>このような状況のもと、ラオス政府は我が国政府に対し、「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト（Project for Capacity Building in PIP Management：PCAP）」を要請した。この要請に基づきJICAは、PIP全般に責任と権限を有するCPIが新規・継続事業の妥当性を検証し、定期的なモニタリングと評価の実施ができるよう、CPI及びDPIの組織の能力強化を図ることを目的として、2004年11月から3年にわたる提案型技術協力プロジェクト（Proposal Type Technical Cooperation：PROTECO）による協力を開始した。本プロジェクトは、2007年10月をもって終了する。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 公共投資プログラム（PIP）の効果と効率性が改善される。</p> <p>(2) プロジェクト目標 ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法が開発される。</li> <li>2. 公共投資事業の監督機関職員が運営、審査、モニタリング、評価技術を習得する。</li> <li>3. 新たに確立された手法に基づき、モニター県（カムムアン県、ウドムサイ県、サラワ</li> </ol>	

ン県)及びモニター省庁(農林省)において適切に公共投資事業が運営監理される。  
 4. 公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークが整備される。

(4) 投入(評価時点)

1) 日本側

長期専門家派遣	0名	機材供与	10,670,235円
短期専門家派遣	10名	ローカル・コスト負担	41,343,319円
研修員受入れ	0名	その他	特になし

2) 相手国側

カウンターパート配置	11名	機材購入	特になし
土地・施設提供	あり	ローカル・コスト負担	(不明)
その他	特になし		

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野：氏名 職位)		
	統括	武井 耕一	ラオス事務所 次長
	評価計画	松元 秀亮	ラオス事務所 所員
	評価分析	西田 竜也	株式会社ケイディーテック コンサルタント
調査期間	2007年7月22日～8月10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

プロジェクト・マニュアルに沿った形で審査と評価を経て、PIPの作成に活用された事業は2005/06年度には存在しなかったが、2007/08年度には大・中・小規模(タイプ1、2及び3)のPIP事業を合わせて115に増加している。ただし、2007/08年度の予算プロセスでは、対象となったモニター3県(ウドムサイ、カムムアン、サラワン)とモニター省である農林省の中で28の中規模(タイプ2)PIP事業のうち16事業につき、「PIP個別プロジェクト運営監理マニュアル」にしたがって手続きがなされ、また、4つのタイプ2のPIP事業についてインセプション・レポートないしプログレス・レポートがCPIに対し提出されるにとどまっている。

2007年10月末の本プロジェクト終了時までには、4つの成果のうち、成果3については部分的にしか達成されないものの、それ以外については順調に達成されているか、またはプロジェクト終了時までには達成が見込まれており、成果のほとんどが達成される予定である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、プロジェクト実施開始時点からそして終了時評価の時点においても、PIPはラオスの第5次及び第6次国家社会経済開発計画(National Socio-Economic Development Plan: NSEDP)を実施する重要な手段として位置づけられており、また、人材開発を重点分野として位置づけている対ラオス国別援助計画や国別事業実施計画といった日本の政府開発援助(Official Development Assistance: ODA)政策や、行政の質と能力の向上を目的とするJICAの援助プログラムと合致している。また、本プロジェクトは、カウン

ターパートである CPI 投資モニタリング・評価局 (Department of Investment and Monitoring Evaluation : DIME)、CPI 一般計画局 (Department of General Planning : DGP)、直接受益者であるモニター 3 県の DPI、そしてモニター省の PIP 事業に対する審査・モニタリング・評価システムの導入に対するニーズにも合致しており、妥当性は極めて高い。

## (2) 有効性

プロジェクト目標は、本プロジェクトの終了までに一部が達成される見込みである。新しい審査・モニタリング・評価システムに沿った形で審査と評価を経て、PIP の作成に活用された事業は 2007/08 年度までに着実に増加しているが、これは未だモニター 3 県が管轄する一部の PIP 事業に適用されるにとどまっており、全県全省庁の PIP 事業を網羅するには至っていない。

本プロジェクトで期待される 4 つの成果のうち、モニター県・省において PIP 事業に対する適切な審査・モニタリング・評価がなされることについては、部分的にしか達成されないものの、それ以外のマニュアルやハンドブックの作成、CPI 関係者のキャパシティ・ビルディング、そして審査・モニタリング・評価に関するネットワークの整備については、順調に達成されているか、またはプロジェクト終了時までには達成が見込まれる。

## (3) 効率性

投入の量、質そしてタイミングについては、全体として見れば、本プロジェクトでは投入のほとんどは適切かつ柔軟に活用されていたと結論できる。特に、ラオス側の高いモチベーションが本プロジェクトにおける効率性の向上に貢献した最も大きな要因の一つであると考えられる。また、日本人専門家とラオス側カウンターパートは、効果的で協力的な関係を構築していたことも大きい。

他方で、2006 年度のラオス国会開催時期の変更は、プロジェクト活動に対しマイナスの影響を与えたものの、これに対しプロジェクト関係者は、研修の実施から審査・モニタリング・評価ツールの質の充実に重点をおくことで、柔軟かつ効果的に対応していた。

## (4) インパクト

上位目標が達成されるためには、まずプロジェクト目標を実現する必要があるが、プロジェクト目標は本プロジェクト終了までに一部の達成ということから、上位目標を達成するためには、まずプロジェクト目標を実現する必要がある。また、プロジェクト目標を達成すれば、上位目標が自動的に達成されるわけではない。重要なことは、審査・モニタリング・評価の結果をどのように活用するかである。具体的には、PIP の効果と効率性が向上するためには、新しい審査・モニタリング・評価システムの導入に加え、審査や評価の結果をもとに PIP 事業の中止や停止、事業規模の見直しや変更を勧告、そして執行する等の法的権限と手続きを整備する必要がある。

また、本評価調査では、本プロジェクトで他にもプラスのインパクトが生じていることが判明した。モニター県の中にはウドムサイ県のように自主的に新しい審査・モニタリング・評価ツールの郡政府関係者に対する普及・拡大に既に取り組んでいるところもある。また、CPI は新しいツールを当初は想定していなかった CPI 部内の局や課にも導入を始めている。さらに、モニター県の近隣県よりは新システムの導入を積極的に要請するところも見られるなど、新システムの潜在的有効性の高さを感じさせる。

他方でプロジェクトの負の影響は、評価調査中には特に観察されなかった。

#### (5) 自立発展性

本プロジェクトでは、政策、技術、そして組織・人員の面から見た自立発展性は、プロジェクト開始当時と比べ、現在までに大きく進展したと考えられる。一方で、財政面からみた自立発展性には未だ不安が残されており、将来を見据えた財政的自立発展性を向上させるための戦略が必要である。

##### 1) 政策面から見た自立発展性

ラオスは、中央では CPI と DPI が、中央及び地方レベルでそれぞれ PIP の審査・モニタリング・評価を実施・監督する権限を有することを定めた首相令 58 を既に 2002 年に制定・発布しており、また近い将来新たな PIP の運営監理に係る法律を制定することを予定するなど、ラオス政府は新しい審査・モニタリング・評価システムの導入に強いコミットメントを示している。

##### 2) 技術、組織、そして人員面での自立発展性

CPI の DIME 及び DGP 職員の多くが、既に本プロジェクトで開発したツールに沿って、審査・モニタリング・評価を実践する技術を身につけ、またこれら職員の多くが、他の政府関係者に対して研修を行う実力を習得するなど、技術、組織そして人員面でのラオス政府の自立発展性は目覚ましい進歩を見せた。さらに、モニター 3 県の DPI 職員も、指導員として研修を実施できる水準には達していないものの、マニュアルに沿い審査・モニタリング・評価を実施する技術水準には達している。

##### 3) 財政面から見た自立発展性

本件評価調査期間中、多くのラオス側政府関係者が、本プロジェクト期間中に研修を実施する際に財政面での困難があったことを指摘するなど、財政的自立発展性には懸念が残る。しかし、新しいシステムが財政面でも自立発展的になるためには、最終的にはラオス政府自身が十分な財政の手当てを講じる必要があり、そのための早急な戦略策定が望まれる。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは研修の計画において、日本の技術協力の特長を活かしたプログラミングがなされている。具体的には、研修はできるだけ実践的なものにするという観点から、予算策定プロセスに合わせた本格研修 (Formal Training : FT) 及び、集中技術研修 (Intensive Technical Training : ITT) を行った。その上で、FT と ITT で学んだことを実際の予算策定プロセスで応用すべく実地研修 (On the Job Training : OJT) で実践に移すという戦略をとり、OJT では FT や ITT で細かく取り扱うことのできなかつた点や実践に移す際に困難な判断や不明な部分について、指導員に直接きめの細かい助言や指導を受けるという体制を整えた。このように「学びと実践」を組み合わせるというアプローチは、他のドナーには見られない、極めてユニークかつ有益なものであった。

#### (2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトがプロジェクトの活動をスムーズに展開し、順調に成果を上げた背景には、カウンターパート及び直接受益者のプロジェクトに対するオーナーシップやモチベー

ションが高かったことが挙げられる。具体的には、直接のカウンターパートであった CPI の DIME そして DGP、直接受益者である DPI の関係者はマニュアルの作成と研修にプロジェクト当初から積極的に関与しており、このような高い参加意識とオーナーシップがプロジェクトの効果発現に大きく寄与している。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

本プロジェクトがプロジェクト目標を達成できなかった理由としては、計画段階で投入規模及びプロジェクトの期間に比して、プロジェクト目標を過剰に設定した可能性が挙げられる。つまり、プロジェクト目標として、ラオス全国の PIP 事業を対象に審査・モニタリング・評価の適切な運営を目指したことは本プロジェクトの実施期間及び投入規模を考えた場合、過大に設定されていたと考えられる。特に、キャパシティ・ビルディングは非常に時間のかかるアプローチであることを踏まえた場合、キャパシティ・ビルディング・モデルを作り、それを全国に浸透させることを本プロジェクトの投入規模でかつ3年で行うことは、そもそも無理があったと考えられる。

#### (2) 実施プロセスに関すること

また、2006年のラオス国会審議日程が10月から6月に前倒しになったことは、予算策定プロセスに大幅な変更と混乱を引き起こした。特に、ラオス側の予算策定プロセスに沿った形でできるだけ実践に即したアプローチをとり、また、アプローチの中核となる活動が研修であったという本プロジェクトの特長を踏まえた場合、ラオス国会の審議日程の変更により、予算プロセスに沿った研修の実施が当初予定されていた2006/07年度と2007/08年度の2回から1回へと減少したことは、プロジェクトの成果そしてプロジェクトの目標に極めて大きな打撃を与えたと考えられる。

### 3-5 結論

プロジェクト目標は本プロジェクトの終了までに達成される見込みはない。しかし、これをもって本プロジェクトが失敗であると結論づけることは妥当ではない。実際、本プロジェクトが目指すべき方向性及びアプローチはともに妥当であると考えられる。今後、プロジェクト目標を達成するためには、プロジェクトの活動や成果をモニター対象となった3県1省庁から徐々に拡大して全国展開を図ることが重要になる。現状では、ラオス側の財政的な自立発展性に懸念も見られるが、JICAの新規プロジェクトが採択されていることもあり、その中でこの対応がなされればプロジェクト目標を近い将来に達成することは十分可能である。

### 3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### (1) 審査・モニタリング・評価結果の効果的・戦略的活用

プロジェクト終了後、プロジェクトで開発した審査・モニタリング・評価ツールを効力のあるメカニズムとする必要がある。特に、結果に基づいた対策を実行するための権限及び法的手続きを明確にする PIP マネージメント法案を策定することは重要である。

#### (2) 来年度予算プロセスに沿った研修継続の必要性

新システムを全国標準として確立し、新システムの内部化を行うためにも、2008/09の

来年度に予算策定プロセスに沿った研修を続けることは重要である。

(3) 新しい審査・モニタリング・評価システムの拡大

新システムを全国的に広めるため、研修の対象を他の省庁、県及び郡に拡大し、また、審査対象プロジェクトも中小規模 PIP プロジェクトから大規模 PIP プロジェクトに広げる必要がある。

(4) ドナーによる ODA 事業に対する審査・モニタリング・評価の必要性と援助協調の重要性

プロジェクト終了後、ODA プロジェクトに対しても、国内 PIP プロジェクトと同様に新しい審査・モニタリング・評価システムを適用する必要がある。

(5) 審査・モニタリング・評価のキャパシティ・ビルディングに対する長期的取り組みの必要性

CPI は中央及び地方行政機関に新システムを組み込むために、組織・人的・資金リソースを確保し続ける必要がある。また、審査・モニタリング・評価手法を CPI 自身でアップグレードできるための能力の更なる向上も必要である。経常経費と資本支出の整合性のために、将来的にはいかに財務省と協力していくかを検討する必要がある。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) 日本型技術協力プロジェクトの長所とその活用

このプロジェクトで採用した OJT のような実用的で現場に則したアプローチは、多くのスタッフが高く評価しており、この現場指向のアプローチは日本の技術協力プロジェクトの顕著な強みであると考えられる。

(2) ラオス政府のニーズと能力に合った PIP 運営監理システムの開発・運営・改良の重要性

ラオス政府職員が理解でき、利用でき、そしてプロジェクト終了後に自身で更新できる審査・モニタリング・評価システムの開発が非常に重要である。

(3) ラオスのガバナンス・システムに合ったプロジェクトの立案と実施の必要性

ラオスの統治スタイル、地方の統治機能に注意を払うことは、プロジェクトの活動を準備し実行するうえで重要なことである。

## 終了時評価調査結果要約表（英文）

<b>I. Outline of the Project</b>	
<b>Country : Laos</b>	<b>Project title : Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management</b>
<b>Issue/Sector : Governance</b>	<b>Cooperation scheme : Proposal-based Technical Cooperation Project</b>
<b>Division in charge : Laos Office</b> <b>Dept. Division</b>	<b>Total cost : 280,000 (thousand)_yen</b>
<b>Period of Cooperation</b>	<b>(R/D): 01/11/2004~31/10/2007</b> <b>Partner Country's Implementing Organization : Committee for Planning and Investment</b>
<b>Related Cooperation Project :</b>	<b>---</b>
<p><b>1 Background of the Project</b></p> <p>Committee for Planning and Investment (CPI) of the Government of Lao PDR has authority and responsibility for the management of Public Investment Program (PIP), which is equivalent to a so-called development program in Laos. CPI provides advice for assessing and adopting new PIP projects, monitor and evaluate PIP projects on a regular basis as well as verify the relevance of PIP projects in each sector. However, the CPI and provincial Departments of Planning and Investment (DPI), which are a subordinate organization to the CPI, lack capacity for managing programs and projects so that domestically funded the PIP and PIP projects are planned and implemented arbitrarily. Also, it is unclear how much contribution the PIP has made to achieving overall goals in the national-level development plan. Consequently, there is a huge gap between the national development plan and implementation of the PIP.</p> <p>Under these circumstances, the Government of Lao PDR officially requested the Government of Japan to assist with the Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management in 2003 (Hereinafter referred to as the Project). Based on the request, Japan International Cooperation Agency (JICA) started providing assistance to the Government of Lao PDR in November 2004 and implementing a proposal-based technical cooperation project for three years.</p>	
<p><b>2 Project Overview</b></p> <p>The Project aims to strengthen the capacity of both Department of Investment Monitoring and</p>	

Evaluation (DIME) and Department of General Planning (DGP) of the CPI in order for the CPI to assess, monitor and evaluate new and ongoing projects.

( 1 ) Overall Goal

Effectiveness and efficiency of PIP planned and implemented by the Lao Government improve.

( 2 ) Project Purpose

PIP Projects are appropriately appraised, monitored and evaluated/

( 3 ) Outputs

1. Appraisal, monitoring and evaluation method which are suitable to Laos are developed.
2. Staff at supervising agencies attain knowledge and skills for PIP management, appraisal, monitoring and evaluation.
3. PIP projects are managed under the newly developed methods at the designated monitor provinces and ministry.
4. Organization-based coordination network in PIP management is established and functioning appropriately.

( 4 ) Inputs

Japanese side : ( Total 280,000 (thousand) Yen)

Long-term Expert	<u>0</u>	Equipment	10,670 (thousand)Yen
Short-term Expert	<u>10</u>	Local cost	41,343 (thousand) Yen
Trainees received	<u>0</u>	Others	--- (thousand) Yen

Laotian Side :

Counterpart	<u>11</u>	Equipment	---
Land and Facilities	provided by counterpart organization		
Local Cost	unknown		
Others	---		

**II. Evaluation Team**

<b>Members of Evaluation Team</b>	<b>Mr. Koichi Takei, Team Leader, Deputy Resident Representative of JICA Laos Office</b> <b>Mr. Hideaki Matsumoto, Evaluation Planning, Assistant Resident Representative of JICA Laos Office</b> <b>Mr. Tatsuya Nishida, Project Evaluation, Consultant</b>	
<b>Period of Evaluation</b>	<b>22/07/2007 ~ 10/08/2007</b>	<b>Type of Evaluation : Terminal Evaluation</b>

**III. Results of Evaluation**

**1 . Project Performance**

**- Inputs and Outputs**

**Most of project outputs have been or are expected to be achieved by the end of the project in October**



2007. Specific achievements on each of project outputs are as follows:

Output 1 is expected to be fully achieved by the end of August 2007. All the manuals and handbook expected have been or will be completed and distributed to all the departments concerned.

Output 2 has been fully achieved until now. Specifically, 15 staffs of the DIME and 6 staffs of the DGP marked sufficient scores in the post-tests, received internal training of trainers, organized and implemented various training and seminars.

Output 3 has been and is expected to be achieved partially by the end of August 2007. Currently, the meta-evaluation of the new methods suggests that more PIP projects of the monitor organizations could be assessed, monitored and evaluated through the new methods. Also, the meta-evaluation finds that the quality of assessment reports using SPAS still needs to be improved, since the quality of many PIP project assessments were rated low.

Output 4 has been fully achieved until now. 4 annual seminars were successfully held from 2005 to 2007. A PIP management is now being finalized and is expected to be incorporated in the manuals and handbook, and distributed by the end of August, 2007.

#### - Project Purpose

9 of 19 middle-scale (Type 2) PIP projects under the responsibility of the monitor organizations were processed in line with the "PIP Manual for Project Management" and were submitted to the National Assembly in the 2007/08 fiscal year. Also, four inception or progress reports on Type 2 PIP projects in the monitor organizations have been submitted until now in line with the manual. In addition, the number of PIP projects for the 2007/08 fiscal year, which were assessed and evaluated under the manual and utilized for programming PIP, increased from 0 in the 2005/06 fiscal year to 115 including Type 1, 2, and 3 PIP projects in the 2007/08 fiscal year.

## 2 Summary of Evaluation Results

### (1) Relevance

The Project has remained relevant to both the Laotian national development plans and the Japanese Official Development Assistant (ODA) policy and program since the start until now. Also, the Project meets the needs of direct beneficiaries of DIME, DGP, three monitor provinces and a ministry.

### (2) Effectiveness

The project purpose has been only partially achieved while project outputs have been mostly achieved. This is because the purpose is ambitious compared with outputs and activities of the Project and there is a gap between the achievement of outputs and the attainment of the project purpose. The development of the manuals and handbook, training staffs of DIME, DGP and three monitor provinces, and holding annual seminars are necessary to build their capacity of assessment, monitoring and evaluation. But, building their capacity for only the three monitor provinces and the

monitor ministry is insufficient for outputs to cause the accomplishment of the project purpose, which covers the nationwide capacity of assessment, monitoring and evaluation.

### ( 3 ) Efficiency

Overall, most of inputs were mobilized both properly and flexibly for this project in terms of the quantity, quality and timing of inputs. Note that the high level of motivation on the Laotian side is one of the most significant factors for achieving most of intended outputs. Also, the combination of workshop-type training and on-the-job training (OJT) were found extremely effective and efficient, because they had multiple effects by applying what they learned in FT and ITT to daily work under the supervision of a mentor through OJT. Also, an annual seminar was an effective tool for drawing attention from high ranking officials to project activities as well as disseminating results of the training widely. Some specific suggestions on inputs are available in the report. The shift of the assembly session to June 2006 hampered the implementation of training for staffs concerned along the budget formulation process for the 2006/07 fiscal year. Consequently, the Project was able to implement only one cycle of training during the project period, although it initially expected to conduct two cycles.

### ( 4 ) Impact

It is necessary to achieve the project purpose in order to achieve the overall goal. However, note that achieving the project purpose does not automatically materialize the overall goal saying that effectiveness and efficiency of PIP planned and implemented by the Lao Government improve. How to utilize the results of assessment, monitoring and evaluation is the next key for achieving the overall goal. Also, the evaluation team found that the Project has started producing three positive unintended impacts until now:

First, some provinces are voluntarily extending the new assessment, monitoring and evaluation system to the district level in some provinces.

Second, neighbouring provinces around the three monitor provinces requested CPI or the monitor provinces to provide training of assessment, monitoring and evaluation methods to them.

Third, the CPI is voluntarily extending the new assessment, monitoring and evaluation system to other offices within the CPI than intended offices.

### ( 5 ) Sustainability

Basically, policy, technical, organizational and personnel sustainability has made substantial progress until now, while a strategy for improving financial sustainability should be discussed and prepared for the future. The Government of Lao PDR has demonstrated a strong policy commitment to introducing a new assessment, monitoring and evaluation system to PIP (Prime Minister Decree 58 and a new PIP management law to be formulated). Also, DIME and DGP has now sufficient human resources and organizational capacity of continuing to train staffs of line ministries, provincial and even district governments as well as conduct the new assessment, monitoring and evaluation methods, while DPI

staffs of the monitor provinces have developed their technical competency of conducting the new methods, although they still need training in order to reach the capacity level of training other provincial and district officials. The evaluation team found that many officials of the Government of Lao PDR pointed out financial difficulties when they provide training to provincial or district staffs. The evaluation team would like to emphasize that the terminal evaluation gives a valuable opportunity of developing a strategy for financial sustainability of the new system for the future.

### **3. Factors promoted realization of effects**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

The Project was well planned mobilizing the unique features and strength of Japanese technical cooperation projects. Unlike other donor projects, this Project adopted an extremely practical and application-oriented approach. The trainings, especially the On-the-Job training, were the best example, which were planned to be conducted according to the actual process of budget planning of Lao government and were well combined On-the-Job Training as practice and Formal Training and Intensive Technical Training as theory.

#### **(2) Factors concerning to the Implementation Process**

High participation and ownership of Laotian counterparts and beneficiaries contributed to provide good result to the Project. The Department of Investment, Monitoring and Evaluation, the Department of General Planning and departments of Planning and Investment in provinces participated to create manual and trainings actively since the beginning of the Project.

### **4. Factors inhibited realization of effects**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

One of the possible reasons why this Project might not be able to achieve the Project purpose and output is thought of as the Project purpose has been set too ambitious to complete in the project period with planned input. Because capacity building is generally considered taking time to do, three years' project period is thought of as too short to make capacity building model and disseminate the technique and knowledge across the whole country.

#### **(2) Factors concerning to the Implementation Process**

Changing of appraisal schedule of next year's budget by National Assembly from October to June caused confusion and big changes of project implementation schedule because the project had been planned according to the budget planning process. This change reduced time of training, and it provided negative impact on the achievement of output and project purpose because the main component of the project for capacity building was training.

### **5. Conclusion**

The Project purpose has been and is expected to be achieved partially or not completed by the end of the Project, but it does not mean that the project is failure. In fact, the direction and approach of the project are both reasonable. Therefore, it is important to expand project activities and output to all provinces and ministries in order to achieve the Project purpose. It is expected to achieve the Project purpose in the near future if CPI can continue those activities.

## **6 . Recommendations**

( 1 ) Use results of assessment, monitoring and evaluation more effectively and strategically. First, these documents should be finalized and signed by the President of the CPI, and distributed to all the governmental agencies concerned by the end of September, 2007.

( 2 ) Note that the new system could provide a government body with a powerful tool and authority to take such strong measures as recommending, advising and enforcing the discontinuation and suspension of projects, review and change of project scope, based on results of the assessment, monitoring or evaluation of PIP projects. It is recommended to seize the forthcoming opportunity of formulating a PIP bill to design these legal procedures in details.

( 3 ) Continue training along the budget formulation process in the next fiscal year of 2008/09

( 4 ) Extend training to more ministries, provinces, and districts. Review and extend the use of training contents, manuals and handbook nationwide. Extend assessment, monitoring and evaluation to large-scale (Type 1) PIP projects.

( 5 ) Assess, monitor and evaluate official development assistance (ODA) projects and attempt to conduct aid coordination

( 6 ) Be prepared to make long-term efforts to develop the capacity of assessment, monitoring and evaluation.

- It is recommended that CPI prepare and formulate a financial sustainability strategy for post-project period by the end of this Project.

- Further develop the capacity of upgrading assessment, monitoring and assessment methods in the long run.

- Develop a plan on how to cooperate with the Ministry of Finance (MOF) for the future, because planning and preparing recurrent cost as well as capital expenditures for PIP projects concurrently is an effective way to improve the efficiency of the PIP.

## **7 . Lessons Learned**

( 1 ) Recognize and mobilize the strength of Japanese technical cooperation project. This Project adopts an extremely practical and application-oriented approach. The On-the-Job training is the best example, which many staffs interviewed highly appreciated and distinguished from other donor projects.

( 2 ) Develop, manage and update PIP management system with a special attention to the Laotian needs and capacity. Although many donors have developed different kinds of manuals and handbooks, the number of manuals and handbooks that were actually utilized and institutionalized is in fact small. It is crucial to develop an assessment, monitoring and evaluation system, which Government of Lao PDR can understand, use and update by themselves after the completion of the Project.

( 3 ) Implement a project in accordance with the Laotian style of governance. Conducting project activities in accordance with the Laotian style of governance is the most efficient. Generally, the Government of Lao PDR's management is top-down. Also, provincial governors have strong power to make decisions including those on PIP projects. Therefore, it is crucial to pay an attention to these general and regional governance features in order to prepare and implement project activities.

#### **8 . Follow-up Situation**

---

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）の開発事業計画は公共投資プログラム（Public Investment Program：PIP）と呼ばれ、計画投資委員会（Committee of Planning and Investment：CPI）がPIP全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。CPIは新規PIP事業採択時の審査に関する助言を与え、各分野における事業の妥当性について検証するとともに、定期的なモニタリングと評価の実施も求められている。しかしながら、CPI及びその県・郡における下部機関である計画投資局（Department of Planning and Investment：DPI）の事業管理能力が不足しているため、ラオスの独自歳入で実施されるPIP全体が恣意的な案件計画・実施に流れやすく、上位計画の目標達成に対する貢献度も不明確で、計画と実施の間に大きな乖離が生じるなどの問題が発生している。

このような状況のもと、ラオス政府は我が国政府に対し、「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト（Project for Capacity Building in PIP Management：PCAP）」を要請した。この要請に基づき、JICAは2004年11月から3年にわたる協力を実施している。

本プロジェクトはPIP全般に責任と権限を有するCPIが新規・継続事業の妥当性を検証し、定期的なモニタリングと評価の実施ができるよう、CPI及びDPIの組織の能力強化を図ることを目的としている。今回の終了時評価では、2007年10月のプロジェクト終了に向け、ラオス政府関係者とこれまでの実績を確認し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行う。そのうえで、終了までに向けた活動に関する提言や得られた教訓を取りまとめることを目的とする。

## 1-2 調査団の構成と調査期間

### (1) 調査団の構成

#### 1) 日本側団員

担当分野	氏名	役職
総括	武井 耕一	JICA ラオス事務所 次長
評価計画	松元 秀亮	JICA ラオス事務所 所員
評価分析	西田 竜也	株式会社ケイディーテック コンサルタント

#### 2) ラオス側団員

氏名	役職/所属
Mr. Bounthavy Sisouphanthong	Vice President、CPI
Dr. Khamlien Polesena	Director General、一般計画局（Department of General Planning：DGP）、CPI
Mr. Ouneheuane Chittaphong	Deputy Director General、投資モニタリング・評価局（Department of Investment, Monitoring and Evaluation：DIME）、CPI

## (2) 調査日程

	日付	内容
1	7月22日(日)	評価分析団員 ラオス着
2	7月23日(月)	AM 調査団内打合せ PM CPI関係幹部との会合
3	7月24日(火)	AM CPI/DGP局長との会合 CPI/DIME及びDGP関係者との会合 PM DIME関係者によるプロジェクト自己評価
4	7月25日(水)	AM 日本人専門家へのインタビュー PM 日本人専門家へのインタビュー DIME課長クラスに対するインタビュー DIM職員に対するインタビュー
5	7月26日(木)	AM DIME及びDGP職員による部内本格研修(Formal Training: FT) 及び集中技術研修(Intensive Technical Training: ITT)に対する 評価報告 PM DGP地域開発計画課長代理に対するインタビュー DGP職員に対するインタビュー
6	7月27日(金)	団内打合せ
7	7月28日(土)	休日
8	7月29日(日)	休日
9	7月30日(月)	AM DIME公共投資プロジェクト・モニタリング・評価課関係者に 対するインタビュー
10	7月31日(火)	ウドムサイ県へ移動 PM ウドムサイ県DPI局長との会合
11	8月1日(水)	AM ウドムサイ県DPI局長との会合 ウドムサイ県DPI次長とのインタビュー ウドムサイ県事業実施者(県の事業部)に対するインタビュー PM ウドムサイ県DPI関係者に対するインタビュー
12	8月2日(木)	ビエンチャン県へ移動
13	8月3日(金)	PM 農林省(Ministry of Agriculture and Forestry: MOAF)関係者に 対するインタビュー 団内打合せ
14	8月4日(土)	休日
15	8月5日(日)	休日
16	8月6日(月)	PM CPI関係幹部との会合(レポート協議)
17	8月7日(火)	評価レポート修正
18	8月8日(水)	AM CPI関係幹部との会合(レポート協議)
19	8月9日(木)	AM CPI関係者に対する評価レポート発表

20	8月10日(金)	AM 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) 署名・交換 在ラオス日本大使館報告 評価分析団員ラオス発
----	----------	--

### 1-3 主要面談者

#### (1) ラオス側

Dr. Kikeo Chanthaboury	Permanent Secretary, CPI
Dr. Khamlien Polesena	Director-General, DGP, CPI
Mr. Ouneheuane Chittaphong	Deputy Director-General, DIME
Mr. Banlousih Chithouplok	Head of General Division, DIME
Mr. Lumphanh Phanphomsana	Chief of PIP Project Monitoring and Evaluation Division, DIME
Mr. Vilaysack Phothichanh	Chief of Business Monitoring & Evaluation, DIME
ViangKhone Bouaphachanh	Deputy Director of Regional Development Planning Division, DGP
Hounpheng Soudthivong	Director, Department of Planning and Investment, Oudomxay Province
Solasin Khantysaly	Deputy Director, Department of Planning and Investment, Oudomxay Province
Khamdeng Sengsouk	Head of Statistics Division, Department of Education, Oudomxay Province
Division Chief	MOAF

#### (2) 日本側

中村 健	在ラオス日本大使館一等書記官
川久保 順	在ラオス日本大使館二等書記官
松浦 美樹	在ラオス日本大使館専門調査員
奥村 一郎	PCAP チーフ・アドバイザー
平良 那愛	専門家
村上 秀樹	専門家
浦郷 昭子	専門家
Saman Miboun	PCAP ローカル・コンサルタント

### 1-4 対象プロジェクトの概要

#### 1-4-1 プロジェクト目標など

##### (1) 上位目標

公共投資プログラム (PIP) の効果と効率性が改善される。

##### (2) プロジェクト目標

ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される。



(3) 成果

1. ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法が開発される。
2. 公共投資事業の監督機関職員が運営、審査、モニタリング、評価技術を習得する。
3. 新たに確立された手法に基づき、モニター県（カムムアン県、ウドムサイ県、サラワン県）及びモニター省庁（農林省）において適切に公共投資事業が運営監理される。
4. 公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークが整備される。

(4) 投入

- ・日本人専門家
- ・チーフアドバイザー／公共事業評価、研修開発・運営監理、キャパシティ評価、環境分析、社会分析、経済・財務分析、研修システム開発、ガイドライン開発、ガイドライン整備／メタ評価、PIP セミナー運営

1-4-2 実施体制など

(1) 協力期間

2004年11月～2007年10月（3年間）、討議議事録（Record of Discussion：R/D）署名日：  
2004年8月27日

(2) 実施体制

アイ・シー・ネット株式会社による業務実施

(3) 相手国機関

計画投資委員会（CPI）

(4) 所轄機関

JICA ラオス事務所

## 第2章 終了時評価の方法

本件調査では、日本側調査団（3名）及びラオス側調査団（3名）による合同評価委員会（Joint Evaluation Committee：JEC）を組織し、プロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management：PCM）手法で用いられるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に基づき、プロジェクトの当初計画、協力開始時から評価調査時点までの日本側及びラオス側双方の投入・活動実績、プロジェクト実施の効果、実施体制等を確認したうえで、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から終了時評価を実施した。また、プロジェクトの実施プロセスについて確認し、そのうえで残りの協力期間及び協力期間終了後における対応方針についても検討し、両国政府関係者に対し提言と教訓を提供した。

### 2-1 評価のプロセス

#### 2-1-1 既存資料レビュー、及び評価グリッドの作成

事前にプロジェクトが作成したプロジェクト進捗に係る報告書等の参考資料から情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価の枠組みをデザインした。具体的には、2007年3月に作成されたPDM3〔付属資料1．PDMを参照、英文のPDM3については付属資料6．評価調査報告書（英文）のAnnex1を参照〕及びプロジェクトに関する半期及び年次報告書をもとに、評価グリッド（和文については付属資料2．評価グリッド、英文については付属資料6のAnnex2を参照）を作成した。また、プロジェクトの実施プロセスについても、PDMの変更・改訂過程を調査・分析した。

#### 2-1-2 質問票の作成・回収

現地調査に際し、評価分析団員が評価グリッドをもとに、カウンターパート（Counterpart：C/P）となるCPI/DGP及びDIME、そしてプロジェクトの直接の対象組織とした農林省計画局、ウドムサイ県、カムムアン県、及びサラワン県それぞれのDPIに対する質問票を作成、現地に送付し、回答を回収・分析した。質問票及び回答結果の取りまとめは付属資料3．質問票調査結果のとおり。

#### 2-1-3 プロジェクト関係者とのインタビュー

また、本質問票を補う形で、C/P、直接受益者、及び日本人専門家に対してヒアリングを行った。まずは、評価調査団より、終了時評価の位置づけ、目的、内容そして方法につき関係者に対し評価調査の概要を説明した後、本プロジェクトの達成度や成果を把握することを目的として、プロジェクト側からプロジェクト活動進捗に係る詳細な報告を受け、その後C/PであるDGP及びDIME、日本人専門家や農林省関係者に対し、首都ビエンチャンにおいてインタビューを実施した。また、C/Pが実施した本プロジェクトに対する自己評価や本プロジェクトの活動である研修実施後のレビューセッションにも参加する機会を得た。インタビューやその他会合の結果概要については付属資料4．インタビュー及び会合結果概要のとおり。

#### 2-1-4 現地調査

首都ビエンチャンでのインタビュー調査のあと、ウドムサイ県で現地調査を実施し、DPI及

び直接プロジェクトを運営・監理する事業実施者に対し聞き取り調査を行った。ウドムサイでのインタビューの結果概要については、付属資料4を参照。

#### 2-1-5 合同評価委員会（JEC）への報告

上記の調査結果（調査結果の概要については付属資料5のとおり。英文については付属資料6のAnnex3を参照）を日本及びラオス双方の合同評価チーム内で評価5項目に沿って詳細に分析・検討し、評価調査報告書（英文）草案を取りまとめた。この草案を2007年8月6日にJECの場に提出し、併せて評価調査の結果報告と協議を行い、10日までに草案を改訂し最終版を作成した。そして、10日に日本側調査団及びラオス側関係機関との間でM/Mの署名・交換を行った〔M/M及びM/Mに添付された評価調査報告書（英文）については付属資料6のとおり〕。

#### 2-2 調査項目

本調査は、以下の評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、そして自立発展性）の観点から、プロジェクト評価を実施した。具体的な評価項目の内容については以下のとおり。

##### <評価5項目>

(1) 妥当性 (Relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト目標や上位目標がラオス政府の開発政策との関連で妥当性を持っているか。</li> <li>・日本の援助政策や支援計画と整合性を持つか。</li> <li>・直接受益者のニーズと合致しているか。</li> </ul>
(2) 有効性 (Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト実施によりどの程度プロジェクト目標が達成されたか。</li> <li>・プロジェクトによりもたらされることが期待された成果や便益が、どの程度実際に達成されたか。</li> <li>・プロジェクトによりもたらされた便益や成果が目標達成に貢献しているか（因果関係）。</li> </ul>
(3) 効率性 (Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投入や活動が適切に実施されたか。</li> <li>・プロジェクトへの投入が効率的に成果に変換されたか（実施プロセスの生産性）。</li> </ul>
(4) インパクト (Impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの実施により、上位目標がどの程度達成されたか。</li> <li>・プロジェクト実施により、どのような直接あるいは間接のインパクト、また正負のインパクトが生じているか。</li> </ul>
(5) 自立発展性 (Sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトがラオス側によって持続し発展していくことが可能か。</li> <li>・具体的に、政策、技術、組織、そして財政それぞれの観点から、プロジェクトが創出した便益を持続させることができるか。</li> </ul>

## 2-3 調査対象者と情報・データ収集方法

### 2-3-1 調査対象者

本調査対象者は、概要以下のとおり。

#### (1) ラオス側

- ・本プロジェクトの C/P である CPI/DGP（質問票とインタビュー）及び CPI/DIME（質問票とインタビュー）
- ・農林省計画局（質問票とインタビュー）
- ・ウドムサイ県 DPI（質問票とインタビュー）
- ・ウドムサイ PIP 実施者（インタビュー）
- ・カムムアン県 DPI（質問票）
- ・サラワン県 DPI（質問票）

#### (2) 日本側

- ・専門家（インタビュー）4名

### 2-3-2 情報・データ収集方法

調査方法は概要以下のとおり。

#### (1) 資料収集・分析

関係諸機関が既に持っている基礎的情報・統計データ・報告書などを収集し、分析する。今回の評価に際して、特に参考にした文書・資料は概要以下のとおり。

- ・ラオス国政府 国家成長貧困削減戦略（NGPRS）（2004年）
- ・ラオス国首相府 首相令 58（2002年）
- ・ラオス国 CPI 第5次国家社会経済開発計画（NSEDP）（2001年）
- ・ラオス国 CPI 第6次国家社会経済開発計画（NSEDP）（2006年）
- ・ラオス国 CPIP PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル（2007年）
- ・日本国政府 政府開発援助（ODA）大綱（2003年）
- ・外務省 政府開発援助に関する中期政策（2005年）
- ・外務省 対ラオス国別援助計画（2006年）
- ・国際協力機構（JICA） ラオス国国別事業実施計画（2006年）
- ・JICA ラオス国公共投資プログラム（PIP）の運営監理能力向上プロジェクト事前評価調査報告書（2004年）
- ・アイシーネット株式会社 ラオス国公共投資プログラム（PIP）の運営監理能力向上プロジェクト 年次報告書（第1年次～第3年次）（2005年～2007年）
- ・アイシーネット株式会社 ラオス国公共投資プログラム（PIP）の運営監理能力向上プロジェクト 半期報告書（第2年次及び第3年次）（2006年～2007年）

#### (2) 質問票調査

本邦・第三国研修参加者、セミナー・研修受講者、及び OJT 受講者を対象として、特定

のテーマに焦点を当てた質問票に、意見を記入してもらい回収した。全体としては、質問票 50 を送付し、回収した数は 45 となった。以下は、具体的な送付及び回収状況を示す。

1) C/P

- ・CPI/DGP：送付数（10）、回収数（3）
- ・CPI/DIME：送付数（10）、回収数（8）

2) モニター省・モニター県

- ・農林省計画局（10）、回収数（8）
- ・ウドムサイ県 DPI：送付数（10）、回収数（7）
- ・カムムアン県 DPI：送付数（10）、回収数（10）
- ・サラワン県 DPI：送付数（10）、回収数（9）

(3) インタビュー：インタビュー対象者については「2-3-1 調査対象者」を参照。

(4) 直接観察：C/P である DGP や DIME に対し供与された機材や、C/P から本プロジェクトのために提供があった施設の状況を確認した。

## 第3章 調査結果

### 3-1 プロジェクトの実績

#### 3-1-1 投入

<まとめ>

投入については、日本及び第三国における C/P 研修は双方の調整がうまくいかず結局実施されなかったものの、全体として日本側及びラオス側双方からの投入は、特に遅滞なく順調に行われた。

#### (1) 日本側の投入

##### 1) 専門家の派遣

本案件は提案型技術協力プロジェクト（Proposal Type Technical Cooperation : PROTECO）であり、日本の支援スキームでいう長期専門家の派遣はなく、日本側から派遣された専門家はすべて短期専門家である。内訳は、①チーフアドバイザー、②研修開発運営監理、③経済・財務分析、④社会分析、⑤環境分析、⑥ガイドライン整備／メタ評価、⑦研修システム、カリキュラム、教材開発、⑧セミナー運営の8分野計10名である。当初は、統計分析に係る専門家の派遣も検討していたが、分析の基礎となる統計データの信頼性に大きな問題があることが判明したことから、同分野の専門家の派遣は行わないこととなった。日本人専門家の具体的な派遣実績については表3-1を参照。



## 2) プロジェクト活動スタッフ

また本プロジェクトでは、5名のラオス人をプロジェクト活動スタッフとして活用している。内訳は、ローカル・コンサルタント3名（プロジェクト監理ほか2名）、秘書・事務担当職員1名、ドライバー1名である。

## 3) 機材供与

機材供与としては、プロジェクトで使用する車両1台、コピー機1台、プリンター1台、そしてPC1台、合計1,067,235円が供与された。年次ごとの供与実績の内訳は表3-2のとおり（4年次については、予算ベース）。

表3-2 機材供与に係るコスト年次ごと内訳

(単位：円)

	1年次	2年次	3年次	4年次	合計
機材購入費	6,294,182	706,000	2,316,730	50,000	9,366,912
施設・機材維持管理費	36,298	18,710	371,559	103,435	530,002
機材運送費	287,678	13,714	91,929	380,000	773,321
合計	6,618,158	738,424	2,780,218	533,435	10,670,235

## 4) 研修員受入れ

研修員受入れについては、本プロジェクトでは当初長期研修本邦研修を年間1名、そして短期第三国研修を年間2名実施することを想定していたが、結局いずれも実施されなかった。これは、先方とのスケジュール調整がうまくいかなかったためである。

## 5) ローカル・コスト負担

本プロジェクトでは、モニター県出張に係る旅費交通費、借料損料（研修・セミナーの会場費、及び地方出張時のレンタカー借料）、資料等作成費（印刷代・製本代）、通信運搬費（約半分がマニュアル・資料の郵送代、残りは電話代）、傭人費（翻訳料）といったローカル・コストを日本側で負担している。内訳は表3-3のとおり。

表3-3 日本側ローカル・コスト負担内訳

(単位：日本円)

	1年次	2年次	3年次	4年次	合計
旅費交通費	199,910	2,089,723	3,403,716	4,224,180	9,917,529
借料損料	444,818	3,359,687	4,914,837	2,663,989	11,383,331
資料等作成費	158,539	3,281,408	8,338,781	4,531,110	16,309,838
通信運搬費	94,482	272,710	338,084	1,714,700	2,419,976
傭人費（翻訳料）	145,586	129,524	274,535	763,000	1,312,645
合計	1,043,335	9,133,052	17,269,953	13,896,979	41,343,319

## (2) ラオス側の投入

### 1) C/P の配置

プロジェクト開始から現在までに、CPI 副会長をプロジェクト・ディレクターとして



筆頭に、DIME 及び DGP の局長をそれぞれプロジェクト・マネージャーとし、それぞれの局からコーディネーターを1人ずつ任命した。そして、その他にも関係者6人（総計11人）がC/Pとして配置された。

## 2) 施設

本プロジェクトの施設として、ラオス側からはCPI内にプロジェクトのためのオフィス・スペース、会議室、研修場が提供されている。

## 3) ローカル・コスト

本プロジェクトにおいて、ラオス側はローカル・コストとして、C/PであるDIME及びDGP職員の給与、事務用品や光熱費等の事務経費、及びその他諸経費を負担している。詳細については不明である。

### 3-1-2 成果の達成状況

#### <まとめ>

2007年10月末の本プロジェクト終了時までには、4つの成果のうち、成果3については部分的にしか達成されないものの、それ以外については順調に達成されているか、または達成が見込まれており、成果のほとんどが達成される予定である。

それぞれの成果の達成状況については、概要以下のとおり（具体的な成果の達成状況については、付属資料5を参照）。

#### (1) 成果1

ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法が開発される。

成果1については、2007年8月末までに達成される見込みである。「PIP運営監理マニュアル」及び「事業実施者のための事業監理ハンドブック」は終了時評価の時点では未完成であったが、マニュアル及びハンドブックは現在最終段階に入っており、2007年8月末までにすべての関係機関に配布される予定である。さらに、「PIP個別プロジェクト運営監理マニュアル」については既に作成され、一度関係機関に配布されている。現在、同マニュアルに対するフィードバックをもとに改訂が行われており、2007年8月終わりまでに再び配布が完了する予定である。

#### (2) 成果2

公共投資事業の監督機関職員が運営、審査、モニタリング、評価技術を習得する。

成果2については、現在までに十分達成されていると考えられる。具体的には、DIMEに所属する15人の職員そしてDGPに所属する6人の職員は、2006年に行われたFTとITTの際に行われた研修後のテストにおいて70%以上の成績を収め、また、引き続き行われた部内研修を修了している。そして、これら職員が中心となって、2007年の2月から3月にかけて、首都ビエンチャン、ウドムサイ県、カムムアン県、そしてサラワン県において、3回のFT、3セットのITT、OJT、及び4回の年次セミナーを実際に企画・運営・実施す

るまでになっている。

### (3) 成果3

新たに確立された手法に基づき、モニター県（カムムアン県、ウドムサイ県、サラワン県）及びモニター省庁（農林省）において適切に公共投資事業が運営監理される。

成果3については、2007年10月末の本プロジェクトの終了までに部分的にしか達成されない見込みである。具体的には、本プロジェクトの対象となっているウドムサイ、カムムアン、及びサラワンの3県は、2007/08年度までには手続き上必要なレポートを以前より頻繁に提出するようになってきている。また、必要な情報も体系的かつ効果的に収集することができるようになっており、簡易型事業審査ツール（Simplified Project Assessment Sheet：SPAS）の開発により評価基準も明確になっていることが同レポートからうかがえる。さらに、質問票やインタビューから明らかとなっており、レポートの結論や提言も以前より論理的かつ一貫性が見られるようになってきている。さらには、DIMEとDGPから合計で30人、ウドムサイ、カムムアン、そしてサラワンの3県それぞれから30人のDPI関係者（総計120人）が、2007年の研修後の試験において70点以上を収めている。

しかしながら、こうした結果は本プロジェクトのモニター対象となったすべてのPIPのプロジェクトに拡大することが可能であったと考えられる。モニター県・省（ウドムサイ、カムムアン、サラワンの3県、及び農林省）を対象とした2007/08年度の予算プロセスのあり方を評価したメタ評価では、これら対象機関は多くのPIP事業に対する審査を実施したものの、SPASを用いた審査レポートの質は低いと認定され、改善の余地は大きいとされている。また、モニター省である農林省のPIP事業については、新しい審査・モニタリング・評価方法に準じて手続きされたものはなかった。メタ評価の詳細については以下のとおり。

表3-4 ウドムサイ、カムムアン、サラワン各県がSPASを用いて審査したPIP事業の数(2007/08年度)

事業のタイプ	ウドムサイ		カムムアン		サラワン	
	中規模 (タイプ2)	小規模 (タイプ3)	中規模 (タイプ2)	小規模 (タイプ3)	中規模 (タイプ2)	小規模 (タイプ3)
スクリーニングされる前のPIP事業数	3	144	18**	316	7	192
SPASで審査されたPIP事業数	3	116	11**	114	2	94
実際に予算を申請したPIP事業数*	1	89	18**	210	7	62
	Total 90		Total 228		Total 69	
承認されたPIP事業数*	1	71	15	167	5	58
	Total 72		Total 183		Total 63	

\*債務支払いを申請した事業を除く。

\*\*大規模(タイプ1)事業一つを含む。

表3-4は、PIP予算申請提出のプロセスにおいて、モニター3県はSPASを活用していたことを明らかに示している。具体的には、ウドムサイでは147のPIP事業のうち119事業（約81%）が、SPASを用いて審査されている。この審査を経たあと、90の事業がPIP予算申請リストとしてCPIに提出され、そのうち72の事業が国会で承認された。カムムアン県の場合、334のPIP事業のうち125事業（約37%）がSPASを用いて審査され、そのうち228の事業をCPIに申請、最終的には183の事業が承認されている。サラワンでは、199の事業のうち96事業（約48%）がSPASを用いて審査され、69の事業をCPIに提出、最終的に63事業が承認を受けている。

表3-5 モニター県別のメタ評価の結果

評価/県	ウドムサイ	カムムアン	サラワン	合計
A（優）	0	0	8	8
B（良）	0	0	4	4
C（可）	1	9	8	18
D（不可）	43	27	15	70
合計	44	36	35	115

表3-5が示すように、CPIはまた、115のPIP事業（ウドムサイ県の44事業、カムムアン県の36事業、そしてサラワン県の35事業）に対するメタ評価調査（各県が実施したPIP事業審査に対する評価）を実施している。同メタ評価を通じてSPASレポートの質の検証を行い、A（優）、B（良）、C（可）、D（不可）の4段階評価を行った結果、8のPIP事業がA、4のPIP事業がB、18のPIP事業がC、そして70のPIP事業がDとされた。つまり、メタ評価を受けた事業全体のうち約61%がDとされたことになり、改善余地が大きいことが明らかであろう。

#### （4）成果4

公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークが整備される。

成果4は現在までに十分達成されていると考えられる。PIP運営監理システムの手続き、流れ、そして仕事や責任の分担については、2005年から2007年にかけて開催された4回の年次セミナーを通じて、CPIのDGP、DIME、県のDPI、そして中央省庁の計画局それぞれにおいて、十分理解が深まっていると考えられる。また、PIP運営監理モデルについては、同モデルの提案がなされた後、2006年初めから2007年初めにかけて、CPIや県のDPIからのフィードバックを踏まえ改訂された。このモデルは現在最終段階にあり、2007年8月末までに配布される予定であるマニュアルやハンドブックの中に採用される予定である。さらに、県の中には2007/08年度の予算策定プロセスにおいてPIP運営監理モデルを既に利用し始めているところもあり、例えばカムムアン県は、同モデルをコミュニケーション

オン手段として使っており、PIPプロジェクトの審査結果を自主的にCPIに報告している。加えて、CPIのDIMEやDGP、ウドムサイ県DPIとの面談調査では、審査・モニタリング・評価に関する標準化されたフォーマット等を通じて、CPIとモニター県とのコミュニケーションが向上したことが示されている。

### 3-1-3 プロジェクト目標の達成状況

<まとめ>

プロジェクト目標はプロジェクトの終了までに、部分的に実現される見込みである。具体的には、プロジェクト目標の指標3については、既に達成されているものの、プロジェクト目標の指標1及び2については部分的にしか達成されない見込みである。

プロジェクト目標のより詳細な達成状況については付属資料5を参照願いたい。

<プロジェクト目標>

ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される。

2007/08年度予算プロセスにおいて、対象となったモニター3県（ウドムサイ、カムムアン、サラワン）とモニター省である農林省の中で大規模（タイプ1）PIP事業を管轄しているところはなく、したがって、これらに対する審査・モニタリング・評価は行われなかった。他方で、これらモニター県が2007/08年度予算プロセスにおいて管轄した28の中規模（タイプ2）PIP事業のうち16事業については、「PIP個別プロジェクト運営監理マニュアル」にしたがって手続きがなされ、そのうち9事業が国会に提出・承認されている。また、2007/08年度においてモニター県管轄であった4つのタイプ2のPIP事業については、インセプション・レポートないしプロGRESS・レポートがCPIに対し提出されている。さらに、プロジェクト・マニュアルに沿った形で審査と評価を経てPIPの作成に活用された事業は2005/06年度には存在しなかったのに対し、2007/08年度には大・中・小規模（タイプ1、2及び3）のPIP事業を合わせて115に増加している。

モニター省である農林省については、「PIP個別プロジェクト運営監理マニュアル」にしたがって手続きがなされた、また、マニュアルに従ってCPIに対し提出されたインセプション・レポートないしプロGRESS・レポートはない。

## 3-2 プロジェクトの実施プロセス

### 3-2-1 プロジェクト概要表（PDM）の変遷とプロジェクトの進捗

本プロジェクトは、2004年8月20日に策定されたPDM0をもとに2004年11月に活動を開始したが、活動開始後にプロジェクトの範囲と活動内容を大きく修正し、2005年8月30日に第1回合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）において、PDM（PDM0→1）への修正・変更の承認を得ている。

この改訂における、主要な変更点は概要以下の2点である。

(1) プロジェクトの活動範囲をモニター3県とモニター省庁1機関に絞ることとなった。具

体的には、プロジェクトの活動対象を全県とすることをやめ、モニター3県をラオス北部、中部そして南部から各1県ずつ選ぶこととし、ウドムサイ（北部）、カムムアン（中部）、サラワン（南部）を選定した。また、モニター省庁についても、対象を全省庁から農林省をモニター省として絞り込むこととなった。この変更に伴い、研修やOJTについてもモニター県・省を中心として実施することとなった。

- (2) また、審査・モニタリング・評価に関するマニュアルやツールの開発、そして研修やOJTについては、毎年の公共投資プログラム（PIP）策定プロセスに合わせながら、実施していくこととなった。具体的には、プロジェクトで作成を予定していたマニュアルを整理・統合し、2つのマニュアル〔PIP 運営監理マニュアル（プログラム・マニュアル）と PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル（プロジェクト・マニュアル）〕、及び1つのハンドブック（事業実施者のための公共投資事業ハンドブック）の作成に集中することとした。

以上の変更は、プロジェクトの活動を初めから全国的に展開しても、プロジェクトの活動や成果が拡散してしまい、かえってプロジェクトの効果が減少してしまうのではないかとの懸念に基づくものであった。むしろ、活動の対象となる県や省庁を集中・限定し、プロジェクトの活動拠点をつくり、同拠点を中心として徐々にプロジェクトの活動や成果を全国的に拡大していく方が、プロジェクトの効果や効率性は高くなるとの戦略的判断によるものであった。また、以上の変更に際しても、上位目標、プロジェクト目標そして成果それ自体については変更を加えず、むしろこれらの指標や活動に修正や変更を加えるというアプローチをとっている。

PDM1は、その後2006年5月までにPDM2、そして2007年3月までにPDM3へと変更されているものの、プロジェクトの枠組みに影響するような大きな修正や変更は加えられていない。具体的にPDM1からPDM2への変更のうち主要なものは、成果2の指標として挙げられていた3つの指標のうち2つは相互に類似した変数を測定していることが判明したため、指標2-2に統合することとしたものである。また、PDM2からPDM3への変更のうち主要な修正は、成果1の指標である「マニュアルに沿ったPIP年間運営監理スケジュールが確立される」につき、通常10月に開催される国会が2006年度には同年6月に開催されることとなった結果、このように政治的流動性が高いなかでどの程度正式にPIP年間運営監理スケジュールを確立することができるか不透明な状況となったため、同指標を削除することとしたものである。以上の変更は、プロジェクトの枠組みを大きく変えるものではないこと、そしてプロジェクトの置かれた状況に柔軟に対応したものであることから、妥当であると考えられる。

## 第4章 評価結果

### 4-1 評価5項目の評価結果

#### 4-1-1 妥当性

##### <まとめ>

プロジェクト実施開始時点からそして終了時評価の時点においても、PIPはラオスの第5次及び第6次国家社会経済開発計画（National Socio-Economic Development Plan：NSEDP）を実施する重要な手段として位置づけられており、また、人材開発を重点分野として位置づけている対ラオス国別援助計画や国別事業実施計画といった日本のODA政策や、行政の質と能力の向上を目的とするJICAの援助プログラムと合致している。また、本プロジェクトは、C/PであるCPI/DIME、CPI/DGP、直接受益者であるモニター3県のDPI、そしてモニター省のPIP事業に対する審査・モニタリング・評価システムの導入に対するニーズにも合致しており、妥当性は極めて高い。

まず、本プロジェクトはラオスの国家開発計画との関連性が高い。ラオス政府は、第5次及び2020年までに実現すべき長期の国家開発目標を掲げた第6次のNSEDPを実施する重要な手段として、PIPを位置づけている。

次に、ラオスにおいては中央政府そして地方政府のいずれからも効率的で効果的なPIP運営監理システムの実施に対する強いニーズがある。ラオス政府は、2002年にPIPの運営監理の大枠を定めた首相令58を制定しているものの、同運営監理システムの詳細を然るべく開発・制定する必要がある。本プロジェクトは、PIP全体の効果と効率性を高めるために監理システムの枠組みの詳細を設計・確立することを目的とすることから、ラオス政府のニーズにかなっていると考えられる。また、本プロジェクトは、大規模（タイプ1）PIP事業の計画と運営を所掌する中央省庁のPD職員、そして中規模（タイプ2）PIP事業の計画と運営を管轄する県のDPI職員の双方を対象として、研修を実施することを目的としており、政府職員のキャパシティ・ビルディングを通じたPIPの効果と効率性の向上を目的とするラオス政府の努力と一貫性を有する。

さらに、本プロジェクトは日本のODA政策や開発プログラムの方向性とも一致している。1998年3月には、日本及びラオスの両政府は、人材開発を開発分野の中でも特に重点分野として位置づけ、特にラオス政府公務員のキャパシティ・デベロップメントに重点をおいた活動を行うこととした。また、本プロジェクトは、行政の質や能力向上を強調するJICAの国別事業実施計画にも合致しており、本プロジェクトは、JICAのラオスに対する開発プログラムにおける行政の質と能力の向上を目的とするプログラムを構成している。

#### 4-1-2 有効性

##### <まとめ>

本プロジェクトにおいては、期待された成果はほとんど実現された一方、プロジェクト目標は部分的にしか実現されなかった。これには、二つの主要な原因が考えられる。一つは、プロジェクトの成果や活動に対してプロジェクト目標が大きすぎたこと、そしてもう一つは、2006年のラオスの国会審議時期が突然変更になったことである。その結果、有効性は当初期待されたとおりに発現することができなかった。

前述のように、本プロジェクトの成果はほとんど実現された一方、プロジェクト目標は部分的にしか実現されなかった。これは、プロジェクトの成果や活動に対してプロジェクト目標が大きすぎたためであり、成果の達成とプロジェクト目標の実現の間にギャップが生じていたことが大きい。具体的には、マニュアルやハンドブックの開発、CPIのDIME、DGP、モニター3県の関係者に対する研修、そして年次セミナーの実施は、プロジェクト目標達成には確かに必要であるが、しかしラオス全体16県のうち3県、そして16中央省庁のうち1省だけを対象としてキャパシティ・ビルディングを実施するだけでは、審査・モニタリング・評価を全国レベルで実施・展開するというプロジェクト目標を達成することは困難である。つまり、目標を達成するためには、本プロジェクトの活動は必要であったものの、投入や活動の量でみた場合不十分であったということである。

特に、プロジェクトの実施プロセスとの関連で考えた場合、本プロジェクトはプロジェクトが始まってから約10ヵ月後の2005年夏にプロジェクトのスコープの見直しを行い、プロジェクトの活動規模を縮小していることを想起すべきである。しかしながら、こうしたプロジェクトのスコープ変更にもかかわらずラオス側及び日本側は、敢えてプロジェクト目標そして上位目標には変更を加えないという戦略的な決定を行っている。この決定を行った理由としては、第一に、プロジェクトの実施中に安易にプロジェクト目標を変えることは望ましくないこと、そしてプロジェクト目標や上位目標を変えないでおくことは、プロジェクトが開始当初何を目指していたか、そして今後何を指すべきかを明確にしておくという意味でも有用であったことが考えられる。つまり、目標が達成できないリスクを認識しながらも、あくまでプロジェクトの指標や活動の修正にとどめるという健全なアプローチをとったといえよう。

さらに、2006年のラオス国会開催時期が突然変更になったことも、プロジェクト目標を実現するうえでマイナスの影響を与えたと考えられる。2006年に国会の時期が10月から6月に早まったことで本プロジェクトは、同年に予定されていた審査・モニタリング・評価に関する関係者の研修を行うことができなかったという事情がある。その結果、当初本プロジェクトは、研修を年度ごとの予算プロセスに沿う形で2006/07年度及び2007/08年度の2回（2年度）実施する予定であったが、結局1度しか実施することができなくなった。しかしながら、以上のような国会の開催時期の変更を予測することは不可能であったことは、関係者の一致するところである。もし、国会の開催時期が変更されていなければ、そして関係者に対する研修が2度実施されていれば、C/Pや直接受益者の高いオーナーシップとモチベーションを踏まえた場合、審査、モニタリング・評価に関する研修が質・量ともに向上し、また制度としても現在以上に根付いていたことが十分考えられる。

#### 4-1-3 効率性

##### <まとめ>

- ・投入の量、質そしてタイミングについては、全体として見れば、本プロジェクトでは投入のほとんどは適切かつ柔軟に活用されていたと結論できる。特に、ラオス側の高いモチベーションが本プロジェクトにおける効率性の向上に貢献した最も大きな要因の一つであると考えられる。また、日本人専門家とラオス側 C/P は、効果的で協力的な関係を構築していたことも大きい。
- ・他方で、2006 年度のラオス国会開催時期の変更は、プロジェクト活動に対しマイナスの影響を与えたものの、右に対しプロジェクト関係者は、研修の実施から審査・モニタリング・評価ツールの質の充実に重点をおくことで、柔軟かつ効果的に対応していたようである。

##### (1) 投入の量、質、そしてタイミング

投入の量、質そしてタイミングについては、全体としてみれば、本プロジェクトでは投入のほとんどは適切かつ柔軟に活用されていたとあってよい。まず、本件評価調査におけるラオス側に対する質問票調査や聞き取り調査を総合的に勘案し、かつ成果のほとんどが達成されたことを考えた場合、本プロジェクトを担当していた日本人専門家の派遣時期、派遣期間そして派遣人数は概ね、妥当であったと考えられる。また、ラオス側 C/P も遅滞なく本プロジェクトへの担当者を割り振っており、期待された成果の発現に効果的・効率的に貢献していると考えられる。特に、ラオス側の高いモチベーションが本プロジェクトにおける成果の発現に貢献した最も大きな要因の一つであることを付言しておきたい。

表 4-1 日本側からの人的資源の成果別投入

成果	日本人専門家 (MM)	プロジェクト活動 スタッフ (ラオス 人) (MM)	合計 (MM)
成果 1 : ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法が開発される。	37.54	48.80	86.34
	36.8%	49.4%	43.0%
成果 2 : 公共投資事業の監督機関職員が運営、審査、モニタリング、評価技術を習得する。	36.67	35.00	71.67
	35.9%	35.4%	35.7%
成果 3 : 新たに確立された手法に基づき、モニター県 (カムムアン県、ウドムサイ県、サラワン県) 及びモニター省庁 (農林省) において適切に公共投資事業が運営監理される。	17.00	10.00	27.00
	16.7%	10.1%	13.4%
成果 4 : 公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークが整備される。	10.80	5.00	15.80
	10.6%	5.1%	7.9%
合計 (MM)	102.01	98.80	200.81



表4-1は、このプロジェクトにおいて期待された成果と日本側から供与された人的資源に係る投入の関係を示している。表4-1から明らかなことは、本プロジェクトの日本側人的資源は、審査・モニタリング・評価に関するマニュアルやハンドブックの作成に特に大きく費やされ（全体の43%）、次いでCPIに対する研修（35.7%）となっており、マニュアルとハンドブックの作成、及びCPIに対する研修で、日本側人的投入全体の約8割を占めている。

本プロジェクトにおいては、当初然るべきラオス側関係者を対象として日本及び第三国で研修を行うことが予定されていたが、結局は日本側とラオス側の間で調整がつかず、実施には至らなかった。しかし、ラオス国外での研修を実施できなかったことが成果の達成に悪影響を及ぼしたとの証拠は現在までのところ特に得られてはいない。ラオス中央政府及び地方政府関係者に対するラオス国内での研修については、本格研修（FT）、集中技術研修（ITT）、実地研修（OJT）、そして年次セミナーが戦略的に計画・実施されているようである。具体的には、ワークショップ・タイプの講習とOJTの組み合わせは、講習で学習したことを指導官の下で実際の職務で応用することで相乗効果が見られており、非常に効果的かつ効率的である。また、質問票やインタビューでは年次セミナーは、研修の成果をより幅広く普及するという意味に加え、CPIや県知事といった幹部に認識してもらうことで、関係職員のモチベーションが高まっているという結果が得られている。

日本側が供与した機材やラオス側から提供のあった施設については、成果別の貢献度を測ることは困難であるものの、質問票やインタビューからは基本的に供与のタイミングそして機材や施設の質は十分であったようである。また、本プロジェクトに係るローカル・コストは日本側及びラオス側によって分担されており、本件評価調査中にも特に大きな問題とはされていなかった。

以下は、本プロジェクトにおいて期待された成果の達成を妨げるほど問題があるとは見なされなかったものの、今回の評価調査において指摘されたその他個別の問題点である。

- ・日本人の短期専門家を、もっと長い期間CPIに配置してもらいたかった。そうすれば、OJTを通じてC/Pが専門家に必要な時に必要なだけアドバイスや指導を求めることができたであろうと思われる。
- ・社会分析や環境分析に関する研修はもっと実践的で応用を中心としたものにしてほしい。
- ・FT、ITT、そしてOJTの研修期間はもう少し長くしてほしい。現状では、短すぎて触れることのできないトピックもある。
- ・また、研修中に行うグループ・ワークは、参加者が全員コースワークを実践できるよう、もう少し少人数で行ってほしい。

## （2）プロジェクトの運営監理

JCCは大体1年に2回程度開催されており、意思決定機関及びプロジェクトの活動をレビューするメカニズムとして機能している。また、日本人専門家とラオス側C/Pは、プロジェクトの実施期間中、効果的で協力的な関係を構築している。ときとして両者は、文化や言語の面での相違による困難に直面することもあったが、このような効果的な協力関係を築いたことは、両者の相互理解とプロジェクトの円滑な実施を促したということができよう。

### (3) 外部条件

既に述べたように、2006年度のラオス国会開催時期の変更は、プロジェクト活動に対しマイナスの影響を与えた。具体的には、国会開催時期の変更により、2006/07年度の予算策定プロセスに沿った形で研修を行うことができなくなってしまった。その結果、プロジェクトは当初予定していたように、FT、ITT、そしてOJTといった研修を2年度にわたって2サイクル実施することができなくなってしまった。言うまでもないことであるが、国会開催時期の変更は、プロジェクト関係者にとっては予測・予防することは著しく困難であった。

2006年度に予定されていた研修がラオス国会の影響により中止になったことで、投入が効果的・効率的に使用されない可能性が高くなった。しかしながら、このような状況に対しプロジェクト関係者は、研修の実施からマニュアルやハンドブックといった本プロジェクトの成果品の改訂や一層の改良、そして、簡易型事業審査ツール（SPAS）や絶対・相対評価といった審査・モニタリング・評価に関する新しいツールの開発に重点を置くことで、柔軟かつ効果的に対応していたことが明らかになっている。したがって、国会開催時期の変動といった事態においても、2006/07年度の投入は十分柔軟かつ効率的になされ、投入の無駄は避けられたと考えられる。

#### 4-1-4 インパクト

<まとめ>

- ・上位目標が達成されるためには、まずプロジェクト目標を実現する必要があるが、プロジェクト目標を達成すれば、上位目標が自動的に達成されるというものではない。より重要なことは、審査・モニタリング・評価の結果をどのように活用するかである。
- ・本プロジェクトでは他にもインパクトが生じているようである。モニター県やCPIの中には自主的に新しい審査・モニタリング・評価ツールの普及・拡大に取り組んでいるところもあり、また、モニター県の近隣県よりは新システムの導入を積極的に要請するところも見られている。他方でプロジェクトの負の影響は、評価調査中には特に見られなかった。

#### (1) 上位目標の達成見込み

上位目標が達成されるためには、まずプロジェクト目標を実現する必要がある。PIP事業が適切に審査され、モニターされ、そして評価されるというプロジェクト目標が本プロジェクト終了までに実現される見込みがないことから、プロジェクト目標を実現し、そしてそのうえで上位目標が達成するためには、プロジェクト終了後に何らかのフォローアップが必要となる。

しかしながら、プロジェクト目標を達すれば、ラオス政府が計画・実施するPIPの効果及び効率性が向上するという上位目標が自動的に達成されるというものではない。言い換えれば、PIP事業の適切な審査・モニタリング・評価と効果的かつ効率的なPIPは同義ではない。より重要なことは、審査・モニタリング・評価の結果をどのように活用するかである。特にラオス政府は、PIP事業の審査・モニタリング・評価の結果をもとに、PIP事業の中止や停止、事業スコープの見直しや変更を諮問、勧告そして執行するといった法的権

限と手続きを整備する必要がある。したがって、今後はどのような法的手続きが必要となるのか、どの政府機関がそのような行政措置をとる権限を保有するのか等を詳しく検討し、そのうえで法的枠組みを整備し、法執行システムを作り上げることが極めて重要になる。

## (2) その他インパクト

本評価調査においては、本プロジェクトでは他にも現在までのところ当初は想定していなかった3つのポジティブなインパクトが生じていることが確認されている。具体的には、本プロジェクトの目的はあくまでも新しいシステムをモニター3県に導入することを目的とするものであるが、モニター県の中には、既に自主的に新しい審査・モニタリング・評価システムを郡レベルにまで拡大しようとする動きが見られている。例えば、評価調査団が訪問したウドムサイ県では、自発的に郡レベルへの新システムの適用を始めていた。このような事例は、新しい審査・モニタリング・評価ツールが有用であることを示すものであり、よい兆候である。そして、同様の現象が他のモニター県であるカムムアン県やサラワン県でも生じている可能性もある。

2番目に、モニター3県の近隣県がCPIやモニター3県に対し、新しい審査・モニタリング・評価システムに関する研修の実施を求めるようになってきている。これも同システムの有効性を示す良い兆候であり、システムが県のニーズにきちんと合致していることを示唆している。

3番目に、CPIが新しい審査・モニタリング・評価システムを当初は想定していなかったCPI部内の局や課にも導入を始めているところである。つまり、以上のケースは新しいシステムが様々な地方及び中央政府に拡大・普及するようになっており、新システムの高い潜在的可能性を示していると考えられる。

他方で、これといった負の影響は、評価調査中には観察されなかった。当初は、新しい審査・モニタリング・評価の導入についてCPIと他の中央省庁や県の計画局との軋轢が生じることもありえたし、また県のDPIと、実際にPIP事業の実施を管理運営する地方政府のPIP事業担当部署との軋轢が生じることもありえた。しかしながら、こういった省庁間や政府間同士の争いがあり、それゆえ、こういった省庁間や本プロジェクトの活動や効果発現が妨げられたとの明確な証拠は現在のところ存在しないようである。

## 4-1-5 自立発展性

### <まとめ>

本プロジェクトにおいては、政策、技術、そして組織・人員それぞれの面から見た自立発展性は、現在までに大きく進展したと考えられる。その一方で、財政面から見た自立発展性には未だ不安が残されており、将来を見据えた財政的自立発展性を向上させるための戦略につき議論を開始し、準備する必要がある。

### (1) 政策面からみた自立発展性

ラオス政府はPIPに対して新しい審査・モニタリング・評価システムを導入することに強いコミットメントを示している。具体的にラオスでは、中央政府においてはCPIがPIPの審査・モニタリング・評価を実施し、監督する権限を有する一方、地方においては県の

DPI が同様の権限を持つことを定めた首相令 58 を既に 2002 年に制定・発布している。しかしながら、首相令58は審査・モニタリング・評価システムの詳細については規定しておらず、具体的なシステムのあり方を設計・構築する必要がある。これを踏まえ、ラオス政府は近い将来（早ければ 2007 年秋に）新たな PIP の運営監理に係る法律を制定することを予定しており、この法律が制定されれば、CPI と DPI が新しい審査・モニタリング・評価システムにおいて中心的な役割を果たすことが改めて明確になり、その機能と責任が強化されることになろう。

## （2）技術、組織、そして人員面での自立発展性

技術、組織そして人員面からみたラオス政府の自立発展性は、現在までに目覚ましい進歩を見せている。DIME 及び DGP 職員の多くが、既に本プロジェクトで開発したマニュアルやハンドブックに沿って、審査・モニタリング・評価を実際に行う技術を身につけている。また、これら職員の多くが、他の省庁・県政府の関係者に対しても研修を行うことで研修指導員としての経験を積んでいる。つまり、現在の DIME と DGP には新しい審査・モニタリング・評価手法を実施するだけでなく、これら手法を、研修を通じて他の省庁、県政府、そして郡政府の関係者に対しても教授できる十分な人的資源と組織力を備えているといえる。

さらに、ウドムサイ、カムムアン、そしてサラワンの各県の DPI 職員も、他の県政府や郡政府関係者に対して研修を実施できるまでのレベルには達していないものの、「PIP 個別事業運営監理マニュアル」に沿って、審査・モニタリング・評価を実施する技術的能力水準には既に達している。

## （3）財政面から見た自立発展性

本件評価調査期間中、多くのラオス側政府関係者が、本プロジェクト期間中に県や郡関係者に対する研修を実施する際に財政面での困難があったことを指摘していた。しかしながら、新しい審査・モニタリング・評価システムが財政面でも自立発展的になるためには、最終的にはラオス政府自身が十分な財政の手当てを講じる必要がある点は強調されなければならない。そして、今次終了時評価は、そのような財政面での自立発展戦略をどのようにすべきか考える貴重な機会であることを強調しておきたい。

#### 4-1-6 促進・阻害要因の分析・検証

##### <まとめ>

- ・本プロジェクトでは、二つの主要な促進要因があったと考えられ、一つは C/P 及び直接受益者のオーナーシップやモチベーションが高かったこと、二つ目として日本の技術協力プロジェクトの特長を活かした工夫が見られたことである。
- ・他方で、阻害要因としては、計画段階で投入規模及びプロジェクトの期間に比して、プロジェクト目標が過大であった可能性があること、そして 2006 年のラオス国会審議日程の変更の二つを挙げておきたい。

##### (1) 促進要因の分析・検証

本プロジェクトがプロジェクトの活動をスムーズに展開し、順調に成果を挙げた背景には、二つの主要な促進要因があったと考えられる。まず、C/P 及び直接受益者のプロジェクトに対するオーナーシップやモチベーションが高かったこと、そして第二の要因として、活動の一つの中心であった研修に日本の技術協力プロジェクトの特長を活かした工夫が見られたことである。

具体的には、直接の C/P であった CPI の DIME そして DGP の双方とも、本プロジェクト、なかでも、マニュアルの作成と研修にプロジェクト当初から積極的に関与している。また、モニター対象となった 3 県の DPI 関係者もマニュアルの作成と研修に積極的に参加しており、関心の高さがうかがえた。このように、C/P 及び直接受益者がプロジェクトの活動に積極的に取り組んだのは、一つには現在の効率性や効果を無視した PIP 事業運営監理のあり方を何とかしなければならぬという危機感があり、審査・モニタリング・評価システム導入は PIP 事業をコントロールする有効なメカニズムになりうるという大きな期待があること、二つ目として主として若い関係者を中心に新しい手法を学びたいという意欲があったことが高いモチベーションにつながっていると思われる。

次に、研修のあり方にも、日本の技術協力の特長を活かしたプログラミングがなされていることを指摘しておきたい。キャパシティ・ビルディングを行うにあたって研修を実施するのはある意味当たり前のやり方であるが、本プロジェクトにおいては研修の組み方に工夫がなされ、「学びと実践」の要素が巧妙に組み込まれている点を指摘しておきたい。具体的には、研修はできるだけラオスの予算策定に沿った実践的なものにするという観点から、予算策定プロセスが始まる 2 月からまずは PIP 運営監理全般を扱った FT 及び、より審査・モニタリング・評価の技術的な側面を扱った IIT を行う。その上で、FT と IIT で学んだことを実際の予算策定プロセスで応用すべく OJT で実践に移すという戦略をとっている。特に、OJT では FT や IIT で細かく取り扱うことのできなかつた点や実践に移す際に困難な判断やよくわからない部分についても、指導員に直接きめの細かい助言や指導を請えるという利点が指摘されている。このように C/P や直接受益者とともに考え、物事を進めていくというアプローチは、他のドナーには見られない極めてユニークかつ有益なものとして聞き取り調査や質問票調査においてラオス側から高く評価されている。

##### (2) 阻害要因の分析・検証

本プロジェクトの阻害要因として、プロジェクト目標の実現を阻んだ要因を中心に検討

することとしたい。本プロジェクトがプロジェクト目標を達成できなかった理由としては、計画段階で投入規模及びプロジェクトの期間に比して、プロジェクト目標を過剰に設定した可能性があること、そして 2006 年のラオス国会審議日程の変更を主要な阻害要因として挙げておきたい。

まず、本プロジェクトの計画段階から、プロジェクト目標はラオス全国を対象として、PIP 事業の審査・モニタリング・評価の適切な運営を目標としていたが、同目標は本プロジェクトの実施期間及び投入規模を考えた場合、過大に設定されていたと考えられる。特に、キャパシティ・ビルディングは非常に時間のかかるアプローチであることを踏まえた場合、キャパシティ・ビルディング・モデルを作り、それを全国に浸透させることを本プロジェクトの投入規模でかつ 3 年で行うことは、そもそも無理があったといわざるをえない。

また、2006 年のラオス国会審議日程が 10 月から 6 月に前倒しになったことは、本プロジェクトの特長を踏まえた場合、特にプロジェクトの活動とその成果に悪影響をもたらしたと考えられる。先に述べたように、本プロジェクトの特長は、ラオス側の予算策定プロセスに沿った形でできるだけ実践に即したアプローチをとるというものであった。したがって、予算策定プロセスに大幅な変更と混乱を引き起こすようなラオス国会の審議日程の前倒しは、予算プロセスに沿った研修の実施を、当初予定されていた 2 サイクル (2006/07 年度と 2007/08 年度の 2 回) から 1 サイクル (2007/08 年度の 1 回) へと減少させた。そして、このプロジェクトの中核をなす活動が削減したことは、プロジェクトの特長を考えた場合、プロジェクトの活動、成果、そしてひいてはプロジェクトの目標に極めて大きな打撃を与えたと考えられる。

#### 4-2 結 論

<まとめ>

- ・本プロジェクトでは、プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される見込みはないものの、これをもって本プロジェクトが失敗であると結論づけることは妥当ではない。むしろ、本プロジェクトが目指すべき方向性及びアプローチはともに妥当であると考えられる。
- ・プロジェクト目標が達成されるためには、プロジェクトの活動や成果をモニター対象となった 3 県 1 省庁から徐々に拡大して全国展開を図ることが重要になる。現状では、財政的な自立発展性に懸念も見られるが、この対応がなされればプロジェクト目標の達成は十分可能である。

本プロジェクトは、質問票調査からも明らかなように、ラオスの国家開発計画、日本の ODA 政策や開発プログラム、そして直接受益者のニーズにも合致しており、妥当性は極めて高い。プロジェクトの成果に関しても、成果 3 につきモニター対象機関のうち農林省に対しては十分な研修が行われず、また、2007/08 年度の予算プロセスにおけるモニター対象機関による審査・モニタリング・評価の実施も不十分であるものの、それ以外については十分達成されている。

しかしながら、プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される見込みはない。プロジェクト目標が未達成であることは極めて残念であるが、これをもって本プロジェクトが失敗であ

ると結論づけることは以下の理由から妥当ではない。

- ・計画段階で、全国規模のキャパシティ・ビルディングを目標としたことは、投入規模と3年という短いプロジェクト期間を鑑みた場合そもそも困難であったと考える。
- ・また、本プロジェクト目標を実現するためにプロジェクトがとったアプローチ、また日本の技術協力プロジェクトの特長ともいえるが、特に年度ごとの予算プロセスに合わせた様々なワークショップ（机上理論）と実地研修（実践応用）という組み合わせは極めて有効であったことが明らかになっており、プロジェクト目標を実現するうえでこれに替わるよりよいアプローチを考えることは困難である。よって、本アプローチはプロジェクト目標を実現するうえで最善に近いと考えられる。
- ・むしろ、プロジェクト開始の早い段階で、プロジェクトの規模を縮小し、3県1省庁に集中投入し、そこを核として全国的な展開を図るという戦略は極めて妥当であったと考える。
- ・つまり、確かにプロジェクト目標を終了時までには実現することは困難であるが、これはアプローチが間違っていることを意味しない。アプローチは最善に近いものであったが、3年という期間や投入の規模を考えた場合、量的に不十分だったに過ぎず、同様の活動をもっと今後とも続けることが可能であるならば、短・中期的にプロジェクト目標を実現することは十分可能であると考ええる。
- ・さらに、2006年のラオス国会開催時期の変更の影響は極めて大きく、この変更がなければもう少しプロジェクト目標に近づいたと考えられる。しかし、国会開催時期の変更は極めて政治的なものであり、これをプロジェクト側でコントロールできたとは到底考えられず、これはやむをえないと結論づけざるを得ない。

つまり、以上が導く結論は、本プロジェクトが目指すべき方向性及びアプローチはともに妥当であり、プロジェクトが目標に至らなかったのは、時間と量の問題であったと考えられる。そもそも、キャパシティ・ビルディングは、時間がかかるわりに成果が見えにくいという欠点がある。しかしながら、本プロジェクトの場合、キャパシティ・ビルディングにおいて極めて重要なC/Pや直接受益者のモチベーションやオーナーシップは極めて高く、その意味において成功裡に進んでいる。

プロジェクト目標が達成されるためには、プロジェクトの経験をもとに、様々な研修をモニター対象となった3県1省庁から徐々に拡大して全国展開を図ることが重要になるので、財政面での自立発展性が一つの大きな鍵になる。現状では、財政的な自立発展性に懸念も見られるが、この点に対する対応がなされればプロジェクト目標の達成もそう遠くないと考える。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

#### 5-1-1 審査・モニタリング・評価結果の効果的・戦略的活用

PIP プロジェクトの審査・モニタリング・評価結果をどのように有効活用していくかを検討することは重要である。まず、3つのマニュアル、「プログラムマネジメントマニュアル」、「PIPハンドブック」、及び「プロジェクトマネジメントマニュアル」が完成され、CPI 委員長により認可され、2007年9月の終わりまでに関係する行政機関に配布される必要がある。

この新しい審査・モニタリング・評価ツールは、非常に効力のあるメカニズムになる可能性がある。それは、申請されたプロジェクトに対し、審査・モニタリング・評価結果に基づいて、提言、アドバイス、中止や延期、プロジェクトスコープの変更といった対策をとることが可能になるためである。したがって、法律上の必要な手続きを検討し、関連法案を取りまとめ、このシステムを確実に運営するための権限をどの政府組織が持つかなどを検討することは不可欠である。特に、新しい審査・モニタリング・評価システムの結果に基づいた対策を実行するために、権限及び法的手続きを明確にする PIP マネージメント法案を策定することを提言する。

#### 5-1-2 来年度予算プロセスに沿った研修継続の必要性

2008/09 の来年度の予算策定プロセスに沿った研修の継続が重要である。なぜならば、まず、本プロジェクトでは、新しい審査・モニタリング・評価システムをさらに向上させ、全国的に広めるため、CPI やモニター組織等において積極的な姿勢が示されている。したがって、新システムを全国標準として確立するため、このラオス政府側の現在の姿勢を活かすことは有効である。次に、新しい手法を確立するためには段階的なアプローチをとることが必要であり、審査・モニタリング・評価方法を何度も繰り返し実施することは、新システムの内部化を行ううえで最も良い方法である。したがって、2008/09 の来年度に予算策定プロセスに沿った研修を続けることは重要である。

#### 5-1-3 新しい審査・モニタリング・評価システムの拡大

新システム及び研修をさらに他の省庁、県及び郡に広げる必要がある。本プロジェクトは3つのモニター県及びモニター省庁に焦点を絞って実施された。しかしながら、本プロジェクト終了後は新システムの普及のためにも研修の対象を他省庁、県及び郡に広げていく必要がある。

また、研修の内容、マニュアル及びハンドブックのレビューと更なる活用が必要である。本プロジェクトで開発された研修、マニュアル及びハンドブックは定期的なレビュー及び改訂が必要である。このレビュー及び改訂された研修、マニュアル及びハンドブックは、今後、既存のマニュアル等と同様に他の省庁、県及び郡に広めていくものとなる。

加えて、大規模 PIP プロジェクト（タイプ1）への審査・モニタリング・評価を拡大する必要がある。本プロジェクトでは、中規模（タイプ2）及び小規模（タイプ3）の PIP プロジェクトのみ審査・モニタリング・評価を行った。比較的小規模なプロジェクトから開始し、関係者の能力を十分に向上させるという戦略は賢明であったが、本プロジェクト終了後は大規模プロジェクトについても審査・モニタリング・評価を始めることを提言する。



#### 5-1-4 ドナーによる政府開発援助（ODA）事業に対する審査・モニタリング・評価の必要性と援助協調の重要性

ODA プロジェクトに対しても、国内 PIP プロジェクトと同様に新しい審査・モニタリング・評価システムを適用する必要がある。本プロジェクトのターゲットは国内資金の PIP プロジェクトのみであったが、ODA プロジェクトは質、量ともに PIP プロジェクトの重要な地位を占めていることもあり、新システムは ODA プロジェクトも対象にすべきである。しかしながら、各ドナーが独自の審査・モニタリング・評価システムを持ち合わせていることが予想されるため、新システムを ODA プロジェクトまで広げることは、そう容易ではないと思われる。したがって、ラオスの新しいシステムを他ドナーのシステムと協調させ、同期していくことが必要である。

#### 5-1-5 審査・モニタリング・評価のキャパシティ・ビルディングに対する長期的取り組みの必要性

PIP の審査・モニタリング・評価の能力向上が明白な成果を出すまでには相当な時間がかかることを認識する必要がある。一般に、政府職員及び組織の能力開発・向上は時間がかかる取り組みであり、これは能力開発・向上の性質である。したがって、CPI が新システムの向上や組織内部化を長期的な取り組みとして続けることが望ましい。

能力開発・向上は長期的な取り組みを必要とするため、CPI は中央及び地方行政機関に新システムを組み込むために、組織・人的・資金リソースを確保し続ける必要がある。インタビューの結果、多くの対象者は新しいシステムを全国に普及するためには資金的措置が大きな課題であるという認識を持っており、CPI としてはプロジェクト終了後の資金的な持続可能性を保つための戦略を策定することが望ましい。

長期的視点に立ち、審査・モニタリング・評価手法をアップグレードできる能力の更なる向上も必要である。CPI は審査・モニタリング・評価を実施する能力や中央政府及び地方行政機関のスタッフを研修する能力を、既に開発している。したがって、次の段階は、既に開発した手法を定期的に再検討し、他国の経験を学ぶことにより、手法を改善そして向上することができるよう能力を開発することである。

最後に、将来的にいかに関係省と協力していくかを検討する必要がある。なぜなら、PIP を策定する際には必然的に CPI 職員は PIP プロジェクトに付随する経常経費を考慮しなければならず、それは財務省の責任の下にあるためである。PIP プロジェクトのための経常経費を資本支出と同様に計画・準備することは、PIP の効率を向上させる効果的な方法である。

### 5-2 教訓

#### 5-2-1 日本型技術協力プロジェクトの長所とその活用

インタビューにおいて、本プロジェクトのユニークな特長や強みを強調する者が多かった。このプロジェクトは、他のドナーのプロジェクトと異なり、非常に実用的で現場に則したアプローチをとっている。OJT がその最も良い例で、多くのスタッフがこの取り組みを高く評価し他ドナーとの違いを指摘している。また、マニュアルやハンドブックは CPI、各省庁、DPI やその他のプロジェクトオーナーのニーズに合わせて作成されている。評価チームは、この現場指向のアプローチが日本の技術協力プロジェクトの顕著な強みであると考えている。

### 5-2-2 ラオス政府のニーズと能力に合った PIP 運営監理システムの開発・運営・改良の重要性

ラオスのニーズや能力に合わせることは重要であるが、それを実際に達成することは難しい。多くのドナーが様々なマニュアルやハンドブックを開発したが、利用され、組織に内部化されたものは非常に少ないのが現状である。例えば、アジア開発銀行（Asian Development Bank：ADB）が、PIP マネージメントマニュアルを数年前に開発したが、このマニュアルはラオス政府職員の観点から理解し使うには難しいものとなっている。したがって、ラオス政府職員が理解でき、利用でき、そしてプロジェクト終了後に自身で更新できる審査・モニタリング・評価システムの開発が非常に重要である。

### 5-2-3 ラオスのガバナンス・システムに合ったプロジェクトの立案と実施の必要性

既存の制度を利用することは、物事を始めて実施していくうえで最も効率的な方法であるので、ラオスの統治スタイルに沿ったプロジェクト活動とすることが最善の策である。一般的に、ラオス政府のマネージメントはトップダウンである。同様に、県知事はこれら PIP プロジェクトを含む決定を行う権力を持っている。したがって、このような地方の統治機能に注意を払うことは、プロジェクトの活動を準備し実行するうえで重要なことである。

## 付 属 資 料

1. PDM
2. 評価グリッド
3. 質問票調査結果
4. インタビュー及び会合結果概要
5. プロジェクト目標及び成果の達成状況要約表
6. M/M

1. PDM

プロジェクトタイトル:ラオス国「公共投資プログラム(PPI)の運営監視能力向上プロジェクト」  
 プロジェクト期間:2004年11月-2007年10月(3年間)  
 ターゲットグループ:ラオス国「公共投資プログラム(PPI)の運営監視能力向上プロジェクト」  
 ターゲット地域: ヴィエンチヤンおよびモントーキ3県  
 ターゲットグループ:CPFD/DIME, 主要省庁(MOE, MPH, MOAF, MIH, MCTPO)計画局, 県計画投資局  
 バージョン:PDM3  
 日付:2007年3月12日

プロジェクトの要約	指標	指標データの入手手段	外部条件
<p>&lt;上位目標&gt;</p> <p>公共投資プログラム(PPI)の効果と効率が改善される。</p> <p>&lt;プロジェクト目標&gt;</p> <p>ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される。</p>	<p>1 各公共投資事業がPPIに従って実施されている。</p> <p>2 第6次5年計画(2006~2010年)におけるラオス政府支出分PPIの貢献度合いを、同計画の評価レポートから見出す。具体的な指標項目は、第5次5年計画(2001~2005年)の評価結果、及び第6次5年計画の計画内容を見て設定する必要がある。(2005年10月)</p> <p>2007/08年度予算として国会に提出される全ての新規及び継続中の国内予算大規模(Type 1)公共投資事業及び、本プロジェクトモニター対象県における中規模(Type 2)公共投資事業が、本プロジェクトにて作成したマニュアルに沿って手続されている。</p> <p>全ての国内予算大規模公共投資事業及び、本プロジェクトモニター対象県における中規模公共投資事業において、インセプションレポートおよびプロGRESSレポートがマニュアルどおりに定期かつ適切にCPIに提出されている。</p> <p>マニュアルに従って適切な時期に事業審査し、次年度の公共投資プログラムに活用された公共投資事業の数がプロジェクト開始時より増加している。</p>	<p>1 プロジェクト作成チェックリスト、DGP/DIME資料</p> <p>2 DGP/DIME資料</p> <p>3 プロジェクト作成チェックリスト、DIME/DGP資料</p>	<p>・2020年目標及びUNG PESが国家の目標であり続ける。</p> <p>・ラオス政府の公共投資事業予算額が極端に変動しない。</p> <p>・主要ドナーのプレゼンスが現状のレベルで続く。</p>
<p>&lt;成果&gt;</p> <p>1. ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法が開発される。</p> <p>2. 公共投資事業の監督関係職員が運営、審査、モニタリング、評価技術を習得する。</p> <p>3. 新たに確立された手法に基づき、モニター県(カムムアン県、ウドムサイ県、サアワン県)及びモニター省庁(農林省)において適切に公共投資事業が運営監視される。</p> <p>4. 公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークが整備される。</p>	<p>1-1 本プロジェクトで実施する研修及びOJTを通じてPPI運営監視マニュアル(プログラム・マニュアル)「事業実施者のための事業監視ハンドブック」がラオス国の現状に即したものに改善され、対象関係機関全てに配布される。</p> <p>1-2 本プロジェクトで実施する研修及びOJTを通じてPPI個別プロジェクト運営監視マニュアル(プロジェクト・マニュアル)がラオス国の現状に即したものに改善され、対象関係機関全てに配布される。</p> <p>2-1 マニュアルに従って適切な時期に省庁や県の組織に対して、直接指導し、必要な情報を入力し、活用できるスタッフがDGP・DIMEで10人以上となる。</p> <p>2-2 県や省庁の職員を対象として、マニュアルと開発した評価ツール普及定着のための研修スタイルが開発され、CPを主体として実施している。</p> <p>3-1 各モニター県・省庁が担当している公共投資事業の計画・審査、モニタリング、評価の各種レポートが、プロジェクト開始時に比べて改善している。</p> <p>3-2 各モニター県・省庁を担当するDGP/DIME職員及び省庁・県の職員が、組織の業務形態に即した適切なレベルまで向上している(キャパシティ・ビルディング・モデルに基づいて組織毎に測定)。</p> <p>4-1 PPIの審査、モニタリング、評価に関する機関、省庁及び県政府の公共投資事業責任者に対するセミナーを通じて、PPI運営体制やそれぞれ関係機関の役割分担が整理、理解される。</p> <p>4-2 各モニター県・省庁からの教訓を反映した、公共投資事業の運営体制が、マニュアルに反映される。</p>	<p>1-1、1-2 プロジェクトのマニュアル・ハンドブック配布先リスト</p> <p>2-1 キャパシティ・ビルディング・モデルに基づいて組織毎に測定、研修記録と研修評価レポート</p> <p>3-1 各モニター県、モニター省庁のメタ評価報告書(プロジェクトのモニタリング記録とDGP/DIMEの資料活用)</p> <p>3-2 各職員のパフォーマンス・チャート</p> <p>4-1 セミナー報告</p> <p>4-2 プロジェクト最終版マニュアル</p>	<p>・公共投資事業に関する法令が変更されない。</p>

＜活動＞	投入	成果
<p>1-1 既存するPIPガイドライン、マニユアル、関係機関と関係者の分析。</p> <p>1-2 PIP年間スケジュールに沿ったプログラム・プロジェクトのフロー検証。</p> <p>1-3 PIP運営管理マニユアル(プログラム・マニユアル)の開発。</p> <p>1-4 1-3の印刷と関係機関への配布。</p> <p>1-5 PIP個別プロジェクト運営管理マニユアル(プログラム)の開発。</p> <p>1-6 1-5の印刷と関係機関への配布。</p> <p>1-7 「事業実施者のための公共投資事業ハンドブック」の開発。</p> <p>1-8 1-7の印刷と関係機関への配布。</p>	<p>＜日本＞</p> <p>専門家派遣 2(日本人) / 1(フィリピン人)</p> <p>・チーフアドバイザー ・研修開発運営管理 ・プロジェクト監理 (ローカル専門家・ラボス)</p> <p>専門家派遣 6名</p> <p>・経済・財務分析 ・社会分析 ・探検分析 ・ガイドライン整備/タダ評価 ・研修システム、カリキュラム、教材開発 ・セミナー運営</p> <p>その他人員</p>	<p>41 キックオフ・ミーティングの開催</p> <p>42 現状の審査、モニタリング、評価の運営体制(人的ネットワーク)とその課題の調査。</p> <p>43 現状に即した運営体制(人的ネットワーク)に関する提案の作成。</p> <p>44 モニター県、モニター一省庁への成果紹介セミナーの開催。</p> <p>1. ビエンチャンでの実施。</p> <p>2. ウッドサン州での実施。</p> <p>3. カムムアン州での実施。</p> <p>4. サラワン州での実施。</p> <p>45 モニター県、モニター一省庁で実施された公共投資事業の審査・評価の結果を受け、43で作成した運営体制(案)の修正。</p> <p>3-1 モニター県、モニター一省庁の選定。</p> <p>3-2 モニター県、モニター一省庁の運営管理能力の調査分析。</p> <p>3-3 モニター県、モニター一省庁担当のDRP・DIME 職員に対するOJTの実施。</p> <p>3-4 モニター県、モニター一省庁の職員に対するOJTの実施。</p> <p>1. 農林省でのOJT</p> <p>2. ウッドサン州でのOJT</p> <p>3. カムムアン州でのOJT</p> <p>4. サラワン州でのOJT</p> <p>3-5 モニター県、モニター一省庁で実施された公共投資事業の審査・評価の結果を受け、43で作成した運営体制(案)の修正。</p> <p>3-6 3-1～5を踏まえ、マニユアル、ハンドブック類や研修内容を改善する。</p> <p>2-1 研修の実施システムとカリキュラムに関する調査と分析。</p> <p>2-2 PIP年間スケジュールに沿ったプログラム・プロジェクトのフロー検証。</p> <p>2-3 研修カリキュラム、教材の開発。</p> <p>2-4 技術審査が実施できる関係機関の把握・協力可能性の調査。</p> <p>2-5 PIPプログラムのプロジェクトのフローに合わせた研修・ワークショップ・調査の実施。</p> <p>1. ビエンチャン(省庁職員対象)</p> <p>2. カムムアン州</p> <p>3. ウッドサン州</p> <p>4. サラワン州</p> <p>2-6 研修・ワークショップの実施の効果測定。</p>
	<p>＜ラオス国＞</p> <p>カウンターパート</p> <p>・プロジェクトディレクター 1名 Mr. Boumany SISOUPHANTHONG (Vice President of CPI)</p> <p>・プロジェクトマネージャー 2名 Dr. Khambly PHOLSENA (Director General of DGF) Mr. Vixay XAOVANNA (Director General of DIME)</p> <p>・コーディネーター 2名 (DGF, DIME より各 1名)</p> <p>・プロジェクト・コア・メンバー 9名: DGF, DIME スタッフ</p>	<p>前記事件</p> <p>・モニター県政府が本プロジェクトについて受け入れる体制にある。</p> <p>・モニター県で他のドナーの活動と重複していない。</p>

2. 評価グリッド

5 項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
妥当性	プロジェクト目標及び上位目標は、ラオスの国家開発計画に合致しているか。	計画投資委員会一般計画局(CPI+DGP)のニーズに合致しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DGPが必要としていた能力や技術と実際に提供された能力や技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国家成長・貧困撲滅戦略</li> <li>・第5次及び第6次国家社会経済開発計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> </ul>	
		計画投資委員会投資モニタリング・評価局(CPI-DIME)のニーズに合致しているか。				<ul style="list-style-type: none"> <li>・DIMEが必要としていた能力や技術と実際に提供された能力や技術</li> </ul>
	プロジェクト目標及び上位目標は、ターゲット・グループのニーズに合致しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林省計画局が必要としていた能力や技術と実際に提供された能力や技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存報告書</li> <li>・農林省計画局関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>		
	モニター省・県の選定は妥当であったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウドムサイ、カムムアン、サラヴァン各県の計画投資局のニーズに合致しているか。</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存報告書</li> <li>・モニター県計画投資局関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>
プロジェクト目標及び上位目標は、日本の援助政策に合致しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林省及びウドムサイ、カムムアン、サラワンの3県を選定した理由</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存報告書</li> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> <li>・インタビュー</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本のラオスに対する援助重点分野</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・国別援助計画</li> <li>・国別事業実施計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> </ul>

5 項目	評価設定		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
	プロジェクト目標は達成されているか。	2006/07年度予算として国会に提出される全ての新規及び継続中の国内予算分大規模 (Type 1) 公共投資事業及び、本プロジェクト・モニター対象県における中規模 (Type 2) 公共投資事業が、本プロジェクトにて作成したマニユアルに沿って手続されたか。 全ての国内予算分大規模公共投資事業及び、本プロジェクト・モニター対象県における中規模公共投資事業において、インセンション・レポート及びプロダクト・レポートがマニユアルどおりに定期的かつ適切にCPIに提出されているか。		2006/07年度予算として国会に提出された全ての Type 1 事業とモニター県における Type 2 事業のうち、マニユアルに沿って手続されたものの数と割合	プロジェクト作成チェックリスト ・DIME/DGP 資料 ・DIME/DGP 関係者	資料レビュー ・質問票 ・インタビュー
	プロジェクト目標は達成されているか。	マニユアルに従って適切な時期に評価し、次年度の公共投資プロジェクトに活用された公共投資事業の数が増加しているか。		マニユアルに従って適切な時期に評価し、次年度の公共投資プロジェクトに活用された公共投資事業の数	プロジェクト作成チェックリスト ・DIME/DGP 資料 ・DIME/DGP 関係者	資料レビュー ・質問票 ・インタビュー
有効性		ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法が開発されたか。				
	成果は達成されているか。	・本プロジェクトで実施する研修及びOJTを通じて「PIP 運営管理マニユアル(プログラム・マニユアル)」「事業実施者のための事業管理ハンドブック」がラオス国の現状に即したものに改善され、対象関係機関に全て配布されたか。 ・本プロジェクトで実施する研修及びOJTを通じて「PIP 個別プロジェクト運営管理マニユアル(プロジェクト・マニユアル)」がラオス国の現状に即したものに改善され、対象関係機関に全て配布されたか。 公共投資事業の監督機関職員が運営、審査、モニタリング、評価技術を習得したか。		・マニユアル及びハンドブックの改善状況と関係機関への配布状況 ・マニユアルの改善状況と関係機関への配布状況	プロジェクトのマニユアル・ハンドブック配布先リスト ・DIME/DGP 関係者 プロジェクトのマニユアル配布先リスト ・DIME/DGP 関係者	資料レビュー ・質問票 ・インタビュー 資料レビュー ・質問票 ・インタビュー
		・マニユアルに従って適切な時期に省庁や県の組織に対して、直接指導し、必要な情報を入手し、活用できるスタタツプが DGP・DIME で 10 人以上となっているか。 ・県や省庁の職員を対象として、マニユアルと開発した評価評価ツール普及・定着のための研修スタイルが開発され、CP を主体として実施しているか。		・DGP・DIME の職員個人の知識・能力 ・開催された研修の数と質	キヤパシティ・ビルディング・モデルに基づいて組織毎に測定 ・専門家 ・DIME/DGP 関係者 ・研修記録と研修評価レポート ・DIME/DGP 関係者 ・モニター省・県からの研修参加者 ・専門家	資料レビュー ・質問票 ・インタビュー 資料レビュー ・質問票 ・インタビュー

5 項目	評価設定		判断 基準・ 方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法		
	大項目	小項目						
有効性 (続き)	成果は達成されて いるか。 (続き)	新たに確立された手法に基づき、カムムアン県、ウドムサイ県、サラワン県及び農林省において適切に公共投資事業が運営監理されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>各モニター県・省庁が担当している公共投資事業の計画・審査、モニタリング、評価の各種レポートが、プロジェクト開始時に比べ改善しているか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニター省・県作成の計画・審査、モニタリング、評価の各レポートの質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各モニター県、モニター省庁のメタ評価報告書(プロジェクトのモニタリングの記録とDGP/DIMEの資料活用)</li> <li>DIME/DGP 関係者</li> <li>専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料レビュー</li> <li>質問票</li> <li>インタビュー</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>各モニター県・省庁を担当する DGP/DIME 職員及び省庁・県の職員が、組織の業務形態に即した適切なレベルまで向上しているか。</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>各職員のパフォーマンス・チャート</li> <li>DGP/DIME 関係者</li> <li>農林省計画局関係者</li> <li>モニター県計画投資局関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料レビュー</li> <li>質問票</li> <li>インタビュー</li> </ul>
		公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークが整備されているか。						
<ul style="list-style-type: none"> <li>PIP の審査、モニタリング、評価に関する機関、省庁及び県政府の公共投資事業責任者に対するセミナーを通じて、PIP 運営体制やそれぞれ関係機関の役割分担が整理、理解されたか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIP 運営体制における関係機関の所掌事務と役割分担に対する理解度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト最終版マニュアル</li> <li>DGP/DIME 関係者</li> <li>農林省計画局関係者</li> <li>モニター県計画投資局関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料レビュー</li> <li>質問票</li> <li>インタビュー</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>各モニター県・省庁からの教訓を反映した、公共投資事業の運営体制が、PIP 運営監理マニュアルに反映されたか。</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>運営体制の見直し・変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料レビュー</li> <li>質問票</li> <li>インタビュー</li> </ul>			



5 項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法						
	大項目	小項目										
有効性 (続き)	成果はプロジェクト目標の達成に貢献しているか。	モニター県・省庁の職員が、「PIP 運営管理マニュアル」[事業実施者のための事業管理ハンドブック]がないし「PIP 個別プロジェクト運営管理マニュアル」を用いて、公共投資事業の審査、モニタリング、評価を行ったか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・審査、モニタリング、評価活動の質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林省計画局関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>						
		モニター県・省庁の職員が「PIP 運営管理マニュアル」[事業実施者のための事業管理ハンドブック]がないし「PIP 個別プロジェクト運営管理マニュアル」を用いて、インセンション・レポート及びプログラレス・レポートを作成したか。					<ul style="list-style-type: none"> <li>・インセンション/プログラレス・レポートの質</li> <li>・審査、モニタリング、評価活動の質</li> <li>・インセンション/プログラレス・レポートの質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林省計画局関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>			
		モニター県・省庁の職員が、マニュアルと開発した評価評価ツール普及・定着のための研修を活用して、公共投資事業の審査、モニタリング、評価を行ったか。								<ul style="list-style-type: none"> <li>・インセンション/プログラレス・レポートの提出状況</li> <li>・権限不足・変化による審査、モニタリング、評価活動の遅れや未実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DGP/DIME 関係者</li> <li>・農林省計画局関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> <li>・既存報告書</li> <li>・DGP・DIME 関係者</li> <li>・農林省計画局関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> <li>・資料レビュー</li> </ul>
		モニター県・省庁の職員が、マニュアルと開発した評価評価ツール普及・定着のための研修を活用して、インセンション・レポートないしプログラレス・レポートを作成したか。										
	プロジェクト目標達成を阻害した要因はあるか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・DGP・DIME 関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> <li>・モニター省関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>								
						<ul style="list-style-type: none"> <li>・DGP・DIME 関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> <li>・モニター省関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>					
									<ul style="list-style-type: none"> <li>・DGP・DIME 関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> <li>・モニター省関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>		
												<ul style="list-style-type: none"> <li>・DGP・DIME 関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> <li>・モニター省関係者</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・DGP・DIME 関係者</li> <li>・モニター県関係者</li> <li>・モニター省関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>									

5 項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法		
	大項目	小項目						
効率性	活動は適切に実施されたか。	専門家派遣人数、専門分野・能力、派遣時期・期間は適切であったか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存報告書</li> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> <li>・農林省計画局関係者</li> <li>・七ノタ一県計画投資局関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>			
		供与機材の種類、量、供与のタイミングは適切であったか。				<ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣実績</li> <li>・機材供与実績、利用状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存報告書</li> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> <li>・既存報告書</li> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>
		研修員受け入れ人数、研修内容、研修期間、受け入れ時期は適切か。						
	C/P の人数、配置時期、能力は適切であったか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P の人数、配置状況、能力</li> <li>・施設の現状</li> <li>・ローカル・コスト負担実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P 配置実績表</li> <li>・専門家</li> <li>・専門家</li> <li>・専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> <li>・インタビュー</li> <li>・現場視察</li> <li>・インタビュー</li> </ul>				
	施設の質、規模は十分であったか。				<ul style="list-style-type: none"> <li>・JCC 開催実績と討議内容</li> <li>・不測の事態に対する迅速かつ柔軟な対応</li> <li>・権限不足・変化によるプロジェクト活動の遅れや未実施</li> <li>・人員不足・変化によるプロジェクト活動の遅れや未実施</li> <li>・予算不足・変化によるプロジェクト活動の遅れや未実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存報告書</li> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> <li>・既存報告書</li> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> <li>・既存報告書</li> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料レビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>	
	プロジェクト・マネージメントは適切であったか。							<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト活動による影響</li> <li>・不測の事態に対する対応は十分なされていたか。</li> <li>DGP・DIME にかかる権限の不足・変化による影響は見られたか。</li> <li>DGP・DIME にかかる人員不足・人事異動による影響は見られたか。</li> <li>DGP・DIME にかかる予算不足・変化による影響は見られたか。</li> </ul>
	効率性を阻害した要因はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト活動に影響する予期せぬ要因(治安等)が発生したか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> <li>・農林省計画局関係者</li> <li>・七ノタ一県計画投資局関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>				
	その他					<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家</li> <li>・DGP/DIME 関係者</li> <li>・農林省計画局関係者</li> <li>・七ノタ一県計画投資局関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> <li>・質問票</li> <li>・インタビュー</li> </ul>	

5 項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
インパクト	上位目標が達成される見込みはあるか。	各公共投資事業がPIP に従って実施されているか。		・第6次5 次計画(2006 年～2010 年)におけるラオス政府支出分 PIP の貢献度合い。	・第5次5 次計画の評価結果 ・第6次5 次計画	・資料レビュー
	プロジェクト目標は上位目標の達成に貢献する可能性が高いか。	DGP・DIME には、公共事業の審査、モニタリング、評価の結果を踏まえ、事業の中止・停止・延期や事業規模の見直し・変更等を勧告・指導・実施するといった法律上の権限が与えられているか。		・DGP・DIME の審査、モニタリング、評価の結果を踏まえた事業に対する行政上の権限	・専門家 ・DGP/DIME 関係者	・質問票 ・インタビュー
		また、以上の行政措置をとる上で必要な予算や人員は確保されているか。		・今後の DGP・DIME の予算・人員体制	・専門家 ・DGP/DIME 関係者	・質問票 ・インタビュー
	予期せぬ波及効果はあったか。	公共事業の審査、モニタリング、評価を実施する省・県の担当部署は、それぞれの省・県から権限・予算・人員等の面で十分独立しているか。		・農林省計画課、モニター県計画・投資課の独立性	・専門家 ・DGP/DIME 関係者 ・農林省計画局関係者 ・モニター県計画投資局関係者	・質問票 ・インタビュー

5 項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
自立 発展性	プロジェクト終了後の政策的・法制度面で支援は見込めるか。	DGP・DIME は各県・各省が実施する公共事業の審査、モニタリング、評価を監視・運営・監督する法律上の権限と責任は与えられているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>公共事業の審査、モニタリング、評価を監視・運営・監督する法律上の権限と責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家</li> <li>DGP/DIME 関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質問票</li> <li>インタビュー</li> </ul>
		モニター県・省のほか、各県・各省は公共事業の審査、モニタリング、評価を実施する法律上の権限と責任は与えられているか。				
	プロジェクト終了後の財政・人事面での支援は見込めるか。	プロジェクト終了後も、DGP・DIME は各県・各省が実施する公共事業の審査、モニタリング、評価を監視・運営・監督する予算・人員は確保される見込みであるか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>公共事業の審査、モニタリング、評価を監視・運営・監督するための予算・人員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家</li> <li>DGP/DIME 関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質問票</li> <li>インタビュー</li> </ul>
		プロジェクト終了後も、モニター県・省のほか各県・各省は公共事業の審査、モニタリング、評価を実施する予算・人員を確保できる見込みであるか。				
プロジェクト終了後の技術面で支援は見込めるか。	DGP・DIME には、プロジェクト終了後も公共事業の審査、モニタリング、評価に関する技術を随時改善・アップデートする仕組みがあるか、または整備される見込みであるか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>公共事業の審査、モニタリング、評価に関する技術の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家</li> <li>DGP/DIME 関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質問票</li> <li>インタビュー</li> </ul>	
	プロジェクト終了後の持続的効果に影響を与えるその他要因は考えられるか。					



### 3. 質問票調査結果

#### 要約

以下は、ラオス国「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト」に関する質問票調査の要約と結果である。質問票は2007年7月27日に、計画投資委員会（CPI）の計画局（DGP）及び投資モニタリング・評価局（DIME）、農林省（MOAF）計画局、そしてウドムサイ、カムムアン、そしてサラワンのモニター3県の計画投資局（DPI）にそれぞれ10票（合計60票）ほど送付された。そのうち、DGPより3票、DIMEより8票、ウドムサイのDPIより8票、カムムアンのDPIより8票、サラワンのDPIより9票、そして農林省計画局より8票を同年8月3日までに回収した。

注：文章のあとカッコ付き数字は、同様な回答をした回答者の数を示す。

#### A. 妥当性

- 上位目標は、自分の所属する機関のニーズととても合致する（77.8%）、ある程度合致する（22.2%）。
- プロジェクト目標は、自分の所属する機関のニーズととても合致する（80.0%）、ある程度合致する（20.0%）。
- プロジェクトは、プロジェクト実施前に自分の所属する機関が抱いていた期待に大変適っていた（33.3%）、ある程度適っていた（62.2%）。
- 回答例：モニター県・省が選ばれた理由として、モニター県、北部、中部、南部を代表する形で選定された（3）、農林省は、国民のベーシックニーズを満たすことから選ばれた（2）、また農林省は大・中規模のPIP事業をたくさん持っている（2）。

#### B. 有効性

- プロジェクトを通じてPIP運営監理スケジュールは確立された（40%）、まだである（60%）。
- プロジェクトを通じて、マニュアル、ハンドブックや様々な評価ツールを普及・制度化するトレーニングは確立された（90%）、まだである（10.0%）。
- プロジェクトにより、それぞれの段階におけるPIP事業に関するレポートの質は、大変良くなった（51.1%）、ある程度良くなった（44.4%）、あまり良くならなかった（4.4%）。
  - コメント例：プロジェクトに関する情報が明確かつ詳細になった（3）。
- 回答例：本プロジェクトにより、プロジェクトの運営監理や分析手法を学んだ、レポートの書き方を学んだ、データ・ベースができた。
- プロジェクトにおいてモニター県・省からのフィードバックは、PIP運営監理モデルにととてもよく反映されている（80.0%）、ある程度反映されている（20.0%）。
- プロジェクトで開発したマニュアルやハンドブックをPIPプロジェクトの審査・モニタリング・評価にととてもよく活用している（55.6%）、ある程度活用している（41.7%）、あまり活用していない（2.8%）。
  - コメント例：審査・モニタリング・評価の時間が短縮された。プロジェクトの採択・決定が容易になった。
- プロジェクトで開発したマニュアルやハンドブックをインセプション・レポートやプログレス・レポートの作成にととてもよく活用している（55.6%）、ある程度活用している（36.1%）、あまり活用していない（5.6%）、活用したことがない（2.8%）。
  - コメント例：レポートに含まれる情報が多くなった。プロジェクト目標や上位目標が明らかになった。
- プロジェクトによる研修はPIPプロジェクトの審査・モニタリング・評価に大変役立っている（75.7%）、ある程度役立っている（24.3%）。
  - コメント例：プロジェクトの採択・決定が体系だで行われるようになった。審査が論理的になった。また、審査のスピードが速くなった（2）。
- プロジェクトによる研修はインセプション・レポートやプログレス・レポートの作成にととても役立っている（64.9%）、ある程度活用している（35.1%）。
  - コメント例：レポートが適切な時期に提出され、含まれる情報の信頼度が増した。レポート内容が明確になった。
- 権限の不足が、審査・モニタリング・評価をととても妨げている（21.4%）、ある程度妨げている（33.3%）、あまり妨げしていない（16.7%）、全く妨げしていない（28.6%）。

- ▶ コメント例：意思決定者の中には新しい審査・モニタリング・評価システムの利用を拒否しているものもいる(2)。
- 人的資源の不足が、審査・モニタリング・評価をととても妨げている(23.3%)、ある程度妨げている(41.9%)、あまり妨げていない(11.6%)、全く妨げていない(23.3%)。
  - ▶ コメント例：人事異動で審査・モニタリング・評価できる人がいなくなる(6)。研修を受けても適材適所に配置されない(4)。
- 予算の不足が、審査・モニタリング・評価をととても妨げている(45.2%)、ある程度妨げている(38.1%)、あまり妨げていない(11.9%)、全く妨げていない(4.8%)。
  - ▶ コメント例：県で実施する研修の予算が不足している(6)。

### C. 効率性

- 日本人専門家の数、専門性・能力、派遣時期や期間は十分であった(90.9%)、十分ではなかった(9.1%)。
- プロジェクトにより供与された機材の質・量、そして供与のタイミングは十分であった(22.2%)、十分ではなかった(77.8%)。
  - ▶ コメント：機材はもっと必要である(3)。
- 合同調整員会(JCC)は、タイミングよく開催された(100%)。また、JCCはプロジェクトの運営・実施にとっても役立った(50.0%)、ある程度役立った(50.0%)。
- プロジェクトの運営は不測の事態にとっても柔軟かつ適切に対応した(37.5%)、ある程度柔軟かつ適切に対応した(37.5%)、あまり柔軟かつ適切に対応していなかった(12.5%)、柔軟かつ適切には全く対応していなかった(12.5%)。
- 権限の不足が、プロジェクトの活動実施をととても妨げた(20.0%)、ある程度妨げた(20.0%)、あまり妨げなかった(10.0%)、全く妨げなかった(50.0%)。
  - ▶ コメント例：意思決定に時間がかかることがあった。プロジェクトの活動の決定にカウンターパートの参加が十分ではなかった。
- 人的資源の不足や人事異動が、プロジェクトの活動実施をある程度妨げた(45.5%)、あまり妨げなかった(18.2%)、全く妨げなかった(36.4%)。
- 予算の不足が、プロジェクトの活動実施をととても妨げた(33.3%)、ある程度妨げた(22.2%)、全く妨げなかった(44.4%)。
  - ▶ コメント例：日当が少ない(2)。
- 回答例：プロジェクトの運営や活動に対するカウンターパートの参加、意思決定での参加が不十分であったプロジェクト事務局とカウンターパートの意思疎通が時としてうまくゆかなかった。

### D. インパクト

- 審査・モニタリング・評価の結果に基づき、DGPないしDIMEはPIP事業のプロジェクト中止や停止、事業規模の見直しや変更を諮問し、勧告し、そして執行する権限を持っている、または近い将来持つことになる(55.6%)、持っていないし、近い将来持つこともない(44.4%)。
- 審査・モニタリング・評価の結果に基づき、DGPないしDIMEはPIP事業のプロジェクト中止や停止、事業規模の見直しや変更を諮問し、勧告し、そして執行するために必要な予算や人員を持っている、または近い将来持つことになる(50.0%)、持っていないし、近い将来持つこともない(50.0%)。
- 審査・モニタリング・評価を実行する県のDPIや省庁の計画局は権限、予算、人員の面で十分独立している(21.1%)、ある程度独立している(71.1%)、あまり独立していない(7.9%)。
  - ▶ コメント例：DPIには最終的な権限はない。予算は県の党のメンバーにより決められる。

### E. 自立発展性

- 審査・モニタリング・評価を実行する県のDPIや省庁の計画局を管理・監督する権限をDIME・DGPは持っている、または近い将来持つ(66.7%)、持っていないし、近い将来持つこともない(33.3%)。
  - ▶ コメント例：DPIには最終的な権限はない。予算は県の党のメンバーにより決められる。
- 県のDPIや省庁の計画局は審査・モニタリング・評価を実行する権限を持っている、または近い将来

持つ（74.4%）、持っていないし、近い将来持つこともない（25.6%）。

➤ コメント例：DPIには最終的な権限はない。予算は県の党のメンバーにより決められる。

- 審査・モニタリング・評価を実行する県の DPI や省庁の計画局を管理・監督するために必要な予算や人員を DIME・DGP は持っている、または近い将来持つ（66.7%）、持っていないし、近い将来持つこともない（33.3%）。
- 県の DPI や省庁の計画局は審査・モニタリング・評価を実行するために必要な予算や人員を持っている、または近い将来持つ（73.7%）、持っていないし、近い将来持つこともない（26.3%）。
  - コメント例：予算や機材がもっと必要である（7）。
- 審査・モニタリング・評価の技術を学習し、改良し、普及してゆくメカニズムを DIME・DGP は持っている、または近い将来持つ（88.9%）、持っていないし、近い将来持つこともない（11.1%）。
- 回答例新しい審査・モニタリング・評価システムは、正式に全国に対し承認・発布される必要がある。審査・モニタリング・評価ツールを普及する予算、機材や研修にかかる予算が必要である。プロジェクトが終了しても更なる改良・発展のため、現在の機材、マニュアルそして知識を活用すればよい。

**F. その他コメント（57 ページを参照）**

一以上



## Results of Questionnaire Survey on Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management (PCAP), Lao PDR

The followings are the results of questionnaires on Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management (PCAP), Lao PDR. The questionnaires were sent to 10 staffs of each of Department of General Planning (DGP), Committee for Planning and Investment (CPI), Department of Investment Monitoring and Evaluation (DIME), CPI, Departments of Planning and Investment (DPI) of Oudomxay, Khammuane, and Saravanh Provinces, and Planning Department of Ministry of Agriculture and Forestry (MOAF) on July 27, 2007 (A total of questionnaires sent was 60). We received 3 responses from DGP, 8 from DIME, 7 from Oudomxay, 10 from Khammuane, 9 from Saravanh and 8 from MOAF (A total of responses was 45). This questionnaire aims to review the achievements of the project and to study lessons learned from project activities.

**Note:** The number in a parenthesis following a sentence denotes the number of interviewees with the same response.

### A. Relevance of the Project

1. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) The overall goal of this project is “Effectiveness and efficiency of PIP planned and implemented by the Laotian government improve.” Is this overall goal consistent with needs of your department?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it is very much consistent.	6	3	6	8	7	5	35	77.8%
Yes, it is somewhat consistent.	2	0	1	2	2	3	10	22.2%
No, it is not very much consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
No, it is not at all consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

2. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) The project purpose of this project is “PIP projects are appropriately appraised, monitored and evaluated.” Is this project goal consistent with needs of your department?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it is very much consistent.	7	3	6	8	7	5	36	80.0%
Yes, it is somewhat consistent.	1	0	1	2	2	3	9	20.0%
No, it is not very much consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
No, it is not at all consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

3. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Remember what capacity and skills your department had expected to develop through this project before the project started. Then, remember what capacity and skills your department actually developed through this project. Was your department’s expectation met by this project?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it was mostly met.	2	2	2	5	4	0	15	33.3%
Yes, it was somewhat met.	6	1	5	5	5	6	28	62.2%
No, it was not met very much.	0	0	0	0	0	1	1	2.2%
No, it was hardly met.	0	0	0	0	0	1	1	2.2%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

4. (For DGP and DIME) Briefly describe how and why the project selected the Ministry of Agriculture as the monitor ministry and Oudomxay, Khammuane, and Saravanh as a monitor province.

DGP	*Because the MAF has more Type 1 and Type 2 projects (2). *Three monitored provinces can be a good representative of each part (North, Middle and South) (3) *There are many big projects and have a potential of economic growth in these three provinces. *Because Agriculture is the main sector of making good living (economic) condition.
DIME	*The MAF is the ministry that supports basic needs of Laotians *3 monitor provinces are the representatives of each of geographical locations (6). *The MAF has many PIP projects (budget-wise) (2)

## B. Effectiveness of the Project

1. (For DIME and DGP) Is an annual PIP management schedule formulated, announced and institutionalized in line with the manuals?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it was established	3	1	4	40.0%
No, it is not established yet.	4	2	6	60.0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is no, briefly describe the current status of the PIP management schedule.

DIME	*In order to make the sectors and provinces follow the manual, the manual must be announced throughout the country (2). *Good cooperation and coordination between organizations concerned is lacking.
------	---

2. (For DIME and DGP) Has the project developed a training model for disseminating and institutionalizing the manuals and evaluation tools, which were produced through the project, in order to train relevant staff of provinces and ministries?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it has developed	6	3	9	90.0%
No, it is not developed yet.	1	0	1	10.0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is no, briefly describe the current status of the training model.

DIME	*Curriculum is not finalized yet. Some are complicated. Project proposal and progress reports are not used or approved. *Don't understand the question.
------	--

3. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the quality of reports on every PIP projects of the monitor organizations at each stage (planning/appraisal, monitoring, evaluation) improve, compared with those produced before the project had started?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it improved very much.	3	3	2	9	6	0	23	51.1%
Yes, it improved somewhat.	5	0	5	1	3	6	20	44.4%
No, it did not improve very much.	0	0	0	0	0	2	2	4.4%
No, it is did not improve at all.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

Briefly describe what changes you observe in the quality of these reports?

DGP	*The project information is clearer and more detailed (2) *Project owners have been using the format of PCAP. They used only one- or two page-proposals before.
DIME	*Some of the contents are clear, but not sufficient. *Through the training course, the quality of the writing project proposals and progress reports improved. *Reports become shorter and consist of more important points.
Oudomxay	*Project Proposal format is revised to matched with that of PCAP
Khammuane	*Monitoring and assessment of PIP Projects improved (2). *The implementation of daily work in the department also improved step by step (2). *The PCAP tools are used for daily work. *The document flow is clearer and are simplified. *Through the participation of the staffs in PCAP, staffs have more knowledge and skills (4)
Saravanh	*Budget situation and other circumstance of the project have become clear. *Impact on social and environmental and budget has become clear.
MOAF	*Monitoring and Evaluation is not clear systemized yet *Supervision of implementation and management of staffs have made a progress.

4. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) What capacity has your department developed since the project started? What changes did you see in the capacity of your staff and department due to the project, compared with the capacity level before the project started with that after the project started?

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The staffs of DGP understand the project management better</li> <li>*Before working with PCAP, I did not feel that I know many things, but I have learned many things, such as program flow, analysis of the project information before including projects in the PIP list after PCAP started.</li> <li>*I have learned how to assess projects and how to use tools developed by PCAP.</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Staffs of DIME understand project management tools and can transfer knowledge to others.</li> <li>*A manual that can be used for better monitoring and evaluation has developed.</li> <li>*The manual very much improved, however, the manual still needs to be revised.</li> <li>*The capacity of staffs very much improved (2).</li> <li>*The staffs are now capable to use tools developed by PCAP for the daily work. Much better than before PCAP started.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Data base is set up.</li> <li>*Staffs have learned how to write the project proposals and to assess projects (3).</li> <li>*Staffs can check and assess project information before including projects in the PIP list (2).</li> <li>*The capacity of staffs improved (2).</li> <li>*Staffs are confident in implementing their daily work and they feel free to share their opinion in the meeting.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Through the participation of the staffs with PCAP, staffs have more knowledge and skills (3)</li> <li>*All PIP projects are assessed properly before including them in the list (2).</li> <li>*Staffs of DPI have mastered knowledge on assessment (3).</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*I learned new methods on how to write project proposals and project assessment reports (2).</li> <li>*Through the PCAP, the capacity of the staffs of DPI much improved (6)</li> <li>*Some activities such as annual workflow are not consistent.</li> </ul>
MOAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Don't understand the question</li> <li>*Understand planning of PIP better</li> </ul>

5. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Please describe what you learned from an annual seminar? How does an annual seminar contribute to your work?

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>* I am informed about the difficulties which other sectors are facing through the seminars.</li> <li>* I have learned about tools to be used for making a plan through seminar sessions. Now, I can decide which project should be included in the PIP list, because all projects are assessed by using SPAS.</li> <li>*PIP management, PIP flow, how to write a project proposal properly, project assessment ( absolute and comparative ), and filing</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Staffs have learned many things and can be a trainer on economic/financial, social, and environmental analyses.</li> <li>*Staffs learned some experiences from other organization.</li> <li>*Staffs learned the project assessment tools and an approach of writing the project proposal.</li> <li>*Staffs learned many things from the PCAP and transferred those knowledge and experiences to other related organizations.</li> <li>*It's a very good opportunity for announcing the importance of the assessment to other related organizations.</li> <li>*Don't understand the question.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Annual seminar provides the knowledge on management and planning which suitable to the real condition (3).</li> <li>*Learned how to use project filing system that classifies information and supports the implementation of PIP (2).</li> <li>*Learned how to Use tools of compiling the annual PIP plan</li> <li>*Learned PIP management cycle including responsibilities of other sector, assessment of the newly proposed projects and investment indicators.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Knowledge and skill on assessment improved (4)</li> <li>*All PIP projects approved have become more relevant to the provincial SEDP</li> <li>*We have learned the whole management cycle of assessment, monitoring and evaluation (2)..</li> <li>*I have learned many thing, such as problem analysis, relative assessment, SPAS. Video cases are very helpful.</li> <li>*Through seminar, we have learned how projects should be considered before approval.</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*We have learned the good points and weak points to be improved for the future implementation (2).</li> <li>*We have learned on how to write, analyze and compare which project should be prioritized in the agricultural sector under the SEDP.</li> <li>*I have learned all kind of SPAS, Social, Environmental and Economic/ Financial analysis (2).</li> <li>*I have learned how to make plan and assess projects. Those lessons help to do daily work very much (3)</li> <li>*I have learned on how to use the manual, how to write the project proposal, How to use 5 criteria, how to manage program and how to file.</li> </ul>
MOAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Received training on theory and practice.</li> <li>*Learned the changing direction of party and policy of SEDP</li> </ul>

6. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Are views and lessons from the monitor organizations (Ministry of Agriculture and Forestry, Oudomxay, Khammuane, and Saravanh) on a PIP management model, including the workflow and the organizational relations for smooth operation of PIP are proposed and reflected in the manuals?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they are reflected very much.	6	3	5	6	8	N.A.	28	80.0%
Yes, they are somewhat reflected.	1	0	2	3	1	N.A.	7	20.0%
No, they are not very much reflected.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, they are hardly reflected.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
Total	7	3	7	9	9	0	35	100.0%

7. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and handbook to assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they do very much.	3	1	2	8	6	N.A.	20	55.6%
Yes, they somewhat do.	5	2	4	1	3	N.A.	15	41.7%
No, they do not very much.	0	0	1	0	0	N.A.	1	2.8%
No, they have never used.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
Total	8	3	7	9	9	0	36	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what changes you have seen in assessment, monitoring and evaluation activities due since they started using the manuals and handbook.

If your answer is no, briefly describe why they do not use the manuals and hand book.

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Although the manual is not finalized yet, but the monitor organizations started using especially, the project proposal format, SPAS and the comparative assessment.</li> <li>* During the trip for supporting the monitor provinces to make a annual plan, I observed that SPAS were used only occasionally for assessment before including in the PIP list</li> <li>* The assessment tools (SPAS, Comparative assessment, Project Proposal and filing) were used.</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The comparative approach to select highly prioritized projects to be included into the list is helpful.</li> <li>*The budget requested becomes reliable.</li> <li>*Submitted project proposals matched with the newly developed formats. In the past, only project names were submitted (2).</li> <li>*Some projects were assessed before including them in the official PIP list.</li> <li>*Start using formats, but the selection of a format is often not correct.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Projects can be selected and approved easier.</li> <li>*Documents and information can be checked easier.</li> <li>*Faster and suitable to each procedure of PIP management</li> <li>*Projects can be monitored on each stage.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Able to check documents and make sure that they matched SPAS and project proposal format. In addition, the manual is also used for analyzing the project.</li> <li>*Most of project, especially, the newly proposed project are assessed properly by using the tools and methods from the training course.</li> <li>*The daily work is faster and more effective.</li> <li>*Many positive changes in assessment.</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Most of staffs are using the manual for monitoring, evaluation and writing reports.</li> <li>*Using PCAP tools, all PIP projects were screened and rated (2)</li> <li>*Know how good projects are, what problems they have and how the problems can be solved without delay.</li> <li>*More information such as the goal, impacts and sustainability of tasks and payment schedule are collected (2).</li> </ul>

8. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and handbook to produce progress and inception reports?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they do very much.	4	0	3	8	5	N.A.	20	55.6%
Yes, they somewhat do.	3	2	3	2	3	N.A.	13	36.1%
No, they do not very much.	1	0	1	0	0	N.A.	2	5.6%
No, they have never used.	0	1	0	0	0	N.A.	1	2.8%
Total	8	3	7	10	8	0	36	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what changes do you seen in inception and progress reports due to the manuals and handbook.

If your answer is no, briefly describe why they do not use the manuals and hand book.

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Only some sectors are using.</li> <li>* The project proposal, SPAS and the comparative assessment are used.</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inception and progress reports using PCAP tools have more detailed information.</li> <li>*Through reports, the project purpose and overall goal are specified clearer.</li> <li>*They use only project proposals for making the assessment.</li> <li>*The new system has not covered many organizations yet.</li> <li>*Although they start using the new methods, but they do not understand 100%.</li> <li>*Sometimes they still follow old procedure. The documents were revised before turning in CPI.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Some topics or parts of the manual are not suitable for provincial conditions.</li> <li>*The manual is not yet officially announced for its use.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The project proposal and progress reports are certified by the person and organization concerned (2).</li> <li>*Staffs understand how to assess projects 70-80%, though they did not know before the start of PCAP.</li> <li>*Some projects are assessed properly by using PCAP formats.</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The manual is used for monitoring the projects, writing the inception report and progress report</li> <li>*They have been following what they have learned by using the manual (2)</li> <li>*We have been using the manual and revised minor part</li> <li>*PIP management system is changing and the manual is being used.</li> </ul>

9. (For DIME, DGP, MOAF, and the monitor organizations) Did the trainings help staffs of the monitor organizations assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they helped very much.	5	3	2	9	9	N.A.	28	75.7%
Yes, they somewhat helped.	3	0	5	1	0	N.A.	9	24.3%
No, they did not help very much.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, they did not help at all.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, describe how the trainings changed assessment, monitoring and evaluation activities?

If your answer is no, briefly describe why the trainings were not helpful.

DGP	*Decisions on what project to be included in to the list was not systematic before PCAP started. *Assessment tools are systematically used. *For the PIP plan 07-08, all three monitored provinces have used the assessment tools.
DIME	*They are helpful to assess PIP projects more effectively and conveniently (3). *Big positive changes in writing project proposal/monitoring and assessment. *Staffs learned only theory, but application to real cases is not good enough.
Oudomxay	*More activities should be done during the training session *Assessment has become faster and more effective (2) *Staffs can not monitor some ODA projects (2) *Can assess projects from the initial stage.
Khammuane	*There are many positive changes in assessment such as increasing consideration to economic, social and environmental aspect (2). *Through the training, the staffs have learned the new system of assessment. *By using SPAS, assessment has become clearer. *Through the training, it helps in project planning, project management and comparison among proposed projects before including them in the PIP list. *Training helps staffs to understand how to use manual in management of both public and private projects(2).
Saravanh	*Training helps staffs to analyze issues and problems and assess projects faster. *Staffs get a knowledge on and understood the assessment tools and procedures. *Training has changed assessment and monitoring activities very much. *Assessment by using formats of PCAP is very useful, especially, SPAS (5 criteria) (5).

10. (For, DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the trainings help staffs of the monitor organizations produce progress and inception reports?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they helped very much.	2	2	3	8	9	N.A.	24	64.9%
Yes, they somewhat helped.	6	1	4	2	0	N.A.	13	35.1%
No, they did not help very much.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, they did not help at all.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe how the trainings changed the quality of inception and progress reports.

If your answer is no, briefly describe why the trainings were not helpful.

DGP	* The staffs of the monitored organizations improved the style and steps of writing the report. * Only some organization have written a progress report by using the manual, because the manual is not officially announced yet * Some provinces are still using the proposal format of NGPES which is not so detailed as that of PCAP.
DIME	*They were helpful because they don't understand how to write the inception report and progress reports properly. *Don't know yet, because they just started. *Better than before *The inception and progress reports written by them have become clearer.
Oudomxay	*Through the training course, knowledge on PIP management much improved (2). *The summary and report on PIP projects has become on time and reliable (2). *Some organizations still don't understand how to use the new methods(2).
Khammuane	Through the training course, knowledge on PIP management much improved (4).

11. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Were these inception and progress reports processed and submitted to CPI?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, most of them were submitted.	1	0	3	3	3	N.A.	10	27.8%
Yes, many of them were submitted.	3	1	2	5	6	N.A.	17	47.2%
No, many of them were not submitted.	4	1	2	2	0	N.A.	9	25.0%
No, most of them were not submitted.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>100.0%</b>

Is the quality of the reports submitted satisfactory?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it is excellent.	1	0	0	1	4	N.A.	6	17.6%
Yes, it is satisfactory.	6	1	6	8	5	N.A.	26	76.5%
No, it is not satisfactory.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, it still needs great improvement.	0	2	0	0	0	N.A.	2	5.9%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>100.0%</b>

12. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the lack of or change in the authority of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it hampered very much.	1	0	2	0	5	1	9	21.4%
Yes, it somewhat hampered.	2	2	2	5	1	2	14	33.3%
No, it did not hamper very much.	2	0	0	3	1	1	7	16.7%
No, it did not hamper at all.	2	1	3	2	2	2	12	28.6%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe challenges and problems caused by the lack of or change in authority.

Oudomxay	Needs to continue coordination in daily work ( 2)
Khammuane	*Can not use all tools and methods obtained from the training fully *Decision makers in the department still ignore the new tools and methods (2).
MOAF	*Because staffs and decision makers are suspicious.

13. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the lack or shift of human resources of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it hampered very much.	2	0	2	0	5	1	10	23.3%
Yes, it somewhat hampered.	3	1	3	8	2	1	18	41.9%
No, it did not hamper very much.	1	0	1	1	0	2	5	11.6%
No, it did not hamper at all.	2	2	1	1	2	2	10	23.3%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe challenges and problems caused by the lack or shift of personnel

DGP	*The number of staffs who participated in the training is limited. *When the staffs who were trained were shifted to another division or post, the assessment will face a big problem (2).
Oudomxay	*Staffs frequently changes their positions (4) *Trained staffs are not assigned to appropriate work (2). *Because staffs still don't understand their roles and responsibilities.
Khammuane	*Staffs come from different organizations and institutions, so there are some minor problems in monitoring and evaluation (2). *Trained staffs are not assigned to appropriate work (2). *Decision makers are not qualified (2).

14. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the lack of or change in budgets of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it hampered very much.	4	3	3	4	2	3	19	45.2%
Yes, it somewhat hampered.	1	0	2	6	4	3	16	38.1%
No, it did not hamper very much.	2	0	0	0	3	0	5	11.9%
No, it did not hamper at all.	0	0	2	0	0	0	2	4.8%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe challenges and problems caused by the lack of or change in budget.

DGP	*Budget is necessary for visiting provinces for training or assessment.
DIME	*Budget needs to be ensured for assessment (2).
Oudomxay	*Can not disseminate the new system to other departments and districts in the province due to the lack of budget (4). *Lack budget to go to project sites
Khammuane	*At the beginning, the budget for monitoring and evaluation was approved 100%, but in reality, only 30-40% were disbursed (2). *The performance is not good enough due to the lack of budget. *Budget is one of the important factor for conducting the assessment.
MOAF	*Budget for monitoring and evaluation is lacking. *Because the budget is limited, monitoring and evaluation can not be implemented properly.

**C. Efficiency of the Project**

1. (For DIME and DGP) Were the number, expertise and capacity of Japanese experts, or timing and duration of expert assignments sufficient and satisfactory?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they were.	7	3	10	90.9%
No, they were not.	1	0	1	9.1%
Total	8	3	11	100.0%

If your answer is no, briefly describe problems and challenges that you see on Japanese experts.

**No comment was available.**

2. (For DIME and DGP) Were the quantity and quality of equipment provided and the timing of the provision satisfactory?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they were.	0	2	2	22.2%
No, they were not.	6	1	7	77.8%
Total	6	3	9	100.0%

If your answer is no, briefly describe problems and challenges that you see on equipment provision.

DGP	The group work consists of 7-9 persons, but there was only one computer for them. So, not all of group members were not able to use it.
DIME	*Not enough equipments (2). *The equipments provided were good and quite enough.

3. (For DIME and DGP) Was the Joint Coordination Committee (JCC) held in a timely manner?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it was held	7	3	10	100.0%
No, it was not.	0	0	0	0.0%
Total	7	3	10	100.0%

If your answer is no, briefly describe problems and challenges that you saw on the timing of the JCC.

**No comment was available.**

Did the JCC help you manage and implement the project?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it did very much.	3	2	5	50.0%
Yes, it did to a certain degree	4	1	5	50.0%
Yes, they were.	0	0	0	0.0%
No, they were not.	0	0	0	0.0%
Total	7	3	10	100.0%

If your answer is no, briefly describe why and how the JCC was not helpful.

**No comment was available.**

4. (For DIME and DGP) Was the project management flexible and responsive to unanticipated accidents or events?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it was very much responsive and flexible.	1	2	3	37.5%
Yes, it was somewhat responsive and flexible.	3	0	3	37.5%
No, it was not at all responsive or flexible.	1	0	1	12.5%
No, it was not much responsive or flexible.	1	0	1	12.5%
Total	6	2	8	100.0%

If your answer is no, briefly describe why the management was not flexible or responsive.

**No comment was available.**

5. (For DIME and DGP) Did the lack of or change in the authority of DGP/DIME obstructed the implementation of any of the project activities?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it obstructed very much.	1	1	2	20.0%
Yes, it somewhat obstructed.	2	0	2	20.0%
No, it did not obstruct very much.	1	0	1	10.0%
No, it did not obstruct at all.	3	2	5	50.0%
Total	7	3	10	100.0%

If your answer is yes, briefly describe problems or challenges that you find due to the lack of or change in the authority.

DGP	*Sometimes the trip schedule is made, but we need to wait instructions from the Director.
DIME	*Counterpart members played only a small role in project implementation. Neither do they have a right to decide, since PCAP has a decision making power.. *Yes, in some occasions.

6. (For DIME and DGP) Did the lack or shift of DGP/DIME personnel obstructed the implementation of any of the project activities?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it obstructed very much.	0	0	0	0.0%
Yes, it somewhat obstructed.	4	1	5	45.5%
No, it did not obstruct very much.	1	1	2	18.2%
No, it did not obstruct at all.	3	1	4	36.4%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe problems or challenges that you find due to the lack or shift of DGP/DIME personnel.

DGP	*When urgent tasks come in the same time, the decision on which one to do first is an issue. The number of the staffs is limited so we can not do project activities first in some occasions.
DIME	*The Director-General level doesn't have enough time to participate in the activities. Only the head of division level and new staffs have been participated. *Staffs who had been trained with PCAP were assigned to new task. For those, who newly come to office have never participated in PCAP activities in line with the manual.

7. (For DIME and DGP) Did the lack of or change in the budget of DGP/DIME obstructed the implementation of any of the project activities?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it obstructed very much.	3	0	3	33.3%
Yes, it somewhat obstructed.	2	0	2	22.2%
No, it did not obstruct very much.	0	0	0	0.0%
No, it did not obstruct at all.	2	2	4	44.4%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe problems or challenges that you find due to the lack of or change in the budget of DGP/DIME.

DIME	*Daily allowance is low. *The budget that are supposed to be provided by CPI is not clear and were not used in the past. For the budget provided by PCAP is low and limited. *The lack of budget will pose difficulties when implementing project activities.
------	---

8. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Briefly describe other accidents or events, if any, which obstructed the implementation of any project activities.

DGP	The coordination between PCAP and two counterpart DPIS, when preparing for the trip, did not work properly.
DIME	*The administrative staffs are not good because they tended to, have concentrated at self benefit.. *The management was monopolized PCAP. Counterpart members had no role in management. *Sometime, assignments given by the PCAP was many of the were urgent, could not be prepared on time *Does PCAP have insurance for counterpart member, if any accident happen ? *Don't understand the question.



**D. Impact of the Project**

1. (For DIME and DGP) Is every public investment project following the PIP procedure?

DGP	*It's possible, because PCAP have developed many tools in order to have the universal system in PIP management *If the manual is approved, all relevant organizations would use the same tools and methods *High possibility, because we have learned about a good tools from PCAP.
DIME	Possible If manual was officially announced on utilization throughout the country. *Not sure, because the manual is not approved by the president of CPI yet.

2. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to have authority to take such governmental measures as recommending, advising and enforcing the discontinuation and suspension of projects, review and change of project scope based on results of assessment, monitoring or evaluation?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	5	0	5	55.6%
No, they do not/are not	2	2	4	44.4%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe actions that DGP/DIME can take based on the results of the assessment, monitoring or evaluation.

**No comment was available.**

3. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to receive sufficient budget and/or personnel of DGP/DIME expected to take these governmental measures?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	4	0	4	50.0%
No, they do not/are not	2	2	4	50.0%
Total	6	2	8	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what resources that DGP/DIME have or are expected to receive for the enforcement.

DIME	*Yes, but not 100%. *Yes, if the budget is available and the staffs are trained.
------	---

4. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Are provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries sufficiently independent in terms of authority, budget and personnel management?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they are fully independent.	2	1	1	2	2	0	8	21.1%
Yes, they are somewhat independent.	4	1	6	8	6	2	27	71.1%
No, they are not very much independent.	0	0	0	0	0	3	3	7.9%
No, they are not independent at all.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
Total	6	2	7	10	8	5	38	100.0%

Briefly describe the nature of independence of provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries.

DIME	Can not explain.
Oudomxay	*Because the DPI can not make the final decision on approval (3).
Khammuane	*Have the right to share opinion in consideration of task management, but in reality not enough (2). *Budget is allocated by the standing party members of the province. DPI has responsibilities on providing the information to the leaders of the province (2).

5. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Briefly describe unintended consequences, if any, on the project due to culture, ethnicity or gender?

DGP	*No (3)
DIME	*No (4). *Yes, due to some culture and customs of any nation.

## E. Sustainability of the Project

1. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to authority to train, administer and supervise provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries that assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	5	1	6	66.7%
No, they do not/are not	2	1	3	33.3%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe how they are authorized.

DGP	Many of DGP staffs can do, but DGP is not in charge of assessment directly.
DIME	*DIME has the sufficient right of making decision on training management *Our department has responsibilities of monitoring and evaluation of projects before including them in the list.

2. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Do provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries have or are they expected to have authority to assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they do/are	5	2	6	6	6	4	29	74.4%
No, they do not/are not	2	0	1	4	2	1	10	25.6%
Total	7	2	7	10	8	5	39	100.0%

If your answer is yes, briefly describe how they are authorized.

DGP	* DPI and project owners are responsible. * They can make assessment and monitoring on type 3 projects, and they also have right to include them in the PIP.
DIME	*They can do, but need to get a permission from their leaders. *It would be good if they have power to decide on technical aspects.
Oudomxay	*Yes, after the manual is officially announced.
Khammuane	*We have a right to check the documents and assess projects before including them in the PIP list *Not General Planning Division but Monitoring and Evaluation Division has a right to assess, monitor and evaluate projects.
MOAF	*MOAF is given authority officially.

3. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME receive or are they expected to receive and maintain sufficient budgets and personnel after completing the project to train, administer and supervise provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries in the future?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	6	0	6	66.7%
No, they do not/are not	1	2	3	33.3%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what resources they are expected to receive.

DIME	We will use the training budget of the department.
------	--

4. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Do provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries receive or are they expected to receive and maintain sufficient budgets and personnel after completing the project to assess, monitor and evaluate PIP projects in the future?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they are	4	1	7	10	5	1	28	73.7%
No, they are not	2	1	0	0	3	4	10	26.3%
Total	6	2	7	10	8	5	38	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what resources they are expected to receive.

DGP	The budget will be provided, because assessment is considered as a important for the PIP management.
DIME	*Assessment unit must exist in each sector and province. Those units must make a budget plan and propose to their bosses to get a permission on implementation. *Yes, because it is their responsibility. *Provinces will use approved annual training budget for disseminating the manual.
Oudomxay	*Experiences from the training improved the capacity of the staffs (2). *Our department needs the budget for conducting assessment. *Budget and equipments necessary for assessment.
Khammuane	*We expect to have technical and financial supports to continue implementing project. *We have to make a training plan for new staffs and the plan must be made annually(2). *The number of the staff and the amount of budget need to increase (3).

5. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to develop a mechanism for learning, updating and disseminating assessment, monitoring and evaluation skills after completing the project?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	6	2	8	88.9%
No, they do not/are not	1	0	1	11.1%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what mechanism they have or are expected to develop.

DGP	*There are many organization which don't know how to use tools of PCAP and they will use the tools for assessment.
DIME	*We will revise some points, and make them suitable to the real condition of each organization (2).

6. (For DGP and DIME) Briefly describe what conceivable factor affects the sustainability of the project in the post-completion period?

DGP	*The PCAP tools should be officially approved and announced to organizations concerned throughout the country, because the assessment tools are very important for the effective and efficient PIP management.
DIME	<p>*Budget for supporting the dissemination of manual to related organizations is necessary.</p> <p>*Budget for capable staffs and equipments is necessary.</p> <p>*There are many things that PCAP can not do.</p> <p>*After PCAP completed, there are equipments, manual and knowledge that can be used for futher development.</p> <p>*We know good points and weak points of the project. So, we will make a report to leaders for getting the appropriate direction to the effective investment.</p>

**F. Freely state comments, complaints or suggestions, if any, on the project**

DGP	<p>*PCAP is very important for the PIP management. So, in the future, PCAP should cover not only three monitor provinces and one ministry, but also more sectors and provinces. It also should provide training on each tool to the each organizations concerned.</p> <p>* All organization involved in PIP management throughout the country must be informed about PCAP tools. Some tools, especially filing, must be revised in order to make it relevant to the current situation.</p> <p>*We would like to request to PCAP to conduct the training course for the DGP, especially, how to write the project proposal, SPAS and comparative assessment.</p>
DIME	<p>*PCAP is important for public investment. PCAP should have had developed some tools for Foreign and Domestic Direct Investment.</p> <p>*The counterpart members of two departments should have participated more in the project.</p> <p>*PCAP should provide more equipments to DIME. The purchasing procedure for training and seminar, PCAP should share with the counterpart members for transparency. PCAP used quite a lot of budget for unnecessary printing. PCAP could have saved budget by reducing the amount of the draft manual.</p> <p>*After PCAP completed, the equipments, manual and worthy lessons still remains and can be used for further development. The friendships between PCAP and counterpart members also still remain. However, in order to achieve the overall goal as well as sustainability of PCAP, we still need to keep in touch with PCAP.</p> <p>*We are afraid the frequent of revision the tools is necessary, but that some staffs can not follow.</p> <p>*In order to make PCAP sustainable, PCAP needs to share the opinion and consider all comments and suggestion of counterpart members.</p> <p>*Some questions in the questionnaire are difficult to understand (2).</p> <p>*After translation and before distribution, the Lao version questionnaire needs to be shared with responsible people for double-checking..</p> <p>*All experts are good and willing to help the counterpart member, but administrative staffs are not good.</p>
Oudomxay	<p>*We would like to request for budget to support activities for line ministry's departments and districts level.</p> <p>*PCAP should increase budget for working with the districts (3).</p> <p>*The decision about the manual should be informed widely before announcement for its use.. The manual itself should be reviewed, revised and then officially announced by the top person for its use.</p> <p>*Through the training, the staffs of DPI understood the new methods. But if possible, PCAP should select better trainers or retrain these trainers.</p> <p>*The manual should be shared with many organization before announcing for its use..</p>
Khammuane	<p>*Most of projects proposed are from Department of Communication, Transportation, Post, and Construction, and Department of Agriculture and Forestry. The amount of these projects cover almost 70% of the total budget requested. Therefore, training course need to be conducted for their staffs (2).</p> <p>*Request to PCAP to conduct more training course.</p> <p>*PCAP is very useful for the local people, because it has provided knowledge to DPI staffs as well as other provincial department.</p> <p>*PCAP should continue training for other sectors who have not been trained yet.</p> <p>*Good communication and coordination with provinces needs to be improved before conducting any workshop, training and seminar.</p>
Saravanh	<p>*The training must be conducted more frequently with practice (OJT) (2)</p> <p>*The good example of assessment for different types of the project must be available.</p> <p>*After PCAP came and trained us, we realize the importance of PIP management tools. So, we request to PCAP to provide some financial support for conducting the training at district level</p> <p>*We request PCAP to provide the financial support for conducting the training for other sectors and districts.</p>
MOAF	<p>*Our division has a role in monitoring project proposals of PIP projects, but most of project proposals proposed are not assessed by us. If your project come and support us, it will be very helpful for us.</p> <p>*PIP projects should be announced publicly.</p> <p>*The study of project activities should be made in detail by comparing with that of other international organizations.</p> <p>*This questionnaire is too complicated</p>

-End



### 3. 質問票調査結果

#### 要約

以下は、ラオス国「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト」に関する質問票調査の要約と結果である。質問票は2007年7月27日に、計画投資委員会（CPI）の計画局（DGP）及び投資モニタリング・評価局（DIME）、農林省（MOAF）計画局、そしてウドムサイ、カムムアン、そしてサラワンのモニター3県の計画投資局（DPI）にそれぞれ10票（合計60票）ほど送付された。そのうち、DGPより3票、DIMEより8票、ウドムサイのDPIより8票、カムムアンのDPIより8票、サラワンのDPIより9票、そして農林省計画局より8票を同年8月3日までに回収した。

注：文章のあとカッコ付き数字は、同様な回答をした回答者の数を示す。

#### A. 妥当性

- 上位目標は、自分の所属する機関のニーズととても合致する（77.8%）、ある程度合致する（22.2%）。
- プロジェクト目標は、自分の所属する機関のニーズととても合致する（80.0%）、ある程度合致する（20.0%）。
- プロジェクトは、プロジェクト実施前に自分の所属する機関が抱いていた期待に大変適っていた（33.3%）、ある程度適っていた（62.2%）。
- 回答例：モニター県・省が選ばれた理由として、モニター県、北部、中部、南部を代表する形で選定された（3）、農林省は、国民のベーシックニーズを満たすことから選ばれた（2）、また農林省は大・中規模のPIP事業をたくさん持っている（2）。

#### B. 有効性

- プロジェクトを通じてPIP運営監理スケジュールは確立された（40%）、まだである（60%）。
- プロジェクトを通じて、マニュアル、ハンドブックや様々な評価ツールを普及・制度化するトレーニングは確立された（90%）、まだである（10.0%）。
- プロジェクトにより、それぞれの段階におけるPIP事業に関するレポートの質は、大変良くなった（51.1%）、ある程度良くなった（44.4%）、あまり良くならなかった（4.4%）。
  - コメント例：プロジェクトに関する情報が明確かつ詳細になった（3）。
- 回答例：本プロジェクトにより、プロジェクトの運営監理や分析手法を学んだ、レポートの書き方を学んだ、データ・ベースができた。
- プロジェクトにおいてモニター県・省からのフィードバックは、PIP運営監理モデルにととてもよく反映されている（80.0%）、ある程度反映されている（20.0%）。
- プロジェクトで開発したマニュアルやハンドブックをPIPプロジェクトの審査・モニタリング・評価にととてもよく活用している（55.6%）、ある程度活用している（41.7%）、あまり活用していない（2.8%）。
  - コメント例：審査・モニタリング・評価の時間が短縮された。プロジェクトの採択・決定が容易になった。
- プロジェクトで開発したマニュアルやハンドブックをインセプション・レポートやプログレス・レポートの作成にととてもよく活用している（55.6%）、ある程度活用している（36.1%）、あまり活用していない（5.6%）、活用したことがない（2.8%）。
  - コメント例：レポートに含まれる情報が多くなった。プロジェクト目標や上位目標が明らかになった。
- プロジェクトによる研修はPIPプロジェクトの審査・モニタリング・評価に大変役立っている（75.7%）、ある程度役立っている（24.3%）。
  - コメント例：プロジェクトの採択・決定が体系だで行われるようになった。審査が論理的になった。また、審査のスピードが速くなった（2）。
- プロジェクトによる研修はインセプション・レポートやプログレス・レポートの作成にととても役立っている（64.9%）、ある程度活用している（35.1%）。
  - コメント例：レポートが適切な時期に提出され、含まれる情報の信頼度が増した。レポート内容が明確になった。
- 権限の不足が、審査・モニタリング・評価をととても妨げている（21.4%）、ある程度妨げている（33.3%）、あまり妨げしていない（16.7%）、全く妨げしていない（28.6%）。

- ▶ コメント例：意思決定者の中には新しい審査・モニタリング・評価システムの利用を拒否しているものもいる(2)。
- 人的資源の不足が、審査・モニタリング・評価をととても妨げている(23.3%)、ある程度妨げている(41.9%)、あまり妨げていない(11.6%)、全く妨げていない(23.3%)。
  - ▶ コメント例：人事異動で審査・モニタリング・評価できる人がいなくなる(6)。研修を受けても適材適所に配置されない(4)。
- 予算の不足が、審査・モニタリング・評価をととても妨げている(45.2%)、ある程度妨げている(38.1%)、あまり妨げていない(11.9%)、全く妨げていない(4.8%)。
  - ▶ コメント例：県で実施する研修の予算が不足している(6)。

### C. 効率性

- 日本人専門家の数、専門性・能力、派遣時期や期間は十分であった(90.9%)、十分ではなかった(9.1%)。
- プロジェクトにより供与された機材の質・量、そして供与のタイミングは十分であった(22.2%)、十分ではなかった(77.8%)。
  - ▶ コメント：機材はもっと必要である(3)。
- 合同調整員会(JCC)は、タイミングよく開催された(100%)。また、JCCはプロジェクトの運営・実施にとっても役立った(50.0%)、ある程度役立った(50.0%)。
- プロジェクトの運営は不測の事態にとっても柔軟かつ適切に対応した(37.5%)、ある程度柔軟かつ適切に対応した(37.5%)、あまり柔軟かつ適切に対応していなかった(12.5%)、柔軟かつ適切には全く対応していなかった(12.5%)。
- 権限の不足が、プロジェクトの活動実施をととても妨げた(20.0%)、ある程度妨げた(20.0%)、あまり妨げなかった(10.0%)、全く妨げなかった(50.0%)。
  - ▶ コメント例：意思決定に時間がかかることがあった。プロジェクトの活動の決定にカウンターパートの参加が十分ではなかった。
- 人的資源の不足や人事異動が、プロジェクトの活動実施をある程度妨げた(45.5%)、あまり妨げなかった(18.2%)、全く妨げなかった(36.4%)。
- 予算の不足が、プロジェクトの活動実施をととても妨げた(33.3%)、ある程度妨げた(22.2%)、全く妨げなかった(44.4%)。
  - ▶ コメント例：日当が少ない(2)。
- 回答例：プロジェクトの運営や活動に対するカウンターパートの参加、意思決定での参加が不十分であったプロジェクト事務局とカウンターパートの意思疎通が時としてうまくゆかなかった。

### D. インパクト

- 審査・モニタリング・評価の結果に基づき、DGPないしDIMEはPIP事業のプロジェクト中止や停止、事業規模の見直しや変更を諮問し、勧告し、そして執行する権限を持っている、または近い将来持つことになる(55.6%)、持っていないし、近い将来持つこともない(44.4%)。
- 審査・モニタリング・評価の結果に基づき、DGPないしDIMEはPIP事業のプロジェクト中止や停止、事業規模の見直しや変更を諮問し、勧告し、そして執行するために必要な予算や人員を持っている、または近い将来持つことになる(50.0%)、持っていないし、近い将来持つこともない(50.0%)。
- 審査・モニタリング・評価を実行する県のDPIや省庁の計画局は権限、予算、人員の面で十分独立している(21.1%)、ある程度独立している(71.1%)、あまり独立していない(7.9%)。
  - ▶ コメント例：DPIには最終的な権限はない。予算は県の党のメンバーにより決められる。

### E. 自立発展性

- 審査・モニタリング・評価を実行する県のDPIや省庁の計画局を管理・監督する権限をDIME・DGPは持っている、または近い将来持つ(66.7%)、持っていないし、近い将来持つこともない(33.3%)。
  - ▶ コメント例：DPIには最終的な権限はない。予算は県の党のメンバーにより決められる。
- 県のDPIや省庁の計画局は審査・モニタリング・評価を実行する権限を持っている、または近い将来

持つ（74.4%）、持っていないし、近い将来持つこともない（25.6%）。

➤ コメント例：DPIには最終的な権限はない。予算は県の党のメンバーにより決められる。

- 審査・モニタリング・評価を実行する県の DPI や省庁の計画局を管理・監督するために必要な予算や人員を DIME・DGP は持っている、または近い将来持つ（66.7%）、持っていないし、近い将来持つこともない（33.3%）。
- 県の DPI や省庁の計画局は審査・モニタリング・評価を実行するために必要な予算や人員を持っている、または近い将来持つ（73.7%）、持っていないし、近い将来持つこともない（26.3%）。
  - コメント例：予算や機材がもっと必要である（7）。
- 審査・モニタリング・評価の技術を学習し、改良し、普及してゆくメカニズムを DIME・DGP は持っている、または近い将来持つ（88.9%）、持っていないし、近い将来持つこともない（11.1%）。
- 回答例新しい審査・モニタリング・評価システムは、正式に全国に対し承認・発布される必要がある。審査・モニタリング・評価ツールを普及する予算、機材や研修にかかる予算が必要である。プロジェクトが終了しても更なる改良・発展のため、現在の機材、マニュアルそして知識を活用すればよい。

**F. その他コメント（57 ページを参照）**

一以上



## Results of Questionnaire Survey on Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management (PCAP), Lao PDR

The followings are the results of questionnaires on Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management (PCAP), Lao PDR. The questionnaires were sent to 10 staffs of each of Department of General Planning (DGP), Committee for Planning and Investment (CPI), Department of Investment Monitoring and Evaluation (DIME), CPI, Departments of Planning and Investment (DPI) of Oudomxay, Khammuane, and Saravanh Provinces, and Planning Department of Ministry of Agriculture and Forestry (MOAF) on July 27, 2007 (A total of questionnaires sent was 60). We received 3 responses from DGP, 8 from DIME, 7 from Oudomxay, 10 from Khammuane, 9 from Saravanh and 8 from MOAF (A total of responses was 45). This questionnaire aims to review the achievements of the project and to study lessons learned from project activities.

**Note:** The number in a parenthesis following a sentence denotes the number of interviewees with the same response.

### A. Relevance of the Project

1. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) The overall goal of this project is “Effectiveness and efficiency of PIP planned and implemented by the Laotian government improve.” Is this overall goal consistent with needs of your department?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it is very much consistent.	6	3	6	8	7	5	35	77.8%
Yes, it is somewhat consistent.	2	0	1	2	2	3	10	22.2%
No, it is not very much consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
No, it is not at all consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

2. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) The project purpose of this project is “PIP projects are appropriately appraised, monitored and evaluated.” Is this project goal consistent with needs of your department?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it is very much consistent.	7	3	6	8	7	5	36	80.0%
Yes, it is somewhat consistent.	1	0	1	2	2	3	9	20.0%
No, it is not very much consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
No, it is not at all consistent.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

3. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Remember what capacity and skills your department had expected to develop through this project before the project started. Then, remember what capacity and skills your department actually developed through this project. Was your department’s expectation met by this project?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it was mostly met.	2	2	2	5	4	0	15	33.3%
Yes, it was somewhat met.	6	1	5	5	5	6	28	62.2%
No, it was not met very much.	0	0	0	0	0	1	1	2.2%
No, it was hardly met.	0	0	0	0	0	1	1	2.2%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

4. (For DGP and DIME) Briefly describe how and why the project selected the Ministry of Agriculture as the monitor ministry and Oudomxay, Khammuane, and Saravanh as a monitor province.

DGP	*Because the MAF has more Type 1 and Type 2 projects (2). *Three monitored provinces can be a good representative of each part (North, Middle and South) (3) *There are many big projects and have a potential of economic growth in these three provinces. *Because Agriculture is the main sector of making good living (economic) condition.
DIME	*The MAF is the ministry that supports basic needs of Laotians *3 monitor provinces are the representatives of each of geographical locations (6). *The MAF has many PIP projects (budget-wise) (2)

## B. Effectiveness of the Project

1. (For DIME and DGP) Is an annual PIP management schedule formulated, announced and institutionalized in line with the manuals?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it was established	3	1	4	40.0%
No, it is not established yet.	4	2	6	60.0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is no, briefly describe the current status of the PIP management schedule.

DIME	*In order to make the sectors and provinces follow the manual, the manual must be announced throughout the country (2). *Good cooperation and coordination between organizations concerned is lacking.
------	---

2. (For DIME and DGP) Has the project developed a training model for disseminating and institutionalizing the manuals and evaluation tools, which were produced through the project, in order to train relevant staff of provinces and ministries?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it has developed	6	3	9	90.0%
No, it is not developed yet.	1	0	1	10.0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is no, briefly describe the current status of the training model.

DIME	*Curriculum is not finalized yet. Some are complicated. Project proposal and progress reports are not used or approved. *Don't understand the question.
------	--

3. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the quality of reports on every PIP projects of the monitor organizations at each stage (planning/appraisal, monitoring, evaluation) improve, compared with those produced before the project had started?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it improved very much.	3	3	2	9	6	0	23	51.1%
Yes, it improved somewhat.	5	0	5	1	3	6	20	44.4%
No, it did not improve very much.	0	0	0	0	0	2	2	4.4%
No, it is did not improve at all.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>100.0%</b>

Briefly describe what changes you observe in the quality of these reports?

DGP	*The project information is clearer and more detailed (2) *Project owners have been using the format of PCAP. They used only one- or two page-proposals before.
DIME	*Some of the contents are clear, but not sufficient. *Through the training course, the quality of the writing project proposals and progress reports improved. *Reports become shorter and consist of more important points.
Oudomxay	*Project Proposal format is revised to matched with that of PCAP
Khammuane	*Monitoring and assessment of PIP Projects improved (2). *The implementation of daily work in the department also improved step by step (2). *The PCAP tools are used for daily work. *The document flow is clearer and are simplified. *Through the participation of the staffs in PCAP, staffs have more knowledge and skills (4)
Saravanh	*Budget situation and other circumstance of the project have become clear. *Impact on social and environmental and budget has become clear.
MOAF	*Monitoring and Evaluation is not clear systemized yet *Supervision of implementation and management of staffs have made a progress.

4. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) What capacity has your department developed since the project started? What changes did you see in the capacity of your staff and department due to the project, compared with the capacity level before the project started with that after the project started?

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The staffs of DGP understand the project management better</li> <li>*Before working with PCAP, I did not feel that I know many things, but I have learned many things, such as program flow, analysis of the project information before including projects in the PIP list after PCAP started.</li> <li>*I have learned how to assess projects and how to use tools developed by PCAP.</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Staffs of DIME understand project management tools and can transfer knowledge to others.</li> <li>*A manual that can be used for better monitoring and evaluation has developed.</li> <li>*The manual very much improved, however, the manual still needs to be revised.</li> <li>*The capacity of staffs very much improved (2).</li> <li>*The staffs are now capable to use tools developed by PCAP for the daily work. Much better than before PCAP started.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Data base is set up.</li> <li>*Staffs have learned how to write the project proposals and to assess projects (3).</li> <li>*Staffs can check and assess project information before including projects in the PIP list (2).</li> <li>*The capacity of staffs improved (2).</li> <li>*Staffs are confident in implementing their daily work and they feel free to share their opinion in the meeting.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Through the participation of the staffs with PCAP, staffs have more knowledge and skills (3)</li> <li>*All PIP projects are assessed properly before including them in the list (2).</li> <li>*Staffs of DPI have mastered knowledge on assessment (3).</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*I learned new methods on how to write project proposals and project assessment reports (2).</li> <li>*Through the PCAP, the capacity of the staffs of DPI much improved (6)</li> <li>*Some activities such as annual workflow are not consistent.</li> </ul>
MOAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Don't understand the question</li> <li>*Understand planning of PIP better</li> </ul>

5. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Please describe what you learned from an annual seminar? How does an annual seminar contribute to your work?

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>* I am informed about the difficulties which other sectors are facing through the seminars.</li> <li>* I have learned about tools to be used for making a plan through seminar sessions. Now, I can decide which project should be included in the PIP list, because all projects are assessed by using SPAS.</li> <li>*PIP management, PIP flow, how to write a project proposal properly, project assessment ( absolute and comparative ), and filing</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Staffs have learned many things and can be a trainer on economic/financial, social, and environmental analyses.</li> <li>*Staffs learned some experiences from other organization.</li> <li>*Staffs learned the project assessment tools and an approach of writing the project proposal.</li> <li>*Staffs learned many things from the PCAP and transferred those knowledge and experiences to other related organizations.</li> <li>*It's a very good opportunity for announcing the importance of the assessment to other related organizations.</li> <li>*Don't understand the question.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Annual seminar provides the knowledge on management and planning which suitable to the real condition (3).</li> <li>*Learned how to use project filing system that classifies information and supports the implementation of PIP (2).</li> <li>*Learned how to Use tools of compiling the annual PIP plan</li> <li>*Learned PIP management cycle including responsibilities of other sector, assessment of the newly proposed projects and investment indicators.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Knowledge and skill on assessment improved (4)</li> <li>*All PIP projects approved have become more relevant to the provincial SEDP</li> <li>*We have learned the whole management cycle of assessment, monitoring and evaluation (2)..</li> <li>*I have learned many thing, such as problem analysis, relative assessment, SPAS. Video cases are very helpful.</li> <li>*Through seminar, we have learned how projects should be considered before approval.</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*We have learned the good points and weak points to be improved for the future implementation (2).</li> <li>*We have learned on how to write, analyze and compare which project should be prioritized in the agricultural sector under the SEDP.</li> <li>*I have learned all kind of SPAS, Social, Environmental and Economic/ Financial analysis (2).</li> <li>*I have learned how to make plan and assess projects. Those lessons help to do daily work very much (3)</li> <li>*I have learned on how to use the manual, how to write the project proposal, How to use 5 criteria, how to manage program and how to file.</li> </ul>
MOAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Received training on theory and practice.</li> <li>*Learned the changing direction of party and policy of SEDP</li> </ul>

6. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Are views and lessons from the monitor organizations (Ministry of Agriculture and Forestry, Oudomxay, Khammuane, and Saravanh) on a PIP management model, including the workflow and the organizational relations for smooth operation of PIP are proposed and reflected in the manuals?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they are reflected very much.	6	3	5	6	8	N.A.	28	80.0%
Yes, they are somewhat reflected.	1	0	2	3	1	N.A.	7	20.0%
No, they are not very much reflected.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, they are hardly reflected.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
Total	7	3	7	9	9	0	35	100.0%

7. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and handbook to assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they do very much.	3	1	2	8	6	N.A.	20	55.6%
Yes, they somewhat do.	5	2	4	1	3	N.A.	15	41.7%
No, they do not very much.	0	0	1	0	0	N.A.	1	2.8%
No, they have never used.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
Total	8	3	7	9	9	0	36	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what changes you have seen in assessment, monitoring and evaluation activities due since they started using the manuals and handbook.

If your answer is no, briefly describe why they do not use the manuals and hand book.

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Although the manual is not finalized yet, but the monitor organizations started using especially, the project proposal format, SPAS and the comparative assessment.</li> <li>* During the trip for supporting the monitor provinces to make a annual plan, I observed that SPAS were used only occasionally for assessment before including in the PIP list</li> <li>* The assessment tools (SPAS, Comparative assessment, Project Proposal and filing) were used.</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The comparative approach to select highly prioritized projects to be included into the list is helpful.</li> <li>*The budget requested becomes reliable.</li> <li>*Submitted project proposals matched with the newly developed formats. In the past, only project names were submitted (2).</li> <li>*Some projects were assessed before including them in the official PIP list.</li> <li>*Start using formats, but the selection of a format is often not correct.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Projects can be selected and approved easier.</li> <li>*Documents and information can be checked easier.</li> <li>*Faster and suitable to each procedure of PIP management</li> <li>*Projects can be monitored on each stage.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Able to check documents and make sure that they matched SPAS and project proposal format. In addition, the manual is also used for analyzing the project.</li> <li>*Most of project, especially, the newly proposed project are assessed properly by using the tools and methods from the training course.</li> <li>*The daily work is faster and more effective.</li> <li>*Many positive changes in assessment.</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Most of staffs are using the manual for monitoring, evaluation and writing reports.</li> <li>*Using PCAP tools, all PIP projects were screened and rated (2)</li> <li>*Know how good projects are, what problems they have and how the problems can be solved without delay.</li> <li>*More information such as the goal, impacts and sustainability of tasks and payment schedule are collected (2).</li> </ul>

8. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and handbook to produce progress and inception reports?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they do very much.	4	0	3	8	5	N.A.	20	55.6%
Yes, they somewhat do.	3	2	3	2	3	N.A.	13	36.1%
No, they do not very much.	1	0	1	0	0	N.A.	2	5.6%
No, they have never used.	0	1	0	0	0	N.A.	1	2.8%
Total	8	3	7	10	8	0	36	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what changes do you seen in inception and progress reports due to the manuals and handbook.

If your answer is no, briefly describe why they do not use the manuals and hand book.

DGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Only some sectors are using.</li> <li>* The project proposal, SPAS and the comparative assessment are used.</li> </ul>
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inception and progress reports using PCAP tools have more detailed information.</li> <li>*Through reports, the project purpose and overall goal are specified clearer.</li> <li>*They use only project proposals for making the assessment.</li> <li>*The new system has not covered many organizations yet.</li> <li>*Although they start using the new methods, but they do not understand 100%.</li> <li>*Sometimes they still follow old procedure. The documents were revised before turning in CPI.</li> </ul>
Oudomxay	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Some topics or parts of the manual are not suitable for provincial conditions.</li> <li>*The manual is not yet officially announced for its use.</li> </ul>
Khammuane	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The project proposal and progress reports are certified by the person and organization concerned (2).</li> <li>*Staffs understand how to assess projects 70-80%, though they did not know before the start of PCAP.</li> <li>*Some projects are assessed properly by using PCAP formats.</li> </ul>
Saravanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>*The manual is used for monitoring the projects, writing the inception report and progress report</li> <li>*They have been following what they have learned by using the manual (2)</li> <li>*We have been using the manual and revised minor part</li> <li>*PIP management system is changing and the manual is being used.</li> </ul>

9. (For DIME, DGP, MOAF, and the monitor organizations) Did the trainings help staffs of the monitor organizations assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they helped very much.	5	3	2	9	9	N.A.	28	75.7%
Yes, they somewhat helped.	3	0	5	1	0	N.A.	9	24.3%
No, they did not help very much.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, they did not help at all.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, describe how the trainings changed assessment, monitoring and evaluation activities?

If your answer is no, briefly describe why the trainings were not helpful.

DGP	*Decisions on what project to be included in to the list was not systematic before PCAP started. *Assessment tools are systematically used. *For the PIP plan 07-08, all three monitored provinces have used the assessment tools.
DIME	*They are helpful to assess PIP projects more effectively and conveniently (3). *Big positive changes in writing project proposal/monitoring and assessment. *Staffs learned only theory, but application to real cases is not good enough.
Oudomxay	*More activities should be done during the training session *Assessment has become faster and more effective (2) *Staffs can not monitor some ODA projects (2) *Can assess projects from the initial stage.
Khammuane	*There are many positive changes in assessment such as increasing consideration to economic, social and environmental aspect (2). *Through the training, the staffs have learned the new system of assessment. *By using SPAS, assessment has become clearer. *Through the training, it helps in project planning, project management and comparison among proposed projects before including them in the PIP list. *Training helps staffs to understand how to use manual in management of both public and private projects(2).
Saravanh	*Training helps staffs to analyze issues and problems and assess projects faster. *Staffs get a knowledge on and understood the assessment tools and procedures. *Training has changed assessment and monitoring activities very much. *Assessment by using formats of PCAP is very useful, especially, SPAS (5 criteria) (5).

10. (For, DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the trainings help staffs of the monitor organizations produce progress and inception reports?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they helped very much.	2	2	3	8	9	N.A.	24	64.9%
Yes, they somewhat helped.	6	1	4	2	0	N.A.	13	35.1%
No, they did not help very much.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, they did not help at all.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe how the trainings changed the quality of inception and progress reports.

If your answer is no, briefly describe why the trainings were not helpful.

DGP	* The staffs of the monitored organizations improved the style and steps of writing the report. * Only some organization have written a progress report by using the manual, because the manual is not officially announced yet * Some provinces are still using the proposal format of NGPES which is not so detailed as that of PCAP.
DIME	*They were helpful because they don't understand how to write the inception report and progress reports properly. *Don't know yet, because they just started. *Better than before *The inception and progress reports written by them have become clearer.
Oudomxay	*Through the training course, knowledge on PIP management much improved (2). *The summary and report on PIP projects has become on time and reliable (2). *Some organizations still don't understand how to use the new methods(2).
Khammuane	Through the training course, knowledge on PIP management much improved (4).

11. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Were these inception and progress reports processed and submitted to CPI?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, most of them were submitted.	1	0	3	3	3	N.A.	10	27.8%
Yes, many of them were submitted.	3	1	2	5	6	N.A.	17	47.2%
No, many of them were not submitted.	4	1	2	2	0	N.A.	9	25.0%
No, most of them were not submitted.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>100.0%</b>

Is the quality of the reports submitted satisfactory?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it is excellent.	1	0	0	1	4	N.A.	6	17.6%
Yes, it is satisfactory.	6	1	6	8	5	N.A.	26	76.5%
No, it is not satisfactory.	0	0	0	0	0	N.A.	0	0.0%
No, it still needs great improvement.	0	2	0	0	0	N.A.	2	5.9%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>100.0%</b>

12. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the lack of or change in the authority of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it hampered very much.	1	0	2	0	5	1	9	21.4%
Yes, it somewhat hampered.	2	2	2	5	1	2	14	33.3%
No, it did not hamper very much.	2	0	0	3	1	1	7	16.7%
No, it did not hamper at all.	2	1	3	2	2	2	12	28.6%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe challenges and problems caused by the lack of or change in authority.

Oudomxay	Needs to continue coordination in daily work ( 2)
Khammuane	*Can not use all tools and methods obtained from the training fully *Decision makers in the department still ignore the new tools and methods (2).
MOAF	*Because staffs and decision makers are suspicious.

13. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the lack or shift of human resources of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it hampered very much.	2	0	2	0	5	1	10	23.3%
Yes, it somewhat hampered.	3	1	3	8	2	1	18	41.9%
No, it did not hamper very much.	1	0	1	1	0	2	5	11.6%
No, it did not hamper at all.	2	2	1	1	2	2	10	23.3%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe challenges and problems caused by the lack or shift of personnel

DGP	*The number of staffs who participated in the training is limited. *When the staffs who were trained were shifted to another division or post, the assessment will face a big problem (2).
Oudomxay	*Staffs frequently changes their positions (4) *Trained staffs are not assigned to appropriate work (2). *Because staffs still don't understand their roles and responsibilities.
Khammuane	*Staffs come from different organizations and institutions, so there are some minor problems in monitoring and evaluation (2). *Trained staffs are not assigned to appropriate work (2). *Decision makers are not qualified (2).

14. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Did the lack of or change in budgets of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, it hampered very much.	4	3	3	4	2	3	19	45.2%
Yes, it somewhat hampered.	1	0	2	6	4	3	16	38.1%
No, it did not hamper very much.	2	0	0	0	3	0	5	11.9%
No, it did not hamper at all.	0	0	2	0	0	0	2	4.8%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe challenges and problems caused by the lack of or change in budget.

DGP	*Budget is necessary for visiting provinces for training or assessment.
DIME	*Budget needs to be ensured for assessment (2).
Oudomxay	*Can not disseminate the new system to other departments and districts in the province due to the lack of budget (4). *Lack budget to go to project sites
Khammuane	*At the beginning, the budget for monitoring and evaluation was approved 100%, but in reality, only 30-40% were disbursed (2). *The performance is not good enough due to the lack of budget. *Budget is one of the important factor for conducting the assessment.
MOAF	*Budget for monitoring and evaluation is lacking. *Because the budget is limited, monitoring and evaluation can not be implemented properly.

**C. Efficiency of the Project**

1. (For DIME and DGP) Were the number, expertise and capacity of Japanese experts, or timing and duration of expert assignments sufficient and satisfactory?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they were.	7	3	10	90.9%
No, they were not.	1	0	1	9.1%
Total	8	3	11	100.0%

If your answer is no, briefly describe problems and challenges that you see on Japanese experts.

**No comment was available.**

2. (For DIME and DGP) Were the quantity and quality of equipment provided and the timing of the provision satisfactory?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they were.	0	2	2	22.2%
No, they were not.	6	1	7	77.8%
Total	6	3	9	100.0%

If your answer is no, briefly describe problems and challenges that you see on equipment provision.

DGP	The group work consists of 7-9 persons, but there was only one computer for them. So, not all of group members were not able to use it.
DIME	*Not enough equipments (2). *The equipments provided were good and quite enough.

3. (For DIME and DGP) Was the Joint Coordination Committee (JCC) held in a timely manner?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it was held	7	3	10	100.0%
No, it was not.	0	0	0	0.0%
Total	7	3	10	100.0%

If your answer is no, briefly describe problems and challenges that you saw on the timing of the JCC.

**No comment was available.**

Did the JCC help you manage and implement the project?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it did very much.	3	2	5	50.0%
Yes, it did to a certain degree	4	1	5	50.0%
Yes, they were.	0	0	0	0.0%
No, they were not.	0	0	0	0.0%
Total	7	3	10	100.0%

If your answer is no, briefly describe why and how the JCC was not helpful.

**No comment was available.**

4. (For DIME and DGP) Was the project management flexible and responsive to unanticipated accidents or events?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it was very much responsive and flexible.	1	2	3	37.5%
Yes, it was somewhat responsive and flexible.	3	0	3	37.5%
No, it was not at all responsive or flexible.	1	0	1	12.5%
No, it was not much responsive or flexible.	1	0	1	12.5%
Total	6	2	8	100.0%

If your answer is no, briefly describe why the management was not flexible or responsive.

**No comment was available.**

5. (For DIME and DGP) Did the lack of or change in the authority of DGP/DIME obstructed the implementation of any of the project activities?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it obstructed very much.	1	1	2	20.0%
Yes, it somewhat obstructed.	2	0	2	20.0%
No, it did not obstruct very much.	1	0	1	10.0%
No, it did not obstruct at all.	3	2	5	50.0%
Total	7	3	10	100.0%

If your answer is yes, briefly describe problems or challenges that you find due to the lack of or change in the authority.

DGP	*Sometimes the trip schedule is made, but we need to wait instructions from the Director.
DIME	*Counterpart members played only a small role in project implementation. Neither do they have a right to decide, since PCAP has a decision making power.. *Yes, in some occasions.

6. (For DIME and DGP) Did the lack or shift of DGP/DIME personnel obstructed the implementation of any of the project activities?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it obstructed very much.	0	0	0	0.0%
Yes, it somewhat obstructed.	4	1	5	45.5%
No, it did not obstruct very much.	1	1	2	18.2%
No, it did not obstruct at all.	3	1	4	36.4%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe problems or challenges that you find due to the lack or shift of DGP/DIME personnel.

DGP	*When urgent tasks come in the same time, the decision on which one to do first is an issue. The number of the staffs is limited so we can not do project activities first in some occasions.
DIME	*The Director-General level doesn't have enough time to participate in the activities. Only the head of division level and new staffs have been participated. *Staffs who had been trained with PCAP were assigned to new task. For those, who newly come to office have never participated in PCAP activities in line with the manual.

7. (For DIME and DGP) Did the lack of or change in the budget of DGP/DIME obstructed the implementation of any of the project activities?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, it obstructed very much.	3	0	3	33.3%
Yes, it somewhat obstructed.	2	0	2	22.2%
No, it did not obstruct very much.	0	0	0	0.0%
No, it did not obstruct at all.	2	2	4	44.4%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>100.0%</b>

If your answer is yes, briefly describe problems or challenges that you find due to the lack of or change in the budge of DGP/DIME.

DIME	*Daily allowance is low. *The budget that are supposed to be provided by CPI is not clear and were not used in the past. For the budget provided by PCAP is low and limited. *The lack of budget will pose difficulties when implementing project activities.
------	---

8. (For DIME, DGP, and the monitor organizations) Briefly describe other accidents or events, if any, which obstructed the implementation of any project activities.

DGP	The coordination between PCAP and two counterpart DPIS, when preparing for the trip, did not work properly.
DIME	*The administrative staffs are not good because they tended to, have concentrated at self benefit.. *The management was monopolized PCAP. Counterpart members had no role in management. *Sometime, assignments given by the PCAP was many of the were urgent, could not be prepared on time *Does PCAP have insurance for counterpart member, if any accident happen ? *Don't understand the question.



**D. Impact of the Project**

1. (For DIME and DGP) Is every public investment project following the PIP procedure?

DGP	*It's possible, because PCAP have developed many tools in order to have the universal system in PIP management *If the manual is approved, all relevant organizations would use the same tools and methods *High possibility, because we have learned about a good tools from PCAP.
DIME	Possible If manual was officially announced on utilization throughout the country. *Not sure, because the manual is not approved by the president of CPI yet.

2. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to have authority to take such governmental measures as recommending, advising and enforcing the discontinuation and suspension of projects, review and change of project scope based on results of assessment, monitoring or evaluation?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	5	0	5	55.6%
No, they do not/are not	2	2	4	44.4%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe actions that DGP/DIME can take based on the results of the assessment, monitoring or evaluation.

**No comment was available.**

3. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to receive sufficient budget and/or personnel of DGP/DIME expected to take these governmental measures?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	4	0	4	50.0%
No, they do not/are not	2	2	4	50.0%
Total	6	2	8	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what resources that DGP/DIME have or are expected to receive for the enforcement.

DIME	*Yes, but not 100%. *Yes, if the budget is available and the staffs are trained.
------	---

4. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Are provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries sufficiently independent in terms of authority, budget and personnel management?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they are fully independent.	2	1	1	2	2	0	8	21.1%
Yes, they are somewhat independent.	4	1	6	8	6	2	27	71.1%
No, they are not very much independent.	0	0	0	0	0	3	3	7.9%
No, they are not independent at all.	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
Total	6	2	7	10	8	5	38	100.0%

Briefly describe the nature of independence of provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries.

DIME	Can not explain.
Oudomxay	*Because the DPI can not make the final decision on approval (3).
Khammuane	*Have the right to share opinion in consideration of task management, but in reality not enough (2). *Budget is allocated by the standing party members of the province. DPI has responsibilities on providing the information to the leaders of the province (2).

5. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Briefly describe unintended consequences, if any, on the project due to culture, ethnicity or gender?

DGP	*No (3)
DIME	*No (4). *Yes, due to some culture and customs of any nation.

## E. Sustainability of the Project

1. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to authority to train, administer and supervise provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries that assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	5	1	6	66.7%
No, they do not/are not	2	1	3	33.3%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe how they are authorized.

DGP	Many of DGP staffs can do, but DGP is not in charge of assessment directly.
DIME	*DIME has the sufficient right of making decision on training management *Our department has responsibilities of monitoring and evaluation of projects before including them in the list.

2. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Do provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries have or are they expected to have authority to assess, monitor and evaluate PIP projects?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they do/are	5	2	6	6	6	4	29	74.4%
No, they do not/are not	2	0	1	4	2	1	10	25.6%
Total	7	2	7	10	8	5	39	100.0%

If your answer is yes, briefly describe how they are authorized.

DGP	* DPI and project owners are responsible. * They can make assessment and monitoring on type 3 projects, and they also have right to include them in the PIP.
DIME	*They can do, but need to get a permission from their leaders. *It would be good if they have power to decide on technical aspects.
Oudomxay	*Yes, after the manual is officially announced.
Khammuane	*We have a right to check the documents and assess projects before including them in the PIP list *Not General Planning Division but Monitoring and Evaluation Division has a right to assess, monitor and evaluate projects.
MOAF	*MOAF is given authority officially.

3. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME receive or are they expected to receive and maintain sufficient budgets and personnel after completing the project to train, administer and supervise provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries in the future?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	6	0	6	66.7%
No, they do not/are not	1	2	3	33.3%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what resources they are expected to receive.

DIME	We will use the training budget of the department.
------	--

4. (For DGP, DIME, and the monitor organizations) Do provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries receive or are they expected to receive and maintain sufficient budgets and personnel after completing the project to assess, monitor and evaluate PIP projects in the future?

	DIME	DGP	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	MOAF	Total	Percentage
Yes, they are	4	1	7	10	5	1	28	73.7%
No, they are not	2	1	0	0	3	4	10	26.3%
Total	6	2	7	10	8	5	38	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what resources they are expected to receive.

DGP	The budget will be provided, because assessment is considered as a important for the PIP management.
DIME	*Assessment unit must exist in each sector and province. Those units must make a budget plan and propose to their bosses to get a permission on implementation. *Yes, because it is their responsibility. *Provinces will use approved annual training budget for disseminating the manual.
Oudomxay	*Experiences from the training improved the capacity of the staffs (2). *Our department needs the budget for conducting assessment. *Budget and equipments necessary for assessment.
Khammuane	*We expect to have technical and financial supports to continue implementing project. *We have to make a training plan for new staffs and the plan must be made annually(2). *The number of the staff and the amount of budget need to increase (3).

5. (For DGP and DIME) Do DGP/DIME have or are they expected to develop a mechanism for learning, updating and disseminating assessment, monitoring and evaluation skills after completing the project?

	DIME	DGP	Total	Percentage
Yes, they do/are	6	2	8	88.9%
No, they do not/are not	1	0	1	11.1%
Total	7	2	9	100.0%

If your answer is yes, briefly describe what mechanism they have or are expected to develop.

DGP	*There are many organization which don't know how to use tools of PCAP and they will use the tools for assessment.
DIME	*We will revise some points, and make them suitable to the real condition of each organization (2).

6. (For DGP and DIME) Briefly describe what conceivable factor affects the sustainability of the project in the post-completion period?

DGP	*The PCAP tools should be officially approved and announced to organizations concerned throughout the country, because the assessment tools are very important for the effective and efficient PIP management.
DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Budget for supporting the dissemination of manual to related organizations is necessary.</li> <li>*Budget for capable staffs and equipments is necessary.</li> <li>*There are many things that PCAP can not do.</li> <li>*After PCAP completed, there are equipments, manual and knowledge that can be used for futher development.</li> <li>*We know good points and weak points of the project. So, we will make a report to leaders for getting the appropriate direction to the effective investment.</li> </ul>

**F. Freely state comments, complaints or suggestions, if any, on the project**

DGP	<p>*PCAP is very important for the PIP management. So, in the future, PCAP should cover not only three monitor provinces and one ministry, but also more sectors and provinces. It also should provide training on each tool to the each organizations concerned.</p> <p>* All organization involved in PIP management throughout the country must be informed about PCAP tools. Some tools, especially filing, must be revised in order to make it relevant to the current situation.</p> <p>*We would like to request to PCAP to conduct the training course for the DGP, especially, how to write the project proposal, SPAS and comparative assessment.</p>
DIME	<p>*PCAP is important for public investment. PCAP should have had developed some tools for Foreign and Domestic Direct Investment.</p> <p>*The counterpart members of two departments should have participated more in the project.</p> <p>*PCAP should provide more equipments to DIME. The purchasing procedure for training and seminar, PCAP should share with the counterpart members for transparency. PCAP used quite a lot of budget for unnecessary printing. PCAP could have saved budget by reducing the amount of the draft manual.</p> <p>*After PCAP completed, the equipments, manual and worthy lessons still remains and can be used for further development. The friendships between PCAP and counterpart members also still remain. However, in order to achieve the overall goal as well as sustainability of PCAP, we still need to keep in touch with PCAP.</p> <p>*We are afraid the frequent of revision the tools is necessary, but that some staffs can not follow.</p> <p>*In order to make PCAP sustainable, PCAP needs to share the opinion and consider all comments and suggestion of counterpart members.</p> <p>*Some questions in the questionnaire are difficult to understand (2).</p> <p>*After translation and before distribution, the Lao version questionnaire needs to be shared with responsible people for double-checking..</p> <p>*All experts are good and willing to help the counterpart member, but administrative staffs are not good.</p>
Oudomxay	<p>*We would like to request for budget to support activities for line ministry's departments and districts level.</p> <p>*PCAP should increase budget for working with the districts (3).</p> <p>*The decision about the manual should be informed widely before announcement for its use.. The manual itself should be reviewed, revised and then officially announced by the top person for its use.</p> <p>*Through the training, the staffs of DPI understood the new methods. But if possible, PCAP should select better trainers or retrain these trainers.</p> <p>*The manual should be shared with many organization before announcing for its use..</p>
Khammuane	<p>*Most of projects proposed are from Department of Communication, Transportation, Post, and Construction, and Department of Agriculture and Forestry. The amount of these projects cover almost 70% of the total budget requested. Therefore, training course need to be conducted for their staffs (2).</p> <p>*Request to PCAP to conduct more training course.</p> <p>*PCAP is very useful for the local people, because it has provided knowledge to DPI staffs as well as other provincial department.</p> <p>*PCAP should continue training for other sectors who have not been trained yet.</p> <p>*Good communication and coordination with provinces needs to be improved before conducting any workshop, training and seminar.</p>
Saravanh	<p>*The training must be conducted more frequently with practice (OJT) (2)</p> <p>*The good example of assessment for different types of the project must be available.</p> <p>*After PCAP came and trained us, we realize the importance of PIP management tools. So, we request to PCAP to provide some financial support for conducting the training at district level</p> <p>*We request PCAP to provide the financial support for conducting the training for other sectors and districts.</p>
MOAF	<p>*Our division has a role in monitoring project proposals of PIP projects, but most of project proposals proposed are not assessed by us. If your project come and support us, it will be very helpful for us.</p> <p>*PIP projects should be announced publicly.</p> <p>*The study of project activities should be made in detail by comparing with that of other international organizations.</p> <p>*This questionnaire is too complicated</p>

-End



#### 4. インタビュー及び会合結果概要

計画投資委員会（CPI）関係幹部との会合

2007年7月23日（月）2:00～3:00

参加者：Dr. Kikeo Chanthaboury, Permanent Secretary, CPI

Mr. Ouneheuang Chittaphong, Deputy Director-General, DIME

松元 秀亮 JICA ラオス事務所長補佐

奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー

Saman Miboun, PCAP ローカル・コンサルタント

西田 竜也 コンサルタント他ラオス側1名

（当方より、本プロジェクト終了時評価調査の目的、内容及び日程につき説明を行ったところ、Dr. Kikeo より）調査団を歓迎する。調査の内容及び日程については、以下を提言したい。

- モニター県の調査については、ウドムサイ県以外に、カムムアン県においても調査を実施することを提言したい。これに対する可能性をご検討願いたい。
- 本ミッションにおいて、ミニッツにつき日本側ラオス側の双方で合意に至るためには、8月6日までに合意文書の草案を作成し、双方の間で議論・改訂を行うべきと考える。
- 日本側に対しては、本プロジェクトの終了後の協力可能性についてご検討願いたいと考える。本プロジェクトに対しては、首相やCPI会長をはじめ関心が高い。

－以上

計画投資委員会（CPI）一般計画局（DGP）局長との会合  
2007年7月24日（火）9:30～10:00

参加者：Dr. Khamlien Polesena, Director-General, DGP, CPI  
松元 秀亮 JICA ラオス事務所長補佐  
奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー  
Saman Miboun, PCAP ローカル・コンサルタント  
西田 竜也 コンサルタント他ラオス側1名

（当方より、本プロジェクト終了時評価調査の目的、内容及び日程につき説明を行ったところ、局長より）調査団を歓迎する。調査の内容及び日程については、以下を提言したい。

- 8月10日までに、合同評価報告書につき合意を得るのであれば、8月6日の週に突っ込んだ議論を行う必要がある。自分（局長）の日程も含め、調査団の方で当該週の細かいスケジュールの作成をお願いしたい。
- また、8月6日までの調査団の日程についても、できるだけ細かく周知をお願いしたい。そうすれば、計画局の方でも調査団に対し可能な限りの協力ができるよう配慮したい。
- 日本側に対しては、本プロジェクトの終了後の協力可能性についても真剣にご検討願いたいと考える。本プロジェクトに対しては、首相やCPI会長といった大臣レベルの関心も非常に高く、次フェーズに対する期待が高まっている。

－以上

計画投資委員会（CPI）投資モニタリング・評価局（DIME）及び  
一般計画局（DGP）関係者との会合  
2007年7月24日（火）10:00～11:30

参加者： Mr. Ouneheuane Chittaphong, Deputy Director-General, DIME  
Mr. Banlousih Chithouplok, Head of General Division, DIME  
Mr. Lumphanh Phanhphomsana, Chief of PIP Project Monitoring and  
Evaluation Division, DIME  
Mr. Vilaysack Phothichanh, Chief of Business Monitoring & Evaluation,  
DIME  
他 DIME, DGP 関係者 15 名程度  
武井 耕一 JICA ラオス事務所次長  
松元 秀亮 JICA ラオス事務所長補佐  
奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー  
Saman Miboun, PCAP スタッフ  
西田 竜也 コンサルタント

本会合は、本プロジェクト終了時評価調査の目的、内容、評価手法、及び日程につき説明を行った。これに対しては、特段質問は見られなかったが、Vilaysack Phothichanh 課長よりは、インフラ・プロジェクトであれば経済財務分析、特にコスト・ベネフィット分析が可能である、しかし、灌漑プロジェクトのようなインフラ・プロジェクトとは異なり、キャパシティ・ビルディング・プロジェクトをどのように評価するのか関心がある旨の質問とコメントがあった。

－以上



計画投資委員会（CPI）投資モニタリング・評価局（DIME）関係者による  
プロジェクト自己評価

2007年7月24日（火）2:00～3:45

参加者：Mr. Ouneheuane Chittaphong, Deputy Director-General, DIME  
Mr. Banlousih Chithouplouk, Head of General Division, DIME  
他ラオス側 20名程度  
松元 秀亮 JICA ラオス事務所長補佐  
奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー  
Saman Miboun, PCAP スタッフ  
西田 竜也 コンサルタント

先方より、本プロジェクト終了時評価調査にあたり、プロジェクト概要及び自己評価について説明があったところ、主なポイントは概要以下の通り。

- プロジェクトの自己評価は DGP 及び DIME よりそれぞれ 2 名ずつが参加し、100 点満点中 A（85 点以上）、B（70 点以上）、C（55 点以上）、及び D（55 点未満）の採点方式で行った。
- 全体の結果としては、プロジェクトの妥当性、インパクト、持続可能性については A、目標達成度については C、そして効率性が B となった。
- 具体的には、目標達成度の評価が他に比べ低かったのは、PDM にある 4 つの成果は概ね達成されたにもかかわらず、プロジェクト目標はあまり達成されなかった。特に、1）プロジェクトの進捗にかかるレポートの作成・回収が行われなかったこと、2）研修や OJT の対象が 3 県に留まり、他県への波及が見られなかったこと、3）モニター省である農林省も含め中央省庁の参加が少なかったこと、評価の対象となったタイプ 1 及び 2 の公共事業のうち実際に評価されたものの数が低かったこと等が原因として挙げられた。
- 効率性については、日本側専門家に対するコメントが多かった。中でも、専門家の派遣期間が短かった、専門家に聞きたい時に専門家がいなかった、そして、専門家にはより専門的なことを研修してほしい、といったコメントが見られている。また、機材の不足や他県での研修の際にかかる日当やその他手当ての必要性なども指摘された。
- そして、今後への提言として、1）プロジェクトの対象県や対象省庁を拡大すること（特に、県以下の郡レベルのプロジェクトについても対象とするべきであること）、2）PCAP で開発された手法が PIP 運営監理法に含まれるべきであること、3）モニタリング・評価を行う人員の更なるキャパシティ・ビルディングが必要であること、4）CPI 部内でプロジェクトを担当するフルタイムの人員を確保すること、5）日当や手当ての拡充、専門家とカウンターパートとのより緊密な調整を求める声が聞かれた。

—以上

日本人専門家へのインタビュー

2007年7月25日(水) 9:30~11:00

12:00~1:40

参加者：奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー  
平良 那愛 専門家  
村上 秀樹 専門家  
浦郷 昭子 専門家  
西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトの日本人専門家より、プロジェクト全般の状況につき、聞き取り調査を行ったところ、主なポイント以下の通り。

1. プロジェクト開始時のベースライン

- 2002年に制定・施行された首相令58は公共投資プログラム(PIP)事業の審査、モニタリング、評価のあり方を定めているものの、計画投資委員会(CPI)にはこれを実施に移す能力もリソースもなく、実行されていなかった。
- CPIの投資モニタリング・評価局が、首相令を受けて設立されたものの、審査、モニタリング、評価に関するノウハウはほとんどないという状況であった。
- 具体的には、例えばアジア開発銀行(ADB)が作成した審査、モニタリング、評価のマニュアルは存在していたが、実際にはほとんど使われていなかった。
- 計画投資委員会(CPI)に存在していたものとしては、予算の大枠を示すためのプロジェクト・リストだけであったと言ってよい。
- PIPに関する四半期レポートも一応存在していたが、内容はプロジェクトの進捗レポートというよりも、担当部局の活動報告という類のものであった。
- 実態としては、CPIはプロジェクトが国家社会経済開発計画(NSEDP)に沿ったものであるか否かといったプロジェクトの妥当性だけを見ていたような状況である。
- また当初は、カウンターパートであるCPIがプロジェクトを通じて何を実現したいのか、どういった手法を習得したいのか、全くといっていいほど伝わってこなかった。

2. プロジェクトの活動について

- プロジェクト開始後一年くらいたって活動を見直したが、見直しの中で活動は県を中心に対象とすることとした。これはPDM2に反映されている
- これは、プロジェクトの多くは県が中心として行っているためであり、また、県のPIPの多くが事業の開発の途中で中止になっている、また完成しても適切なメンテナンスが行われず放置されているという問題が大きかったためでもある。
- 他方で、プロジェクト活動の焦点が県に移ったが、プロジェクト目標についてはあえて変更を加えなかった。これは、プロジェクト全体としてはあくまで、全国レベルでPIPの適切な審査、モニタリング、評価を目指すべきであるという考え方が、プロジェクト関係者にあったためである。結果として、活動に比してプロジェクト目標は野心的なものとなっている。
- また、見直しの中で、本プロジェクトにおいてはプログラム審査、モニタリング、評価よりも、まずは事業の個別審査、モニタリング、評価に重点が置かれること

となった。

- 活動の中では、農林省の参加の程度があまり大きくなかったが、これは農林省の方でインセンティブが欠けていたというより、プロジェクトの方からの働きかけ方に改善の余地があったと考えている。今後は、この点を改善したい。
- 活動に際して、カウンターパートである CPI との関係は良好であったと考えている。教材の開発、研修、セミナー及び実務研修（OJT）の実施に際して、特段障害となるようなこともなく、また積極的な協力が得られたと考えている。
- 他方で、CPI とともに活動してゆくうえで、障害となったのが、どのようにコミュニケーションをとるかということであった。文化的にあまり Yes/No をはっきりさせない、または、自己主張をしないということもあり、先方が本当に何を欲しているのかを把握することが困難であった。こちらが開発したツールやマニュアルは、たとえ先方の意向に沿っていなくても、とりあえずは受け取るが、結局は使われないということも多々あった。先方が本当は何をほしがっているかを慎重に見極めながら行ってゆくことが重要である。

### 3. プロジェクトの目標達成度及び成果

- 成果については、概ね達成されている。具体的には、プロジェクト・マニュアルは使用可能なものへと完成し配布されている。プログラム・マニュアル及び PIP ハンドブックは未だ改訂中であるが、じき完成・配布する予定である。
- CIP 内でプログラム審査、モニタリング、評価について業務指導できる人材も、DIME 内で 15 人程度、そして一般計画局（DGP）では 6 人育成されている。
- マニュアルやハンドブックもできつつあり、カリキュラムも定められ、コースを教えたり、OJT を実施したりする人材もいることから、訓練モデルは完成に近づきつつあると考えている。そして、このモデルを使って、本年度既に CPI がモニター県に対してもこのモデルを実施に移している。
- 他方で、前述したように、プロジェクト目標達成度については、スコープを見直した際にプロジェクト目標については特に変更を加えなかったことで、成果や活動に比してプロジェクト目標が過大なものとなってしまった結果、達成度は低くならざるを得なかった。

### 4. 今後の課題

- 今後 PIP の審査、モニタリング、評価をモニター県・省から、全県及び全省的に拡大してゆくにあたっては、そのための財政的・人的リソースを確保してゆく必要がある。
- また、評価結果をどのように活用してゆくかも今後の課題である。評価結果を必要に応じてどのように事業の中止・延期・見直しにつなげてゆくか、そしてそれを誰が決定するのか、等についても、検討をすることが重要である。
- 特に、県知事は大臣クラスの政治的な影響力を持っており、政治的影響が大きい中で、評価結果をどのように活用していくか、そのための権限の配分をどうするかを考えてゆく必要がある。

－以上

計画投資委員会（CPI）投資モニタリング・評価局（DIME）課長クラス  
に対するインタビュー

2007年7月25日（水）2:00～3:00

参加者： Mr. Banlousih Chithouplok, Head of General Division, DIME  
Mr. Lamphanh Phanphomsana, Chief of PIP Project Monitoring and  
Evaluation Division, DIME  
Mr. Vilaysack Phothichanh, Chief of Business Monitoring & Evaluation,  
DIME  
Saman Miboun, PCAP スタッフ  
西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおいて中心的役割を果たす投資モニタリング・評価局（DIME）課長クラス  
にインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

1. 本格研修（FT）、集中技術研修（ITT）、実地研修（OJT）
  - 本格研修は、導入としては極めて適切であった。
  - 集中技術研修は実践的で極めて有用であるし、その後の OJT は学んだことをオペレーショナルライズするうえで、大変有効であった。
2. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル
  - マニュアルは非常に役に立っており、日常業務においてよく使われている。
3. 研修及びマニュアル等の効果
  - 研修後は、審査、モニタリング、評価を実施する際に、関係者から審査、モニタリング、評価手法に関する質問やサポート要請が減少した。
  - また、プロジェクトの現状や進捗状況についても、論理的に自信をもって説明や報告書作成ができるようになっている。
  - インセプション・レポートやプロGRESS・レポートの質も確実に上がっており、以前はプロジェクト・リストに若干のコメントが入っただけのようなものであったが、最近では、様々な視点からの分析が加えられている。ページ数も増えている。
  - 以上のような、効果は同様に県レベルでも見られており、研修を受けたモニター県では特にその効果が著しい。
4. 日本側との協力関係
  - 日本側専門家との協力関係は概ねうまくいっており、大きな問題点はない。
  - あえて言えば、日本人専門家の中にはラオス側の習慣に合わせてほしいと思う人がいる。特に、日本人専門家の中には、長時間働く人がいるが、ラオス人関係者の中にはこれを負担に感じている人もいる。
  - また、研修や出張に際して、日当等を拡充してほしい。特に、休日や残業については真剣に検討してほしい。
  - また、ローカル・コンサルタント会社である EDC については、問題が多い。
5. 今後の課題
  - 今後は、研修を拡大し、全ての県そして全ての省庁をカバーするようにすべきであり、さらには郡レベルの関係者を対象として研修を実施するべきである。
  - モニター県以外の県からも研修の要望が出始めている。
  - また、他国（特に、ベトナム）や日本の審査、モニタリング、評価に関する経験を学びたい。

－以上

計画投資委員会 (CPI) 投資モニタリング・評価局 (DIME) 職員に対する  
インタビュー

2007年7月25日(水) 3:00~4:00

参加者: Vilorphan Douangthongkham, Business Monitoring & Evaluation  
Division, DIME

Oudalone Siphvong, Business Monitoring & Evaluation Division, DIME

Saman Miboun, PCAP スタッフ

西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおいて中心的役割を果たす投資モニタリング・評価局 (DIME) 職員にインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

1. 本格研修 (FT)、集中技術研修 (ITT)、実地研修 (OJT)
  - FT は、総論と導入的な役割を果たしており、プログラム及びプロジェクトのマネージメントを理解するうえで、大変役に立っている。
  - 特に PIP のワークフローは大変参考になっている。
  - ただし、研修全般に言えることであるが、研修のための時間が内容に比して短すぎ全てを消化しきれなかった。
  - ITT では、経済・財務分析が最も有用であった。他方で、環境分析や社会分析は、内容があまり具体的ではなく、社会分析は特に、経済財務分析ほど有用ではなかった。
2. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル、
  - マニュアルは非常に役に立っており、よく使われている。
  - ただし、県の計画局関係者や事業実施者にとっては多少内容的に難しいかもしれない。
3. 研修及びマニュアル等の効果
  - 研修やマニュアルにより、プロジェクトの現状や進捗状況についても、情報が集まるようになっており、より精度の高い分析が可能になっている。
  - インセプション・レポートやプロGRESS・レポートの質は上がっており、ページ数も増え、県からのレポートも内容がよくなっている。
  - 開発した審査・モニタリング・評価ツールは、評判がよく、特に簡易プロジェクト審用紙 (SPAS) は、他の部局も使用するといった、予想以上の効果が見られている。
4. 日本側との協力関係
  - 日本側専門家との協力関係は概ねうまくいっており、問題点は特にない。
5. 今後の課題
  - 今後は、研修の規模を拡大し、全ての県そして全ての省庁をカバーするようになるべきである。
  - また、他国や日本の審査、モニタリング、評価に関する経験を学びたい。

—以上

計画投資委員会（CPI）投資モニタリング・評価局（DIME）及び一般計画局（DGP）職員による部内本格研修（FT）及び集中技術研修に対する評価報告

2007年7月26日（木）10:00～11:30

参加者：DIME関係者（15名程度）

DGP関係者4名

奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー

平良 那愛 専門家

Saman Miboun, PCAP スタッフ

西田 竜也 コンサルタント

計画投資委員会（CPI）投資モニタリング・評価局（DIME）及び一般計画局（DGP）職員が実施したFT及び集中技術研修に対する評価報告が行われたところ主なポイント以下の通り。

- 本格研修へはDIME及びDGPよりそれぞれ5名合計10名、集中技術研修へはDIMEから6名、DGPから5名、その他部局より12名合計23名が参加し、2007年5月から6月にかけて行われた。
- 本格研修ではファイリング・システムと簡易プロジェクト審査シート（SPAS）そして、技術研修では経済・財務分析、社会分析、環境分析に関するプレ・テストとポスト・テストが行われ、いずれもポスト・テストにおいて成績が大幅に上昇している。
- 研修に対する評価については研修・プログラム、コースの運営、教材、については本格及び技術研修のそれぞれにおいて高い満足度が得られているが、技術研修における研修方法やファシリテーターについては、基本的に満足度は高いものの、他と比べると若干低くなっている。
- また、特に内容については、本格研修ではプロジェクト運営監理、プログラムの運営監理、SPASや相対評価に対する評価が全般的に高いが、ファイリングの研修は他と比べると有意義と考える人が少なくなっている。技術研修では、経済・財務分析が有意義で会った考える人が最も多く、社会分析及び環境分析は、相対的に低くなっている。
- 最後に、プロジェクト側より、本日の評価会合の意義と評価についてのコメントと、今後同様な会合に向けての幾つかの提言とともに会合を了した。

－以上

計画投資委員会（CPI）一般計画局（DGP）地域開発計画課長代理  
に対するインタビュー

2007年7月26日（木）2:00～3:00

参加者： Viengkhone Bouaphachanh, Deputy Director of Regional Development  
Planning Division, DGP  
Saman Miboun, PCAP スタッフ  
西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおけるカウンターパートの一つである計画局（DGP）地域開発計画課長代理  
に対するインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

1. 本格研修（FT）、集中技術研修（ITT）、実地研修（OJT）、年次セミナー

- FTは、導入として有効であり、特にプログラム運営監理やプロジェクト運営監理  
を理解し、全体の仕事の流れを把握するうえでとてもよかった。ただ、本格研修  
で使っている用語についてはさらに細かくつめる必要があるし、講義の構成もも  
う少し変えることでさらによくなると考える。
- ITTは実践的で極めて有用である。このような研修は他のドナーはやったことが  
ないと思う。その意味で大変画期的である。中でも、経済・財務分析の評判はと  
ても高い。他方で、環境分析については、もう少し詳しく突っ込んだ内容であら  
ば、受講者の関心も高くなると考える。
- OJTは学んだことを実践に移すうえで、大変有効であるが、OJTにかける時間が  
短かったのが残念であった。
- 年次セミナーは、プロジェクトの経験を幅広く伝えるという意味だけでなく、成  
果を挙げた人たちを表彰するという意味でも大変有効である。特に、CPI副会長  
等の幹部が出席する場で、成果の発表を行うというのは関係者にとって大きな励  
みとなったようである。

2. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル

- マニュアルは大変に役に立っており、日常業務でよく使われている。特に、予算  
プロセスが始まった段階で、プロジェクトに関する情報を取りまとめるうえで大  
変有効である。

3. 研修及びマニュアル等の効果

- 研修を受け、そしてマニュアルを勉強した結果、予算プロセスにおける情報の収  
集、分析、整理が効率的に実施できるようになっている。
- また、研修やマニュアルを通じて、仕事の全体の流れが把握できるようになり、  
仕事のプロセスが以前よりスムーズになっている。
- さらに、モニター県以外の県からも研修を実施してほしい旨の要望が幾つか寄せ  
られようになっており、これは研修が有効であることを示していると考えられる。

4. 日本側との協力関係

- 日本側専門家との協力では特に問題になるようなことはなかったと理解している。

5. 今後の課題

- 今後は、研修を拡大し、全ての県そして全ての省庁をカバーするようにすべき  
であり、さらには郡レベルの関係者を対象として研修を実施すべきである。
- また、研修や出張に際し、日当等を拡充してほしい。特に、休日や残業について  
は真剣に検討してほしい。これは、特に県の関係者からよく言われることである。

－以上

計画投資委員会（CPI）一般計画局（DGP）職員に対するインタビュー

2007年7月26日（木）3:00～4:00

参加者：Somxay Thammaphat, Technical Staff of Macroeconomic Analysis  
Division, DGP

Sompisih Thammavong, Regional Development Planning Division

Saman Miboun, PCAP スタッフ

西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトのカウンターパートである一般計画局（DGP）職員にインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

1. 本格研修（FT）、集中技術研修（ITT）、実地研修（OJT）、年次セミナー

- 本格研修は、内容はとても充実しており、実務にも役立つ。他方で、本格研修の時間は短すぎる、もう少し時間をかけて幅広く網羅してほしい。また、用語の中にはラオス語にうまく翻訳できていないものも見られる。
- 他方で、過去に他のドナーが開催した同様の研修を受講した者は、あまり集中して聞いていなかったように見受けられる。
- また、本格研修ではグループ・ワークもあったが、グループの人数に比べ与えられたPCの数が少なく（1台あたり10人くらい）、交代でやるのが難しかった。
- また、講義を準備するに際してもう少し準備期間を長くとるべきである。特に、県レベルから情報を得ようとする、時間がかかる点に留意すべきである。
- 年次セミナーについては、CPI副会長が出席して、PCAPで作成したマニュアルやハンドブックを全国レベルで使うことを宣言したことは、審査・モニタリング・評価の重要性を周知させるうえでは極めて有効であった。

2. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル

- プロジェクト・マニュアルは非常に役に立っており、よく使われている。特に、年次計画を策定する際、そして、採択するプロジェクトを決定する際にとっても役に立っている。
- マニュアルについては、特にファイリング・システムにつき、ファイル・システムの使い方だけでなく、そのシステムの作り方も含めて教授してほしい。

3. 研修及びマニュアル等の効果

- 本格研修により、どのようにプロジェクトと国家社会経済開発計画とリンクさせることができるのかが明確になった。
- ファイリング・システムについて講義することで、参加者からいろいろな質問を受けて、かえって講師の方が勉強になった。
- 首相令 58 を実践に移すうえで、研修とマニュアルは大変有効であった。
- 研修を受けたモニター県と受けていない県では、すでにプロジェクト・リポートを作成する上で質的に大きな差ができています。

4. 日本側との協力関係

- 日本側専門家との協力関係は基本的にうまくいっている。

5. 今後の課題

- DGP では研修を受けたものがまだ4名しかおらず、今後研修や OJT の機会をぜひ DGP のメンバーに対しても数多く提供してほしい。



- 今後の課題としては、審査・モニタリング・評価をマニュアルとともに法制化することが重要である。特に、評価結果をもとに事業の中止や推進を決定する権限を明確にすることが重要になってこよう。

－以上

計画投資委員会（CPI）投資モニタリング・評価局（DIME）公共投資プロジェクト・モニタリング・評価課（PIP Project Monitoring and Evaluation Division）関係者に対するインタビュー

2007年7月30日（月）9:00～11:00

参加者： Mr. Lamphanh Phanphomsana, Division Chief  
Vilavanh Silasack, Technical Staff  
Somephentuangsi Boodphommuang, Technical Staff  
Thongsavanh Inthavang, Technical Staff  
Xengher Lecho, Technical Staff  
Khamphone Khamsaphong, Technical Staff  
Reopasiuth Sourinpiaumy, Technical Staff  
Saman Miboun, PCAP スタッフ  
西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおいて中心的役割を果たす投資モニタリング・評価局（DIME）公共投資プロジェクト・モニタリング・評価課（PIP Project Monitoring and Evaluation Division）関係者にインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

1. 本格研修（FT）、集中技術研修（ITT）、実地研修（OJT）

- 本格研修は、プログラム及びプロジェクトのマネジメントを理解する上で大変役に立っている。
- しかしながら、対象がモニター3県では少なすぎる。今後全国的に拡大してゆく必要がある。特に、モニター3県以外からも研修の要望は幾つか寄せられているが、現在予算的制約もあり実施できない状況である。今後対応する必要がある。
- FTやITTはあくまで理論的なものであり、これだけでは経験とはならないし実務能力も向上しない。その意味で、OJTは経験の場を提供するという意味で大変重要である。OJTを通じて学んだことを応用することができた。

2. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル

- プロジェクト・マニュアルは非常に役に立っており、よく使っている。特に、予算策定期間（2月～5月）くらいまでは毎日使っていた。

3. 研修及びマニュアル等の効果

- 研修により、審査・モニタリング・評価に関する知識の水準が向上した。とくに、マニュアルを参照する機会が多くなった。
- 研修により、提出されてくるプロジェクト・プロポーザルの質が明らかに向上している。
- ITTについては、経済・財務分析が特に好評であったが、環境分析も有用であった。特に、経済財務分析により、プロジェクトの効果をよりよく比較できるようになった。
- その結果、プロジェクトを選ぶ基準が明確になり、プロジェクトの選択プロセスに関する透明性が高まった。特に、意思決定者に対する説明や説得がより効果的に行なえるようになった。
- 研修やマニュアルにより、プロジェクトの現状や進捗状況について、以前よりより多くの情報が集まるようになった。
- また、PIPプロジェクトと上位計画である国家開発計画とのリンクがより明確にな

った。

- さらに、簡易プロジェクト審査ツール（SPAS）を初めとする審査の拡充で、PIPプロジェクトとして毎年上がってくるプロジェクトの数をコントロールできるようになってきている。
- セミナーについては、CPI 幹部等を招いて実施することで、本プロジェクトが広くハイレベルで認識されることとなった。その結果、関係者のモチベーションも高まっている。
- また、セミナーは、審査・モニタリング・評価の知識を広く普及する意味でも一定の効果があったと考えている。

#### 4. プロジェクトの自立発展性

- 仮に現段階でプロジェクトが終了したとしても、研修を各県で実施する知識、技術、能力は育ってきており、今後とも研修を CPI-DIME 自身で行ってゆくことはできると思う。また、県にもそういった人材が少しずつであるが育ってきている。
- また、そのために必要なロジスティックス（マニュアルや研修の準備、会場の確保、研修の実施とフォローアップ等）も自分達で実施できると考えている。
- 一番の課題が、以上を実施するために必要な予算の確保である。自分達としては、県の計画と連絡を取りつつ、研修予算を分担して徐々に自立発展性を高めてゆきたいと思っている。

#### 5. 今後の課題

- 今後は、研修（FT、ITT 及び OJT）の規模を拡大し、全ての県そして全ての省庁を対象とするべきである。
- 日本側との関係連絡をより緊密にしてゆきたい。特に、マニュアルや研修のデザイン、計画、そして実施それぞれの段階で、CPI による参加を拡大したいと考えている。
- プロジェクト・マニュアルについては、現在のファイル形式ではなく、将来的にはイシュー別の冊子にしたいと考えている。
- ミニバス、プロジェクターといった機材を拡充したい。
- 研修にかかるインセンティブ（日当等）を確保していただきたい。

—以上

ウドムサイ県計画投資局（DPI）局長との会合

2007年7月31日（火）4:00～4:30

2007年8月1日（水）9:45～10:15

参加者：Hounpheng Soudthivong, Director, Department of Planning and Investment, Oudomxay Province

奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー

Saman Miboun, PCAP ローカル・コンサルタント

西田 竜也 コンサルタント

（当方より、本プロジェクト終了時評価調査の目的、内容及び日程につき説明を行ったところ、Hounpheng 局長が述べたポイント概要以下の通り。）

- 調査団の来訪を歓迎する。
- ウドムサイ県は、首相令 58 が発令・施行に移された後、ドナーによる事業を含め全ての PIP 事業に対して、審査・モニタリング・評価を行うようになっている。
- 以前は、PIP 事業に関する情報といえば、せいぜい 1、2 ページにしか過ぎなかったが、現在では質量ともに改善している。
- しかし、現在の審査・モニタリング・評価システムには未だ改善の余地があり、本プロジェクトの第 2 フェーズは必要である。
- 最近では近隣県からもウドムサイ県に対して、公共投資事業の審査・モニタリング・評価に関するトレーニングを実施してほしいとの要望が寄せられるようになっており、将来的にはウドムサイ県を公共投資事業の審査・モニタリング・評価に関するトレーニングの拠点としてゆきたいと考えている。

—以上

ウドムサイ県計画投資局（DPI）次長とのインタビュー

2007年8月1日（水）11:00～12:00

参加者：Solasin Khantysaly, Deputy Director, Department of Planning and Investment, Oudomxay Province

奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー

Saman Miboun, PCAP ローカル・コンサルタント

西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおけるモニター県の一つであるウドムサイ県の計画投資局（DPI）次長に対しインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

#### 1. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル

- プロジェクト・マニュアルは責任や役割の分担を明確に規定しており、大変使い勝手がよい。
- プロジェクト・マニュアルは大変役に立っており、よく使っている。特に、予算策定期間（2月～5月）においては毎日と言ってよいほど使っていた。
- さらに、予算策定期を過ぎた後もプロジェクトのモニタリングの際に頻繁に使うことになると思う。

#### 2. 研修及びマニュアル等の効果

- PCAPが始まる前には、公共投資事業を審査・モニタリング・評価するうえで必要なスタンダードやガイドラインが全く存在しなかったが、プロジェクトを通じてそういった基準やガイドラインが明確になった。
- また、審査・モニタリング・評価を実施するうえで必要な情報を収集・集積するデータベースもよりシステムティックになっている。
- プロジェクト・マニュアルについても、マニュアルができる前には、プロジェクトに関する情報がせいぜい1、2ページしか集まらず、プロジェクトの目的、費用、効果に関し分析する能力はほとんどなかった。しかし、現在は必要な情報集め分析する能力が徐々に開発されつつある。
- プロジェクト・マニュアルは汎用性が高く、民間ビジネスの発展に関するプロジェクトについても使用している。
- 本格研修により、プロジェクトを選定する基準が明確になり、また、プロジェクトを相互に比較できるようになった結果、プロジェクトの選択プロセスに関する透明性が高まった。特に、意思決定者に対しより効果的な情報を提供できるようになった。
- 年次セミナーについては、近隣県からも参加者があり、審査・モニタリング・評価の重要性や方法論に関する知識・情報が広まった。
- 年次セミナーについては、意思決定を行うレベルの幹部が参加することで、審査・モニタリング・評価に対しハイレベルで認識が高まることとなった。その結果、審査・モニタリング・評価を実施する関係者に対するハイレベルからの信頼が高まっている。

－以上

ウドムサイ県事業実施者（県の事業部）に対するインタビュー

2007年8月1日（水）11:00～12:20

参加者：Khamdeng Sengsouk, Head of Statistics Division, Department of Education, Oudomxay Province

Onekeo Mancichit, Planning Staff, Department of Agriculture and Forestry, Oudomxay Province

Aloun Phaphmixay, Staff, Department of Communication, Transportation, Post and Construction, Oudomxay Province

奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー

Saman Miboun, PCAP ローカル・コンサルタント

西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおけるモニター県の一つであるウドムサイ県の事業実施者（県の事業部）に対しインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

### 1. 本格研修 (FT)

- 本格研修を通じて、事業実施者（県の事業部）どのようにプロジェクト・プロポーザルを作成し県の計画投資局に提出すべきかを学ぶことができた。
- また、どういったプロジェクトを選定すべきかにつき、選定基準を明確にすることができた。したがって、結論も論理的になり、説明に説得力を持たせることができた。
- 研修を通じて、マネージメント・サイクルのあり方を学ぶことができ、絶対評価のあり方も学ぶことができた。
- 他方で当初は、講師と研修受講者の間で用語等につき誤解も見られた。
- グループ・ワークはとても有意義であったが、時間が短すぎて必ずしも全ての参加者が参加できなかった。グループをより小規模にすることを今後は検討してほしい。
- 研修で扱ったトピックの中には十分に検討することのできなかったものもあり、今後はこういったトピックについても時間をとってほしい。

### 2. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル

- プロジェクト・マニュアルは基本的に有用であるが、多少使い勝手に難がある。
- 研修に参加した者はどのようにマニュアルを使うべきか理解が深まっているが、参加していないものにとっては、若干難しすぎるきらいがある。
- 特に、審査・モニタリング・評価に関するフォームがたくさんありすぎて、どのような場合どのフォームを使うべきかがよく理解できていない。
- したがって、事業実施者（県の事業部）に対するトレーニングを拡充する可能性につき検討してほしい。

### 3. 研修及びマニュアル等の効果

- PCAP 開始前には、公共投資事業の審査・モニタリング・評価に関する要綱や指導要領は存在していなかった。PCAP がこういった要綱や指導要領を提供してくれたのは大変有意義である。
- その結果、プロジェクト・プロポーザルや他のプロジェクトに関する文書を作成するうえで、どういった情報が必要であるかが明確になり、各種文書に統一性が確

保されるとともに、論理構成が一貫性を持つようになり、文書の説得力も増した。

- プロジェクトに関する文書を作成するに際して、フォーマットが提供されたことで、結果として文書作成が容易になった。
- プロジェクト開始以前には、審査・モニタリング・評価をどのように行うかにつきコンセンサスは見られなかったが、プロジェクトにより手法が明確になった。
- プロジェクトにより、意思決定者がより容易にかつ一貫性のある決定を下せるようになった。また、どのような情報を収集・集積すべきかが明確になった。
- プロジェクトを通じて DPI と県の事業実施者（県の事業部）の間の調整がよりスムーズに進むようになった。

#### 4. 今後の課題

- 事業実施者（県の事業部）に対する本格研修を拡充してほしい。また、情報収集のあり方やファイリングのコースに重点を置いてほしい。特に、県の事業部では研修に参加したものが少なく、審査・モニタリング・評価を、一貫性を持った形で行うことが難しい。
- 審査・モニタリング・評価に必要な PC やソフトウェアについても提供をお願いしたい。

—以上

ウドムサイ県計画投資課（DPI）関係者に対するインタビュー

2007年8月1日（水）13:30～14:30

参加者： Somphan Kosada, Staff, DPI, Oudomxay Province  
Songpao Nookhayyangkongchi, Staff, DPI, Oudomxay Province  
奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー  
Saman Miboun, PCAP ローカル・コンサルタント  
西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおけるモニター県の一つであるウドムサイ県計画投資局関係者に対しインタビューを行ったところ主なポイント以下の通り。

1. 本格研修（FT）、集中技術研修（ITT）、及び実地研修（OJT）、及び年次セミナー

- 日常の業務においては、経済・財務分析を他の社会分析や環境分析より、頻繁に使っている。しかしながら、これは社会分析や環境分析が経済・財務分析より重要ではないということではない。重要性は同じであるが、使用頻度は経済・財務分析が高いということである。
- OJT は大変有効である。実務の中で、直接コンサルタントや講師に質問や助言を求めることができる場があるというのは大変貴重である。
- 年次セミナーでは、意思決定を行う幹部が参加することで、審査・モニタリング・評価に対する認識が定着し高まることとなった。その結果、審査・モニタリング・評価を実施するシステムや実施する関係者の重要性が幹部に認識されるようになった。

2. PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル

- プロジェクト・マニュアルは予算策定期にはほぼ毎日使用しており、それ以外のときにも頻繁に使っている。
- 研修の時間が短すぎて、マニュアルの中でも必ずしもきちんと理解していない部分がある。

3. 研修及びマニュアル等の効果

- PCAP 開始前には、審査・モニタリング・評価に関する基準は存在していなかった。その結果わずか2ページのプロポーザルで何十億キップのプロジェクトが簡単に承認されるという事態が生じていた。しかし、現在ではそういった事態は改善されている。
- PCAP の研修やマニュアルは他のドナー（例えば、UNDP）に比べて、実務に適しており、大変有用である。
- また、中央の計画投資委員会（CPI）との関係では、研修を通じて中央の求める情報が明確になり、コミュニケーションがスムーズに進むようになった。

4. 自立発展性

- たとえ PCAP が来年には存在しなくても、来年度の予算プロセスを今年度同様のシステムを用いて現在の人員・予算で実施することは何とかできると思う。
- 他方で、現在のキャパシティでは、他の県の関係者に対してウドムサイ県が研修を実施するというレベルにはまだ達していないと思う。

5. 今後の課題

- 研修の実施に際しては、前広に準備の連絡をお願いしたい。本年の研修では、研



修に際して急に出張先の郡から呼び戻されるようなこともあった。

- 実地研修（OJT）の期間は現状では短すぎるのでぜひ期間を長くしてほしい。
- 簡易事業審査用紙は便利である一方、ファイリングのコースは若干わかりづらいので、改善をお願いしたい。
- 郡関係者に対する研修も今後は検討いただきたい。

#### 6. その他

- 新しい審査・モニタリング・評価システムを導入した際には、事業実施者（県の事業部）からより多くの情報を求めたこともあり、多少の抵抗は見られた。
- また、新しい審査・モニタリング・評価システムにより、県の計画投資局の事業実施者（県の事業部）に対するコントロールが強くなったと思う。

－以上

農林省（MOAF）関係者に対するインタビュー

2007年8月3日（金）14:00～14:30

参加者：（姓名不明）Division Chief, MOAF

（姓名不明）Technical Staff, MOAF

奥村 一郎 PCAP チーフ・アドバイザー

Saman Miboun, PCAP ローカル・コンサルタント

西田 竜也 コンサルタント

本プロジェクトにおけるモニター省である農林省（MOAF）関係者に対しインタビューを行ったところ主なポイントは以下の通り。但し、農林省は本プロジェクトの活動にあまり関わってこなかったこともあり、情報は断片的である点、念のためお含みおき願いたい。

新規審査・モニタリング・評価システムの導入

- 新しい審査・モニタリング・評価システムは、非常に緻密・詳細である。したがって、本システムを導入すれば、詳細かつ正確な情報の収集と分析が可能になることを期待している。
- 他方で、同システムは非常に複雑であるので、研修を行わないで理解することは困難である。農林省は、ほとんどの研修には参加しておらず、わずかにセミナーに数名が参加しただけであるので、今後はこのような研修により多くの人が参加できるようお願いしたい。
- 特に、JICAからは、統計や市場調査に関するアドバイスは受けてきたが、研修は行われてこなかったこともあり、宜しくお願いしたい。

—以上

5. プロジェクト目標及び成果の達成状況要約表

\*本プロジェクトは、ウドムサイ、カムムアン、サラワン各県、及び農林省をモニター対象としている。

	最終目標	ベースライン	終了時評価時の達成状況 (2007年8月10日時点)	検証手段
<p>&lt;プロジェクト目標&gt;</p> <p>ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される。</p>	<p>1 2007/08年度予算として国会に提出される全ての新規及び継続中の国内予算分大規模(Type 1)公共投資事業及び、本プロジェクトのモニター対象県における中規模(Type 2)公共投資事業が、本プロジェクトにて作成したマニュアルに沿って手続されている。</p> <p>2 全ての国内予算分大規模公共投資事業及び、本プロジェクトモニター対象県における中規模公共投資事業において、インセプション・レポートおよびプログラム・レポートがマニュアルどおりに定期的かつ適切にCPIに提出されている。</p> <p>3 マニュアルに従って適切な時期に事業審査し、次年度の公共投資プログラムに活用された公共投資事業の数がプロジェクト開始時より増加している。</p>	<p>プロジェクト開始時には、新規及び継続中の国内予算分大規模(Type 1)公共投資事業及び、本プロジェクトのモニター対象県における中規模(Type 2)公共投資事業のうち、適切に手続されたものはなかった。</p> <p>2005/06年度には、定期的かつ適切にCPIに提出されたインセプション・レポートがないしプログラム・レポートはなかった。</p> <p>2005/06年度には、マニュアルに従って適切な時期に事業審査し、次年度の公共投資プログラムに活用された公共投資事業はなかった。</p>	<p>2007/08年度分大規模(Type 1)公共投資事業のうち本プロジェクトの対象となるものはなかった。</p> <p>2007/08年度には、対象となるべき28件の中規模(Type 2)公共投資事業のうち16件が、本プロジェクトにて作成したマニュアルに沿って手続され、国会に提出された。</p> <p>メタ評価によると、提出された審査書類の質は未だ改善の余地が大きい。</p> <p>本年度は4つの中規模公共投資事業につき、プロジェクトで開発したマニュアルに基づき定期的かつ適切にインセプション・レポートがCPIに提出された。</p> <p>2006/07年度には、マニュアルに従って適切な時期に事業審査し、次年度の公共投資プログラムに活用されたPIP事業はなかった。</p> <p>2007/08年度には、合計115件の大中小規模を含むPIP事業が、マニュアルに従って適切に審査され、次年度の公共投資プログラムに活用された。</p>	<p>1 プロジェクト作成チェックリスト、DGP/DIME資料</p> <p>2 DGP/DIME資料</p> <p>3 プロジェクト作成チェックリスト、DIME/DCP資料</p>

\*本プロジェクトは、ウドムサイ、カムムアン、サラワンの各県、及び農林省をモニター対象としている。

	最終目標	ベースライン	終了時評価時の達成状況 (2007年8月10日時点)	検証手段
<p>&lt;成果&gt;</p> <p>1. ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法が開発される。</p>	<p>1-1 本プロジェクトで実施する研修及びOJTを通じて「PIP 運営監視マニュアル(プログラム・マニュアル)」「事業実施者のための事業監視ハンドブック」がラオス国の現状に即したものに改善され、対象関係機関全てに配布される。</p> <p>1-2 本プロジェクトで実施する研修及びOJTを通じて「PIP 個別プロジェクト運営監視マニュアル(プロジェクト・マニュアル)」がラオス国の現状に即したものに改善され、対象関係機関全てに配布される。</p>	<p>・アジア開発銀行(ADB)は以前審査・モニタリング・評価に関するマニュアルを開発したが、結局計画投資委員会はほとんど活用しておらず、現在はマニュアルやハンドブックは存在実態として存在していない。</p>	<p>・「PIP 運営監視マニュアル」「事業実施者のための事業監視ハンドブック」は現時点で未完成。</p> <p>・しかし、2007年8月末までには、マニュアル及びハンドブックともに完成し、16県、首都ビエンチャン、16省庁、4つの党組織、国会、中央銀行の全てに配布する予定である。</p> <p>・2006年2月に、「PIP 個別プロジェクト運営監視マニュアル」は16県、首都ビエンチャン、16省庁、4つの党組織、国会、中央銀行の全てに配布済み。</p> <p>・その後プロジェクト・マニュアルに対するコメントとともに、最終版が作成され、2007年8月末までに16県、首都ビエンチャン、16省庁、4つの党組織、国会、中央銀行の全てに配布する予定である。</p>	<p>1-1 ・プロジェクトのマニュアル・ハンドブック配布先リスト</p>
<p>2. 公共投資事業の監督機関職員が運営、審査、モニタリング、評価技術を習得する。</p>	<p>2-1 マニュアルに従って適切な時期に省庁や県の組織に対して、直接指導し、必要な情報を入手し、活用できるスタッフがDGP・DIMEで10人以上となる。</p> <p>2-2 県や省庁の職員を対象として、マニュアルと開発した評価ツール普及定着のための研修スタイルが開発され、C・Pを主体として実施している。</p>	<p>・プロジェクト開始時には、マニュアルに従って適切な時期に省庁や県の組織に対して、直接指導し、必要な情報を入手し、活用できるスタッフがDGP・DIMEにはいかなかった。</p> <p>・プロジェクト開始時には、DGP・DIMEの職員が実施する、マニュアルと評価ツール普及定着のための研修は、実施されていなかった。</p>	<p>・DIMEには15人、DGPには6人が2006年に行われたポスト・テストで70%以上の成績を収め、部内トレーニングを経て、2007年には年次セミナー、トレーニング・ワークショップ、または実地研修(OJT)を企画・実施した。</p> <p>・DGP・DIMEの職員は、2007年に3つの本格研修(FT)、集中技術研修(ITT)3セッション、実地研修(OJT)、及び4つの年次の研修をビエンチャン、ウドムサイ県、カムムアン県、そしてサラワン県において企画・実施した。</p>	<p>2-2 ・キャパシティ・ビルディング・モデルに基づいて組織毎に測定。</p> <p>2-3 ・研修記録と研修評価レポート</p>

\*本プロジェクトは、ウドムサイ、カムムアン、サラワンの各県、及び農林省をモニター対象としている。

最終目標	ベースライン	終了時評価時の達成状況 (2007年8月10日時点)	検証手段
<p>3. 新たに確立された手法に基づき、モニター1県(カムムアン県、ウドムサイ県、サラワン県)及びモニター省庁(農林省)において適切に公共投資事業が運営監理される。</p>	<p>3-1 ・各モニター県・省庁が担当している公共投資事業の計画・審査、モニタリング、評価の各種レポートが、プロジェクト開始時に比べて改善している。</p>	<p>・モニター県の計画投資委員会は、2007/08年度において、レポートを以前より高い頻度できちんと提出するようになった。 ・レポートの内容につき、簡易プロジェクト審査ツールの使用により、必要な情報はより体系的に収集され、評価基準も明確になっている。 ・レポートの結論や提言も論理に一貫性が見られるようになっていた。 ・ただし、メタ評価によれば、レポートの質は未だ大きく改善することができた。</p>	<p>3-1 ・各モニター県、モニター省庁のメタ評価報告書 (プロジェクトのモニタリング記録とDGP/DIMEの資料活用)</p>
<p>3-2 ・各モニター県・省庁を担当するDGP/DIME職員及び省庁・県の職員が、組織の業務形態に即した適切なレベルまで向上している。(キャパシティ・ビルディング・モデルに基づいて組織毎に測定。)</p>	<p>・プロジェクト開始時には、モニター3県の職員の中で、2007年2月に実施されたプレ・テストにおいて70%以上の成績を収めた者はいなかった。</p>	<p>・DGP及びDGPでは合計30人、モニター3県それぞれ30人(総計120人)が2007年に行われたポスト・テストで70%以上の成績を収めた。</p>	<p>3-2 ・各職員のハブオーマンズ・チャート</p>
<p>4-1 PIPの審査、モニタリング、評価に関する機関、省庁及び原政府の公共投資事業責任者に対するセミナーを通じて、PIP運営体制やそれぞれ関係機関の役割分担が整理、理解される。</p>	<p>プロジェクト開始時には、DGP、DIME、県の計画投資局、そして省庁の計画局のそれぞれが、PIP運営監視システムにおける職務と責任に関する手続きや分担、仕事の流れを明確に理解できていなかった。</p>	<p>2005年から2007年にかけて行われた4回の年次セミナーを通じて、DGP、DIME、県の計画投資局、そして省庁の計画局のそれぞれが、PIP運営監視システムにおける職務と責任に関する手続きや分担、仕事の流れを明確に理解できるようになった。</p>	<p>4-1 ・セミナー報告</p>
<p>4-2 公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークが整備される。</p>	<p>ワークフローや組織間の関係のあり方を含む公共投資プログラム(PIP)の円滑な実施のために必要なPIP運営監視モデルが提示され、2006年から2007年にかけてこの提案をもとにCPIや県のDPIを中心に議論が行われた。同モデルの最終版は2007年8月末までに配布されるマニュアルやハントブックに反映・配布される予定。 ・カムムアン県などPIP運営監視モデルを2007/08年の予算プロセスにおいて制度化しようとする自主的な試みが見られた。</p>	<p>ワークフローや組織間の関係のあり方を含む公共投資プログラム(PIP)の円滑な実施のために必要なPIP運営監視モデルが提示され、2006年から2007年にかけてこの提案をもとにCPIや県のDPIを中心に議論が行われた。同モデルの最終版は2007年8月末までに配布されるマニュアルやハントブックに反映・配布される予定。 ・カムムアン県などPIP運営監視モデルを2007/08年の予算プロセスにおいて制度化しようとする自主的な試みが見られた。</p>	<p>4-2 ・プロジェクト最終版マニュアル</p>

Minutes of Meeting on Terminal Evaluation for the Project of  
Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management  
between  
The Japan International Cooperation Agency  
and  
The Committee for Planning and Investment  
Lao People's Democratic Republic

The Japanese Terminal Evaluation Team headed by Koichi TAKEI, the Deputy Resident Representative of Lao Office of the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the Lao Terminal Evaluation Team headed by Mr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, Vice President of the Committee for Planning and Investment (hereinafter referred to as "CPI"), organized the Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") of the Project of Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management (hereinafter referred to as "the Project") The team had a series of discussions with the authorities concerned for the purpose of clarifying the achievement and lessons learned of the Project. As a result of the discussions, the JICA and CPI agreed to forward to their respective governments the matters referred to in the documents attached hereto.

Vientiane, 10<sup>th</sup> of August, 2007



---

Mr. Koichi TAKEI  
Japanese Leader of  
Terminal Evaluation Mission

Deputy Resident Representative,  
Laos Office,  
Japan International Cooperation Agency

---

Mr. Bounthavy SISOUPHANTHONG  
Laotian Leader of  
Terminal Evaluation Mission

Vice President,  
Committee for Planning and Investment

**Terminal Evaluation Report on  
Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP)  
Management, Lao PDR**

**Japan-Laos Joint Evaluation Committee**

**August 10, 2007**

## Summary

### A. Outline of Evaluation Framework

- The evaluation team designed an evaluation framework for this Project based on the most recent version of Project Design Matrix (PDM) 3 (See **Annex 1**). And finalized an evaluation grid (See **Annex 2**).
- The team sent 10 questionnaires to each of the Department of General Planning (DGP) of Committee of Planning and Investment (CPI), the Department of Investment Monitoring and Evaluation (DIME) of the CPI, the Department of Planning of Ministry of Forestry and Agriculture (MOAF), the Departments of Planning and Investment (DPI) of three provinces, namely Oudomxay, Khammuane, and Saravanh and received 8 responses from DIME, 3 responses from DGP, 8 responses from MOAF, 7 responses from Oudomxay, 10 responses from Khammuane and 9 responses from Saravanh (A total of 45 responses).
- The team met and interviewed 1 CPI permanent secretary, 12 DIME officials, 4 DGP officials, 2 MOAF officials, and 4 Japanese experts in Vientiane (23 interviewees).
- The team also conducted interviews with 4 officials of DPI of Oudomxay Province and 3 project owners of Public Investment Program (PIP) projects on irrigation, education and other infrastructures.
- The team analyzed and evaluated results of the evaluation study from 5 evaluation criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.

### B. Results of the Evaluation

#### (1) Achievements of project outputs

- Most of project outputs have been or are expected to be achieved by the end of the project in October 2007 (See **Annex 3** for details of achievements of outputs and project purpose.).

Output 1: Appraisal, monitoring and evaluation method which are suitable to Laos are developed.

- ✓ Output 1 is expected to be fully achieved by the end of August 2007. All the manuals and handbook expected have been or will be completed and distributed to all the departments concerned.

Output 2: Staffs at supervising agencies attain knowledge and skills for PIP management, appraisal, monitoring and evaluation.

- ✓ Output 2 has been fully achieved until now. Specifically, 15 staffs of the DIME and 6 staffs of the DGP marked sufficient scores in the post-tests, received internal training of trainers, organized and implemented various training and seminars.

Output 3: PIP projects are managed under the newly developed methods at the



designated monitor provinces and ministry.

- ✓ Output 3 has been and is expected to be achieved partially by the end of August 2007. Currently, the meta-evaluation of the new methods suggests that more PIP projects of the monitor organizations could be assessed, monitored and evaluated through the new methods. Also, the meta-evaluation finds that the quality of assessment reports using SPAS still needs to be improved, since the quality of many PIP project assessments were rated low.

Output 4: Organization-based coordination network in PIP management is established and functioning appropriately.

- ✓ Output 4 has been fully achieved until now. 4 annual seminars were successfully held from 2005 to 2007. A PIP management is now being finalized and is expected to be incorporated in the manuals and handbook, and distributed by the end of August, 2007.

## (2) Achievements of the project purpose

- Project purpose has been and is expected to be partially achieved. See **Annex 3** for Details of achievements of the project purpose and outputs.

Project Purpose: PIP projects are appropriately appraised, monitored and evaluated.

- ✓ 9 of 19 middle-scale (Type 2) PIP projects under the responsibility of the monitor organizations were processed in line with the "PIP Manual for Project Management" and were submitted to the National Assembly in the 2007/08 fiscal year. Also, four inception or progress reports on Type 2 PIP projects in the monitor organizations have been submitted until now in line with the manual. In addition, the number of PIP projects for the 2007/08 fiscal year, which were assessed and evaluated under the manual and utilized for programming PIP, increased from 0 in the 2005/06 fiscal year to 115 including Type 1, 2, and 3 PIP projects in the 2007/08 fiscal year.

## (3) Evaluation based on five evaluation criteria

- **Relevance:** The Project has remained relevant to both the Laotian national development plans and the Japanese Official Development Assistant (ODA) policy and program since the start until now. Also, the Project meets the needs of direct beneficiaries of DIME, DGP, three monitor provinces and a ministry.
- **Effectiveness:** The project purpose has been only partially achieved while project outputs have been mostly achieved. This is because the purpose is ambitious compared with outputs and activities of the Project and there is a gap between the achievement of outputs and the attainment of the project purpose. The development of the manuals and handbook, training staffs of DIME, DGP and three monitor provinces, and holding annual seminars are necessary to build their capacity of assessment, monitoring and evaluation. But, building their capacity

for only the three monitor provinces and the monitor ministry is insufficient for outputs to cause the accomplishment of the project purpose, which covers the nationwide capacity of assessment, monitoring and evaluation.

- Efficiency: Overall, most of inputs were mobilized both properly and flexibly for this project in terms of the quantity, quality and timing of inputs. Note that the high level of motivation on the Laotian side is one of the most significant factors for achieving most of intended outputs. Also, the combination of workshop-type training and on-the-job training (OJT) were found extremely effective and efficient, because they had multiple effects by applying what they learned in FT and ITT to daily work under the supervision of a mentor through OJT. Also, an annual seminar was an effective tool for drawing attention from high ranking officials to project activities as well as disseminating results of the training widely. Some specific suggestions on inputs are available in the report (See pp. 11-12). The shift of the assembly session to June 2006 hampered the implementation of training for staffs concerned along the budget formulation process for the 2006/07 fiscal year. Consequently, the Project was able to implement only one cycle of training during the project period, although it initially expected to conduct two cycles.
- Impact: It is necessary to achieve the project purpose in order to achieve the overall goal. However, note that achieving the project purpose does not automatically materialize the overall goal saying that effectiveness and efficiency of PIP planned and implemented by the Lao Government improve. How to utilize the results of assessment, monitoring and evaluation is the next key for achieving the overall goal. Also, the evaluation team found that the Project has started producing three positive unintended impacts until now:
  - ✓ First, some provinces are voluntarily extending the new assessment, monitoring and evaluation system to the district level in some provinces.
  - ✓ Second, neighboring provinces around the three monitor provinces requested CPI or the monitor provinces to provide training of assessment, monitoring and evaluation methods to them.
  - ✓ Third, the CPI is voluntarily extending the new assessment, monitoring and evaluation system to other offices within the CPI than intended offices.
- Sustainability: Basically, policy, technical, organizational and personnel sustainability has made substantial progress until now, while a strategy for improving financial sustainability should be discussed and prepared for the future. The Laotian government has demonstrated a strong policy commitment to introducing a new assessment, monitoring and evaluation system to PIP (Prime Minister Decree 58 and a new PIP management law to be formulated). Also, DIME and DGP has now sufficient human resources and organizational capacity of continuing to train staffs of line ministries, provincial and even district governments as well as conduct the new assessment, monitoring and evaluation methods, while DPI staffs of the monitor provinces have developed their technical competency of conducting the new methods, although they still need training in order to reach the capacity level of training other provincial and district officials. The evaluation team found that many officials of the Laotian government pointed out financial

difficulties when they provide training to provincial or district staffs. The evaluation team would like to emphasize that the terminal evaluation gives a valuable opportunity of developing a strategy for financial sustainability of the new system for the future.

### **C. Recommendations and Lessons Learned**

#### **(1) Recommendations**

- Use results of assessment, monitoring and evaluation more effectively and strategically. First, these documents should be finalized and signed by the President of the CPI, and distributed to all the governmental agencies concerned by the end of September, 2007.
- Note that the new system could provide a government body with a powerful tool and authority to take such strong measures as recommending, advising and enforcing the discontinuation and suspension of projects, review and change of project scope, based on results of the assessment, monitoring or evaluation of PIP projects. It is recommended to seize the forthcoming opportunity of formulating a PIP bill to design these legal procedures in details.
- Continue training along the budget formulation process in the next fiscal year of 2008/09
- Extend training to more ministries, provinces, and districts. Review and extend the use of training contents, manuals and handbook nationwide. Extend assessment, monitoring and evaluation to large-scale (Type 1) PIP projects.
- Assess, monitor and evaluate official development assistance (ODA) projects and attempt to conduct aid coordination
- Be prepared to make long-term efforts to develop the capacity of assessment, monitoring and evaluation.
  - ✓ It is recommended that CPI prepare and formulate a financial sustainability strategy for post-project period by the end of this Project.
  - ✓ Further develop the capacity of upgrading assessment, monitoring and assessment methods in the long run.
  - ✓ Develop a plan on how to cooperate with the Ministry of Finance (MOF) for the future, because planning and preparing recurrent cost as well as capital expenditures for PIP projects concurrently is an effective way to improve the efficiency of the PIP.

#### **(2) Lessons Learned**

- Recognize and mobilize the strength of Japanese technical cooperation project. This Project adopts an extremely practical and application-oriented approach. The On-the-Job training is the best example, which many staffs interviewed highly appreciated and distinguished from other donor projects.
- Develop, manage and update PIP management system with a special attention to the Laotian needs and capacity. Although many donors have developed different kinds of manuals and handbooks, the number of manuals and handbooks that were actually utilized and institutionalized is in fact small. It is crucial to develop an

assessment, monitoring and evaluation system, which Laotian government can understand, use and update by themselves after the completion of the Project.

- Implement a project in accordance with the Laotian style of governance. Conducting project activities in accordance with the Laotian style of governance is the most efficient. Generally, the Laotian government's management is top-down. Also, provincial governors have strong power to make decisions including those on PIP projects. Therefore, it is crucial to pay an attention to these general and regional governance features in order to prepare and implement project activities.

**-End**

## **1. Background and Purpose of the Evaluation Study**

Committee for Planning and Investment (CPI) of the Laotian government has authority and responsibility for the management of Public Investment Program (PIP), which is equivalent to a so-called development program in Laos. CPI provides advice for assessing and adopting new PIP projects, monitor and evaluate PIP projects on a regular basis as well as verify the relevance of PIP projects in each sector. However, the CPI and provincial Departments of Planning and Investment (DPI), which are a subordinate organization to the CPI, lack capacity for managing programs and projects so that domestically funded the PIP and PIP projects are planned and implemented arbitrarily. Also, it is unclear how much contribution the PIP has made to achieving overall goals in the national-level development plan. Consequently, there is a huge gap between the national development plan and implementation of the PIP.

Under these circumstances, the Laotian government officially requested the Japanese government to assist with the Project for Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management in 2003 (Hereafter is called the Project). Based on the request, Japan International Cooperation Agency (JICA) started providing assistance to the Laotian government in November 2004 and implementing a proposal-based technical cooperation project for three years. Currently, two Japanese experts are managing the project.

The Project aims to strengthen the capacity of both Department of Investment Monitoring and Evaluation (DIME) and Department of General Planning (DGP) of the CPI in order for the CPI to assess, monitor and evaluate new and ongoing projects.

Because the Project will be completed in October 2007, this terminal evaluation mission team together with the Laotian government counterpart attempt to measure achievements that the Project has made and evaluate the Project from the five criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability of the project.

## **2. Joint Evaluation Committee (JEC) Members**

Three Japanese evaluation team members and three Laotian members constitute the Joint Evaluation Committee (JEC) during the evaluation study.

### **(1) The Japanese Side**

Koichi Takei, Deputy Resident Representative, JICA

Hideaki Matsumoto, Assistant Resident Representative, JICA

Tatsuya Nishida, Consultant

### **(2) The Laotian Side**

Mr. Bounthavy Sisouphanthong, Vice President, CPI

Dr. Khamlien Polesena, Director-General, DGP, CPI

Mr. Ouneheuane Chittaphong, Deputy Director-General, DIME, CPI

## **3. Process and Methodology of Evaluation**

The JEC, based on the project design matrix (PDM) of the Project, investigated and

verified the original plan of the Project, inputs from both the Japanese and Laotian side, project activities of the two sides, outputs from project activities, and project implementation process from the start to the completion point of the project (The latest version of PDM is attached as **Annex 1**). Then, the JEC evaluated the Project at its completion point from the five criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impacts and sustainability of the Project. In addition, the JEC verified the implementation process of the Project and discussed both actions to be taken in the remaining period of the Project, which is scheduled to end by October 31, 2007, and the next step to be taken after the completion of the Project. Finally, the JEC provided recommendations for and lessons learned from the Project to the both the Japanese and Laotian side.

### 3.1 Evaluation Process and Methods

#### 3.1.1 Designing an evaluation framework

Based on progress reports on the Project and other relevant documents, the evaluation team first identified issues and questions to be investigated in the evaluation study, and studied data collection methods, and finalized the design of an evaluation framework for this Project. Specifically, the team drafted an evaluation grid (See **Annex 2**), based on the project design matrix, which was formulated as of March 2007, and progress reports on the project. The team also analyzed the mechanism of implementing the Project and the process of changing and revising the PDM.

#### 3.1.2 Designing and conducting a questionnaire survey

When starting a study in Laos, the evaluation team developed and sent a questionnaire targeting the DGP and the DIME of the CPI, the Department of Planning of Ministry of Forestry and Agriculture (MOAF), the DPI of three provinces, namely Oudomxay, Khammuane, and Saravanh. We sent 10 questionnaires to each of these organizations and received 8 responses from DIME, 3 responses from DGP, 8 responses from MOAF, 7 responses from Oudomxay, 10 responses from Khammuane and 9 responses from Saravanh. Responses from DGP are small because only four staffs of DGP have been involved in this Project.

#### 3.1.3 Interviews and study in Vientiane

In addition to the questionnaire survey, the study team conducted interviews with counterparts and Japanese experts. First, the project managers and advisor provided detailed explanations about activities, progress and achievements of the Project to the study team. Then, the team conducted interviews with 23 officials and experts concerned. Specifically, the team met 1 CPI permanent secretary 12 DIME officials, 4 DGP officials, 2 MOAF officials, and 4 Japanese experts in Vientiane. Also, the study team collected data on indicators of the project purpose, outputs, activities and inputs.

#### 3.1.4 Field study in Oudomxay

After conducting evaluation study in Vientiane, the team visited Oudomxay Province to interview with 4 officials of DPI of Oudomxay Province, which is a monitor

organization of this Project, and 3 managers of PIP projects on irrigation, education and other infrastructures. The field study in Oudomxay is particularly important for studying and understanding views of provincial officials on this Project.

### 3.1.5 Report to the Joint Evaluation Committee (JEC)

After compiling and analyzing results of the evaluation study from a perspective five evaluation criteria, the evaluation team drafted a report on results of this evaluation study mission, presented the outline and major findings of the study, and then submitted the draft report to the JEC on August 6, 2007. The JEC discussed on results of the evaluation study and revised the draft report several times. Finally, JICA and CPI reached an agreement on the report of the terminal evaluation mission and signed a minutes of meeting on August 10, 2007.

## 3.2 Evaluation Criteria

The following five criteria are mobilized for analyzing and evaluating the overall goal, project purpose, outputs, activities, and inputs of this Project.

### 3.2.1 Relevance

Relevance is a criterion for considering the validity and necessity of a project. The Project was evaluated from the following specific perspectives:

- Does the project purpose and overall goal meet with the needs of target beneficiaries?
- Are the project purpose and overall goal consistent with development policy and program of Laos?
- Are the project purpose and overall goal are consistent with the Japanese Official Development Assistance (ODA) policy and program?

### 3.2.2 Effectiveness

Effectiveness is a criterion for measuring whether the implementation of a project has benefited or will benefit the intended beneficiaries or a target society. Concretely, the following questions were asked to evaluate effectiveness of the Project:

- Has the Project achieved its project purpose? If the answer is yes, how much has it achieved the project purpose?
- Has the Project accomplished its intended outputs and benefits? If the answer is yes, how much has it accomplished them?
- Has intended outputs and benefits of the Project contributed to the materialization of its project purpose? If the answer is yes, how much has it contributed to the materialization of the Project purpose?

### 3.2.3 Efficiency

Efficiency is a criterion for considering how economic resource and/or inputs are converted to results and/or outputs. The main focus is on the relationship between project cost and effects as follows:

- Have inputs of the Project been mobilized properly and/or in a timely manner?
- Have project activities been conducted properly and/or in a timely manner?

- Have inputs of the Project been converted to outputs efficiently?

### 3.2.4 Impact

Impact is a criterion measuring long-term effects of the project including direct or indirect, positive or negative, and intended or unintended consequences. The following questions were asked to study the impact of a project:

- Has project activities achieved the overall goal of the project? If the answer is yes, how much has it achieved the overall goal?
- What direct or indirect, positive or negative and intended or unintended impacts has a project had on target groups or society?

### 3.2.5 Sustainability

Sustainability is a criterion measuring whether produced effects continue after the termination of the assistance. Specifically the following questions were asked and discussed.

- Can the Laotian side sustain activities and effects of the project without the Japanese assistance?
- Concretely, has the Laotian side made a policy commitment to continuing post-completion activities?
- Is the Laotian side likely to obtain and maintain sufficient budgetary, organizational and human resources to continue post-completion activities?
- Can the Laotian side possess expertise and skills to continue post-completion activities?

## 4. Results of the Evaluation

### 4.1 Revision of PDM

Although the Project started its activities based on PDM0, which had been formulated on August 20, 2004, the project changed its scope and activities substantially. Consequently, PDM was modified from PDM0 to PDM1 in order to incorporate these extensive changes, and the PDM1 was approved in the first Joint Coordination Committee, which was held on August 30, 2005. The followings were two major changes:

- (1) The JCC decided that the Project should focus its activities on three monitor provinces and a ministry. Specifically, the project selected Oudomxay, Khammuane, and Saravanh Provinces, which respectively represents the northern, central and southern parts of Laos. Also, the Ministry of Agriculture and Forestry (MOAF) was selected as the monitor ministry. Accordingly, the JCC instructed that Formal Training, Intensive Technical Training and On-the-Job Training also would focus on these provinces and ministry.
- (2) Second, the JCC decided that developing manuals and a handbook on assessment, monitoring and evaluation, and conducting various training and seminars would be synchronized with the annual formulation process of PIP. In addition, it was decided that the project should concentrate on producing two manuals and a handbook,



namely PIP Manual for Program Management, PIP Manual for Project Management, and PIP Handbook.

These changes were made because both the Japanese and Laotian sides were afraid that project activities and outputs would diffuse, and therefore, the Project would be less effective if the Project should implement its activities nationwide from the outset. Rather, they made a strategic decision that the project should concentrate on a small number of target provinces and ministries, because starting with three monitor provinces and a monitor ministry first and gradually expanding project activities from them to all over the nation would be more effective and efficient.

Also, the Japanese and Laotian sides decided that the overall goal, the project purpose and outputs of the project remained unchanged in spite of these changes in the scope and activities of the project. They preferred an approach of only modifying the indicators and activities of the project.

Then, PDM1 were modified and revised to PDM by May 2006 and PDM3 by March 2007. However, there were not major changes, which would cause to transform the framework of the project, in these revisions. Concretely, the major change from PDM1 to PDM2 integrated two indicators, namely the indicators 2-2 and 2-3 into one as 2-2, because it was discovered that these two indicators essentially measure similar variables. Also, the important revision from PDM2 to PDM3 deleted the indicator 1-3 saying that "An annual PIP management schedule is established in line with the manuals." This is because the regular session of the National Assembly, which is usually held in October, was actually held on June in 2006. No one was sure whether or not the project could establish a PIP management schedule officially, since Laotian politics suddenly became fluid and unpredictable.

## 4.2 Achievements

### 4.2.1. Achievements of project outputs

Most of project outputs have been or are expected to be achieved by the end of the project in October 2007 (See **Annex 3** for details of achievements of outputs and project purpose.). Specific achievements on each of project outputs are as follows:

Output 1: Appraisal, monitoring and evaluation method which are suitable to Laos are developed.

Output 1 is expected to be fully achieved by the end of August 2007. "PIP Manual for Program Management" or "PIP Handbook" is yet to be completed as of Aug. 10, 2007. However, the manual and handbook are now under the final review and they are expected to be finalized and distributed to all relevant organizations by the end of August 2007. The "PIP Manual for Project Management" was already distributed to all relevant organizations in February 2006. Furthermore, the project manual are now being finalized after receiving feedback on the manual, and is expected to be distributed

again to relevant organizations at the end of August 2007.

Output 2: Staffs at supervising agencies attain knowledge and skills for PIP management, appraisal, monitoring and evaluation.

Output 2 has been fully achieved until now. Specifically, 15 staffs of the DIME and 6 staffs of the DGP marked 70% or more in the post-tests of the Formal Training and Intensive Technical Training in 2006, received internal training of trainers. These DGP and DIME staffs developed, designed, organized and implemented 3 Formal Training, 3 sets of Technical Training, OJTs and 4 Annual Seminar in Vientianne, Oudomxay, Khammuane and Saravanh in early 2007.

Output 3: PIP projects are managed under the newly developed methods at the designated monitor provinces and ministry.

Output 3 has been and is expected to be achieved partially by the end of August 2007. Specifically, DPI of the monitor provinces started submitting required reports more often in the budget process of the 2007-08 fiscal year than before. Required information is collected systematically and evaluation criteria are now clear in these reports through the use of Simplified Project Assessment Sheet (SPAS). In addition, conclusions and recommendations of the reports have become more logical and consistent than before. Furthermore, approximately 30 DIME/GDP staffs and 30 DPI staffs from each of Oudomxay, Khammuane and Saravanh (A total of approximately 120 staffs) marked 70% or more in the post-test of the FT in 2007.

However, these results could be further expanded to all the PIP projects of the monitor organizations. Meta-evaluation studies for the new assessment, monitoring and evaluation methods for PIP projects of the monitor organizations suggests that although many PIP projects in these monitor provinces were assessed, the quality of assessment reports using SPAS still needs to be improved, since the quality of many PIP project assessments were rated low as described below in Chart 2. Also note that no PIP project of the Ministry of Agriculture and Forestry (MOAF) was processed with the use of the new methods.

The following chart shows that in the process of submitting the PIP budget request, all 3 monitors evidently utilized SPAS results and its related information to screen out projects deemed unsuitable. It shows that in Oudomxay, 119 of 147 PIP projects (consisting 81%) were assessed through SPAS. As a result, 90 projects were submitted to CPI as the PIP budget request list, and 72 were finally approved in the National Assembly. In Khammuane, 125 of 334 projects (consisting 37%) were assessed through SPAS, 228 projects were submitted to CPI, and 183 were approved. In Saravan, 96 of 199 projects (consisting 48%) were assessed through SPAS, 69 projects were submitted to CPI, and 63 were approved.

**Chart 1: The Number of PIP Projects Assessed with the Use of SPAS in Oudomxay, Khammuane and Saravanh**

Province	Oudomxay		Khammuane		Saravanh	
	Mid-scale (Type 2)	Small scale (Type 3)	Mid-scale (Type 2)	Small scale (Type 3)	Mid-scale (Type 2)	Small scale (Type 3)
Number of PIP projects before screening	3	144	18**	316	7	192
Number of PIP projects assessed with SPAS	3	116	11**	114	2	94
Number of PIP projects applied for budget*	1	89	18**	210	7	62
	Total 90		Total 228		Total 69	
Number of PIP projects approved*	1	71	15	167	5	58
	Total 72		Total 183		Total 63	

\*Excludes number of projects applied for debt repayment.

\*\* Includes 1 Large scale (Type 1) project.

CPI commenced a meta-evaluation studies session through a total of 115 projects completed by provincial DPI staff; 44 PIP projects in Oudomxay, 36 projects in Khammuane and 35 projects in Saravanh. The quality of SPAS reports were checked and rated with a range of A (excellent) to D (underachieved). As a result, 8 projects were rated A, 4 rated B, 18 were rated C and 70 (61% of total projects meta-evaluated) were rated D.

**Chart 2: Meta-evaluation Results by Monitor Province**

Rating / Province	Oudomxay	Khammuane	Saravanh	Total
A (excellent)	0	0	8	8
B (good)	0	0	4	4
C (fair)	1	9	8	18
D (underachieved)	43	27	15	70
Total	44	36	35	115

Output 4: Organization-based coordination network in PIP management is established and functioning appropriately.

Output 4 has been fully achieved until now. The procedure, flow, and demarcation of work and responsibility in the PIP Management system has been understood and clarified among DIME, DGP, DPIs, and Department of Planning of line ministries through 4 annual seminars held from 2005 to 2007. Also, A PIP management model was proposed and revised based on feedback from CPI and DPI from the beginning of 2006 to the early 2007. The model is now being finalized and is expected to be incorporated in the manuals and handbook, and distributed by the end of

August, 2007. In addition, some provinces started using a PIP management model in the budget formulation for the 2007-08. Khammuane Province, for instance, used the model as a communication tool and reported results of their assessment to CPI in this year's budget process. Also, interviews with DIME, DGP and DPI in Oudomxay Province demonstrated that communications and coordination between CPI and the monitor province improved through the use of standardized format and tools of assessment, monitoring and evaluation.

#### 4.2.2. Achievements of the project purpose

Project purpose has been and is expected to be partially achieved. Specifically, the indicators 1 and 2 for the project purpose have been or are expected to be only partially accomplished, while the indicator 3 has been accomplished. See **Annex 3** for Details of achievements of the project purpose.

Project Purpose: PIP projects are appropriately appraised, monitored and evaluated.

No large-scale (Type 1) PIP project was under the responsibility of the monitor organizations and therefore was not appraised, monitored or evaluated in the budget process of the 2007/08 fiscal year. And, 16 of 28 middle-scale (Type 2) PIP projects under the responsibility of the monitor organizations were processed in line with the "PIP Manual for Project Management" and 9 of 16 were submitted to and approved by the National Assembly in the 2007/08 fiscal year. Also, four inception or progress reports on Type 2 PIP projects in the monitor organizations has been submitted until now in line with the manual that were developed in the project. In addition, the number of PIP projects for the 2007/08 fiscal year, which were assessed and evaluated under the manual and utilized for programming PIP, increased from nothing in the 2005/06 fiscal year to 115 including Type 1, 2, and 3 PIP projects in the 2007/08 fiscal year.

### 4.3 Evaluation Based on Five Evaluation Criteria

#### 4.3.1. Relevance

The Project has remained relevant to both the Laotian national development plans and the Japanese Official Development Assistant (ODA) policy and program since the start until the terminal evaluation for the Project. Also, the Project meets the needs of counterparts and direct beneficiaries including staffs concerned of DIME, DGP, three monitor provinces and a ministry.

First, this Project still remains consistent with the Laotian national development plans. The Laotian government prioritizes PIP as an important policy instrument for implementing both the fifth and sixth National Socio-Economic Development Plans (NSEDPP), which aim to achieve the long-term national development goal of Laos for 2020.

Second, there are strong needs for efficient and effective PIP management system within both the central and local governments of Laos. The government formulated and proclaimed Prime Minister Decree 58, which stipulates the overall structure of PIP management system in 2004. However, details of the management system have remained yet to be developed. Therefore, this project meets the needs of the Laotian government because the project attempts to build a framework for PIP management system in details to improve the effectiveness and efficiency of the whole PIP. Also, this Project is consistent with the efforts of the Laotian government to improve the effectiveness and efficiency of the PIP through the capacity development of government officials, because the project aims to train both officials of Department of Planning of line ministries, who are responsible for planning and managing large-scale (Type 1) PIP projects, and officials of DPIs, who are in charge of planning and managing middle-scale (Type 2) PIP projects.

Finally, this project is consistent with the Japanese ODA policy and program. In March, 1998, the Japanese and Laotian governments reached an agreement that the two governments would prioritize human resources development to other development issues, and they specifically decided to focus on and keenly conduct capacity building of Laotian government officials. Also, this project is consistent with JICA country strategy for Laos, because the strategy emphasizes the importance of improving the quality and capacity of public administration, and this Project is a component constituting the program for improving the quality and capacity of public administration in the JICA program for Laos.

#### 4.3.2. Effectiveness

The project purpose has been only partially achieved while project outputs have been mostly achieved. This is because the purpose is ambitious compared with outputs and activities of the Project and there is a gap between the achievement of outputs and the attainment of the project purpose. In other words, the achievement of these outputs is necessary but not sufficient to materialize the project purpose. The development of the manuals and handbook, training staffs of DIME, DGP and three monitor provinces, and holding annual seminars are necessary to build their capacity of assessment, monitoring and evaluation. But, building their capacity for only the three monitor provinces and the monitor ministry is insufficient for outputs to cause the accomplishment of the project purpose, which covers the nationwide capacity of assessment, monitoring and evaluation.

Note that this project changed its scope and activities during 2005 and decided to concentrate on three monitor provinces and a ministry. However, both the Japanese and Laotian side made a deliberate strategic decision that the overall goal and the project purpose of the project should remain untouched in spite of these comprehensive changes. In short, they took a risky but sound approach of only modifying the

indicators and activities of the project. This approach is valid in a sense that the evaluation team considers that it is not necessarily desirable to change project objective easily during the course of project implementation. Also, leaving the project purpose unchanged reminds what the project had aimed to accomplish at the beginning of the project and what the project should aim to achieve in the future in the course of project implementation.

Furthermore, the evaluation team perceives that the sudden change in the National Assembly session in 2006 negatively affected the materialization of the project purpose. The shift of the assembly session from October 2006 to June 2006 prevented the Project from conducting the first cycle of training for staffs concerned. Consequently, the Project was able to implement only one cycle of training during the project period, although it expected to conduct two cycles originally. However, note that no one could possibly predict this change in the schedule of the National Assembly. It would be conceivable the shift of the National Assembly schedule reduced the quality and quantity of training, and delayed the institutionalization of effective assessment, monitoring and evaluation mechanism.

#### 4.3.3. Efficiency

##### (1) Quantity, quality and timing of inputs

Overall, most of inputs were mobilized both properly and flexibly for this project in terms of the quantity, quality and timing of inputs. First, interviews with the Laotian side confirmed that the quality and the quantity of the Japanese experts assigned to this project were generally more than sufficient to produce the intended outputs. Also, the Laotian counterparts were assigned to this project without delay and their quality effectively and efficiently contributed to producing the intended outputs. Note that the high level of motivation on the Laotian side is one of the most significant factors for achieving most of intended outputs.

**Chart 3: Human Resource Inputs from the Japanese Side for the Project by Outputs**

Outputs	Japanese Experts (M/M)	Laotian Project Activity Staffs (M/M)	Total of M/M
Appraisal, monitoring and evaluation method which are suitable to Laos are developed.	37.54	48.80	86.34
	36.8%	49.4%	43.0%
Staffs at supervising agencies attain knowledge and skills for PIP management, appraisal, monitoring and evaluation.	36.67	35.00	71.67
	35.9%	35.4%	35.7%
PIP projects are managed under the newly developed methods at the designated monitor provinces and ministry.	17.00	10.00	27.00
	16.7%	10.1%	13.4%
Organization-based coordination network in PIP management is established and functioning appropriately.	10.80	5.00	15.80
	10.6%	5.1%	7.9%
Total of M/M	102.01	98.80	200.81

The above chart shows relations between each of the intended outputs and personnel inputs from the Japanese side for this Project. The chart demonstrated that the Project particularly thrived to develop manuals and a handbook on monitoring and assessment (36.8% for Japanese experts and 49.4% for Laotian project activity staffs), and train staffs of the CPI (35.9% for Japanese experts and 35.4% for Laotian project activity staffs).

Although training for Laotian officials in Japan and a third countries were scheduled but not implemented due to difficulties of coordination between the Japanese and Laotian sides, there is no evidence found that this incompleteness of overseas training hampered the accomplishment of outputs. With regard to training for staffs of Laotian local and central government staffs, Formal Training (FT), Intensive Technical Training (ITT), On-the-Job Training and Annual Seminars were strategically planned and implemented during the course of project implementation. Particularly, the combination of workshop-type training and on-the-job training were found extremely effective and efficient, because they had multiple effects by applying what they learned in FT and ITT to daily work under the supervision of a mentor through OJT. Also, an annual seminar was an effective tool for drawing attention from high ranking officials to project activities as well as disseminating results of the training widely.

Both equipments and facilities were provided in a timely manner and their qualities were sufficient, although equipment input by outputs is difficult to measure and not available here. Also, the local costs for this project were shared by the Japanese and the Laotian sides, and no significant problem with regard to the local costs was observed during the evaluation study in order to produce the outputs.

The following specific suggestions were made during interviews for the evaluation study with regard to inputs mobilized for the projects, although these were not so problematic that they could prevent the intended outputs from materializing in the project:

- Japanese experts should be assigned longer to CPI so that the counterparts can ask for advice and consulting more often in a timely manner through on-the-job training.
- Training on social and environmental analysis could be more practical and application oriented.
- The duration of all of Formal Training, Intensive Training and On-the-Job Training in Laos should be extended longer, because the time for the training was so short that it was not able to cover some of topics sufficiently.
- Also, group work during the training could have smaller number of participants per a group and could have more time for course assignments.

## (2) Project Management

The JCC were held approximately twice in a year and functions as the decision making

body and reviewing mechanism of project activities. Also, the Japanese experts and the Laotian counterparts developed effective and collaborative working relationships with each other during the course of project implementation. Although they sometimes faced difficulties due to cultural and linguistic differences between them, establishing effective collaboration facilitated mutual understanding and smooth project implementation.

### (3) External Factors

As noted above, the sudden change in the National Assembly session in 2006 negatively affected the implementation of project activities. This shift of the assembly session to June 2006 hampered the implementation of training for staffs concerned along the budget formulation process for the 2006/07 fiscal year. Consequently, the Project was able to implement only one cycle of training during the project period, although it initially expected to conduct two cycles. It should be noted that no one could ever predict this change in the schedule of the National Assembly.

Because the scheduled training in 2006 was postponed due to the shift of the National Assembly session, there was a possibility of not effectively mobilizing inputs in 2006. However, project staffs flexibly and effectively responded to this unexpected event by shifting its focus from the implementation of training to both the upgrade of the manuals/the handbook, which the project intended to produce, and the development of new assessment, monitoring and evaluation tools such as Simplified Project Assessment Sheet and Absolute/Comparative Assessment. Consequently, inputs for 2006 were flexibly invested and the Project was able to avoid the waste of inputs.

#### 4.3.4. Impact

##### (1) Prospects for achieving the overall goal of the Project

First, it is necessary to achieve the project purpose in order to achieve the overall goal. Since the project purpose, which says that PIP projects are appropriately appraised, monitored and evaluated, is not likely to be accomplished by the end of the Project, follow-up measures should be taken to materialize the project purpose.

However, note that achieving the project purpose does not automatically materialize the overall goal saying that effectiveness and efficiency of PIP planned and implemented by the Lao Government improve. In other words, appropriate assessment, monitoring and evaluation of PIP projects do not necessarily mean effective and efficient PIP. How to utilize the results of assessment, monitoring and evaluation is the key for achieving the overall goal. Specifically, the Laotian government needs to have authority to take such governmental measures as advising, recommending and enforcing the discontinuation and suspension of projects, review and change of project scope, based on results of assessment, monitoring or evaluation of PIP projects. Therefore, it is essential to study what legal procedures is required and which governmental body should have authority to take these actions, formulate the law, and then establish the enforcement system.



## (2) Other impacts

The evaluation team found that the Project has started producing three positive unintended impacts until now. First, some provinces are extending the new assessment, monitoring and evaluation system to the district level in some provinces. Although this Project aimed to introduce the new system to three monitor provinces, the evaluation team found that Oudomxay Province voluntarily extended the new system to the district level. This phenomenon implies the potential usefulness of the new tool and this is an encouraging sign for the future. The same phenomenon could be taking place in Khammuane and Saravanh, too. Second, neighboring provinces around the three monitor provinces requested CPI or the monitor provinces to provide training of assessment, monitoring and evaluation methods to them. This is another propitious sign suggesting that the methods closely meet the needs of provinces. Third, the CPI is extending the new assessment, monitoring and evaluation system to other offices within the CPI than intended offices. These phenomena suggest that the new assessment, monitoring and evaluation system has a great potential of being used by and expanding to a wide variety of local and central governments.

On the other hand, negative impact was not particularly observed during this evaluation study. The evaluation team anticipated that the CPI could have conflicts with line ministries or DPIs when the CPI attempted to introduce a new assessment, monitoring and evaluation system to them. Also, a DPI could have frictions with project owners when DPI attempted to introduce a new assessment, monitoring and evaluation system to them. However, little or no evidence on inter- and intra-governmental conflict has been found until now.

### 4.3.5. Sustainability

Basically, policy, technical, organizational and personnel sustainability has made substantial progress until now, while a strategy for improving financial sustainability should be discussed and prepared for the future.

#### (1) Policy sustainability

The Laotian government has demonstrated a strong policy commitment to introducing a new assessment, monitoring and evaluation system to PIP. Specifically, the government already proclaimed Prime Minister Decree 58, which stipulates that the CPI has the authority to implement and supervise assessment, monitoring and evaluation of PIP at the central level while DPI has the authority to do so at the provincial level, although details of the assessment, monitoring and evaluation system needs to be designed and established. Also, the Laotian government is expected to formulate new PIP management law, which would reiterate and further strengthen the central role of the new assessment, monitoring and evaluation system played by CPI and DPI.

#### (2) Technical, organizational and personnel sustainability

The technical, organizational and personnel sustainability of the Laotian government has made an impressive progress until now. Sufficient numbers of staffs of DIME and

DGP developed skills of conducting assessment, monitoring and evaluation, along the manuals and handbook, which were developed through the project. Also, they acquired experiences of training their and other departments' staffs. In other words, DIME and DGP has now sufficient human resources and organizational capacity of continuing to train staffs of line ministries, provincial and even district governments as well as conduct the new assessment, monitoring and evaluation methods. Furthermore, DPI staffs of Oudomxay, Khammuane and Saravanh Provinces have developed their technical competency of conducting assessment, monitoring and evaluation, along the PIP Manual for Project Management, although they still need training in order to reach the capacity level of training other provincial and district officials.

### (3) Financial sustainability

The evaluation team found that many officials of the Laotian government pointed out financial difficulties when they provide training to provincial or district staffs in the course of the Project. However, the Laotian government needs to make sufficient financial arrangements by itself eventually in order for the new assessment, monitoring and evaluation system to be financially sustainable. Consequently, the evaluation team would like to emphasize that the terminal evaluation gives a valuable opportunity of developing a strategy for financial sustainability of the new system for the near future.

## **D. Recommendations and Lessons Learned**

### 5.1 Recommendations

#### 5.1.1 Use results of assessment, monitoring and evaluation effectively and strategically

- It is essential to start studying how to best utilize results of assessment, monitoring and evaluation of PIP projects. The first step should be to finalize and establish all the three manuals, namely "PIP Manual for Program Management," "PIP Handbook" and "PIP Manual for Project Management." These documents should be approved and signed by the President of the CPI, and distributed to all the governmental agencies concerned by the end of September, 2007.
- Note that the new assessment, monitoring and evaluation tools could be a powerful control mechanism because it could provide a government body with authority to take such governmental measures as recommending, advising and enforcing the discontinuation and suspension of projects, review and change of project scope, based on results of assessment, monitoring or evaluation of PIP projects. Therefore, it is essential to study what legal procedures is required and which governmental body should have authority to take these actions, formulate a relevant law, and then establish the enforcement system. Particularly, it is recommended to seize the forthcoming opportunity of formulating a PIP Management bill to delegate authority to relevant governmental body and design legal procedures in details for the enforcement of governmental measures based on results of the new assessment, monitoring and evaluation system.

#### 5.1.2 Continue training along the budget formulation process in the next fiscal year of 2008/09

- Continuing training in the Next Fiscal Year of 2008/09 is crucial for two reasons. First, the project has built powerful momentum among CPI, the monitor organizations and others to further develop and disseminate the new assessment, monitoring and evaluation system nationwide. It is strategically wise, therefore, to take advantage of this momentum in order to expand and establish a nationwide standard of assessment, monitoring and evaluation system.
- Second, repeating over and over the assessment, monitoring and evaluation methods is the best way to institutionalize the new system since establishing the new assessment, monitoring and evaluation system needs to take a step-by-step approach. Consequently, it is essential to continue training along the budget formulation process in the next fiscal year of 2008/09

#### 5.1.3 Extend assessment, monitoring and evaluation activities

- Extend training to more ministries, provinces, and districts. The project has concentrated on the three monitor provinces and a monitor ministry. However, post-project training on assessment, monitoring and evaluation should be extended to other ministries, provinces and districts.
- Review and extend the use of training contents, manuals and handbook. The training contents, manuals and handbook, which were developed by this Project, are living documents which requires periodical review and revision. Also, the training contents, manuals and handbook could be further extended to more ministries, provinces and districts in the post-project period than now.
- Extend assessment, monitoring and evaluation to large-scale (Type 1) PIP projects. This Project assessed, monitored and evaluated only middle-size (Type 2) and small-size (Type 3) PIP projects. Although it was strategically wise to start with relatively small-size projects and develop sufficient capacity of officials concerned, it is recommended to start assessing, monitoring and evaluating large-scale projects in the post-project period.

#### 5.1.4 Assess, monitor and evaluate official development assistance (ODA) projects and attempt to conduct aid coordination

- Extend the new assessment, monitoring and evaluation system to official development assistance (ODA) projects as well as domestic PIP projects. This Project targets only domestically funded PIP projects, but the new system should be extended to assess, monitor and evaluate ODA projects, since ODA projects place an important place in PIP projects in terms of both quantity and quality. However, it will not be easy to extend the new system to ODA projects, because it is expected that each donor is adopting a distinct assessment, monitoring and evaluation system. Consequently, it is necessary to coordinate and synchronize donors' system with the new Laotian assessment, monitoring and evaluation system.

#### 5.1.5 Be prepared to make long-term efforts to develop the capacity of assessment, monitoring and evaluation

- It should be recognized that it also takes long before capacity development of

assessment, monitoring and evaluation of PIP generates tangible results. Generally, it takes a long time to develop and build capacity of government officials and organizations. This is the nature of capacity development or building. Therefore, it is desirable that CPI makes and maintains a long-term commitment to developing and institutionalizing the new assessment, monitoring and evaluation system.

- CPI needs to reserve and maintain organizational, human and financial resources for institutionalizing the new system within both the central and local governments of Laos, since capacity development and building requires a long-term commitment. It is recommended that CPI prepare and formulate a financial sustainability strategy for post-project period by the end of this Project, because many interviewees identifies financial difficulties as a major challenge for establishing and disseminating the new assessment, monitoring and evaluation system all over Laos.
- Further develop the capacity of upgrading assessment, monitoring and assessment methods in the long run. The CPI has already developed its capacity of conducting assessment, monitoring and evaluation and training staffs of central and local governments. Therefore, the next logical step is to develop its capacity of improving and updating existing assessment, monitoring and assessment methods by periodically reviewing the methods and learning other countries' experiences.
- Finally, develop a plan on how to cooperate with the Ministry of Finance (MOF) for the future. Because developing and formulating the PIP inevitably requires CPI officials to take into consideration recurrent costs, which PIP projects are accompanied by and are under the responsibility of the MOF. Planning and preparing recurrent cost as well as capital expenditures for PIP projects concurrently is an effective way to improve the efficiency of the PIP.

## 5.2 Lessons Learned

### 5.2.1. Recognize and mobilize the strength of Japanese technical cooperation projects

- Many interviewees emphasized the unique features and strength of this Project. Unlike other donor projects, this Project adopts an extremely practical and application-oriented approach. The On-the-Job training is the best example, which many staffs interviewed highly appreciated and distinguished from other donor projects. Also, the manuals and handbook are fine-tuned to needs of each beneficiary of CPI, line ministries, DPI and project owners. The evaluation team perceives that this application-oriented approach is a distinguished strength of Japanese technical cooperation projects.

### 5.2.2 Develop, manage and update PIP management system with a special attention to the Laotian needs and capacity.

- It is needless to say that meeting the Laotian needs and capacity, but it is in fact difficult to achieve this goal. Although many donors have developed different kinds of manuals and handbooks, the number of manuals and handbooks that were actually utilized and institutionalized is in fact small. Although Asian Development Bank (ADB), for instance, developed manuals on PIP management several years ago, most of these manuals are difficult to understand and/or use from a perspective

of Laotian government officials. Therefore, it is crucial to develop an assessment, monitoring and evaluation system, which Laotian government can understand, use and update by themselves after the completion of the Project.

5.2.3 Implement a project in accordance with the Laotian style of governance.

- Since utilizing existing institutions is the most efficient way to take actions, conducting project activities in accordance with the Laotian style of governance is the best strategy. Generally, the Laotian government's management is top-down. Also, provincial governors have strong power to make decisions including those on PIP projects. Therefore, it is crucial to pay an attention to these general and regional governance features in order to prepare and implement project activities.

**Annex 1: Laos PROTECO, Project for Capacity Building in PIP Management / Project Design Matrix (PDM)**

Project Title: Laos PROTECO, Project for Capacity Building in PIP Management  
 Project Period: 2004/Nov-2007/Oct. (3years)

Target Group: CFI-DGP/DIME, Planning Section of 5 Major Sectors (MOE, MPH, MOAF, MIH, MCTPC), DPI  
 Target Area: Vientiane, Outdoomsy, Khammouane, Saravanh

Version: PDM 3.3  
 As of March 12, 2007

Project Summary	Objectively Verified Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<Overall Goals > Effectiveness and efficiency of PIP planned and implemented by the Lao Government improve.	1 Every public investment project will be implemented in line with PIP 2 Achievement of the Overall Goal will be measured from the contribution of domestic funded PIP in the Sixth NSEDP (2006-2010), through its evaluation reports. Specific indicators will be set in the process of evaluation for the Fifth NSEDP (2001-2005) and the formulation of the Sixth NSEDP, both to be done by CFI in 2005.		•NGPES and the 2020 goal continue to be by the national strategy.
<Project Purpose > PIP Projects are appropriately appraised, monitored and evaluated.	1 All new and on-going Type 1 PIP projects and Type 2 PIP projects in monitor organizations that are turned out to the National Assembly as 2007/08 plans, have been processed in line with manuals that are developed in the project. 2 All large size (type 1) and mid-size (type 2) PIP projects in the monitor provinces implemented has been turning out inception and progress reports in a regular basis, in line with the manuals that are developed in the project. 3 The number of PIP projects that are assessed and evaluated under the manuals developed, and utilized for programming PIP has increased.	1 Checklist made in the project (DGP /DIME reports) 2 DGP/DIME report 3 Checklist made in the project (DGP /DIME reports)	•PIP expenditures by the Lao Government would not change drastically from its budget/NSEDP. •Presence of major donors continue at the same level.
<Outputs > 1. Appraisal, monitoring and evaluation method which are suitable to Laos are developed.	1-1 Through training and OJT, "PIP Manual for Program Management" and "PIP Handbook" are issued, modified and distributed to all related organizations. 1-2 Through training and OJT, "PIP Manual for Project Management" is issued, modified and distributed to all related organizations.	1-1 Distribution list of manuals and handbook, managed by the project 1-2 Capacity Building Model and monitoring report 2-2 Training Report and Training Evaluation Report	•There are no major unexpected changes in the decrees and regulations regarding PIP.
2. Staff at supervising agencies attain knowledge and skills for PIP management, appraisal, monitoring and evaluation.	2-1 More than 10 staffs from DGP /DIME are capable of supervising line ministries and provinces in line with the PIP workflow. 2-2 A series of workshops/seminars/training to provincial and ministry staff is, in order to establish the PIP management model, developed and conducted by DGP /DIME.	2-1 Meta-evaluation Reports by each designated monitor provinces and organizations 2-2 Staff Performance Chart (created by the project)	
3. PIP projects are managed under the newly developed methods at the designated monitor provinces and ministry.	3-1 Reports of every PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) is improved in the designated monitor provinces and monitor Ministry. 3-2 Staff at the designated monitor provinces and monitor ministry, as well as in-charge staff at DGP/DIME have achieved capacity required (based on the Capacity Building Model) by the organizations, to manage PIPs.	3-1 Seminar Report 4-1 Final Version of PIP Manual for Project Management PIP Management	
4. Organization-based coordination network in PIP management is established and functioning appropriately.	4-1 The PIP Management System and each job descriptions are clearly understood among the PIP related organizations through annual seminar inviting heads of PIP related organizations. 4-2 A PIP management model, including the workflow and the organizational relations for smooth operation of PIP is established and suggested in the manuals		

Inputs		<LAOS>	<JAPAN>	Pre-Conditions
<p>&lt;Activities&gt;</p> <p>1-1 Study existing PIP guidelines and manuals, organizations / personnel concerned with PIP</p> <p>1-2 Verify program and project management flow, along with the PIP annual calendar.</p> <p>1-3 Develop "PIP Manual for Program Management"</p> <p>1-4 Printing and distribution of 1-3 to all related organizations.</p> <p>1-5 Develop PIP Manual for Project Management</p> <p>1-6 Printing and distribution of 1-5 to all related organizations.</p> <p>1-7 Develop PIP Handbook.</p> <p>1-8 Printing and distribution of 1-7 to all related organizations.</p>	<p>2-1 Study for conducting training curriculum and its system</p> <p>2-2 Verify program and project management flow, along with the PIP annual calendar.</p> <p>2-3 Develop the training curriculum and materials</p> <p>2-4 Search for organizations that are liable to collaborate in technical assessments etc.</p> <p>2-5 Conduct training and workshop according to the PIP workflow, at the following locations. 1. Vientiane Capital (for ministry staff) 2. Khammuan Province 3. Oudomxay Province 4. Salavath Province</p> <p>2-6 Evaluation of training and workshop.</p>	<p>3-1 Selection of monitor provinces and monitor organization</p> <p>3-2 Study on the level of designated monitor provinces and monitor organization</p> <p>3-3 OJT for DGP /DIME staff in monitor provinces and monitor organization</p> <p>3-4 OJT for designated monitor organizations.</p> <p>3-5 Meta evaluation for PIP projects assessed and evaluated for designated monitor organizations</p> <p>3-6 Manuals and Handbook are modified based on the feedback from activities 3-1 to 3-5.</p>	<p>4-1 Organize the Kick-Off Meeting</p> <p>4-2 Study and identify the issues in the organizational network related to PIP assessment, monitoring and evaluation</p> <p>4-3 Design the organizational network system that suits the PIP workflow.</p> <p>4-4 Organize a series of seminars for introducing the project outputs and outcomes.</p> <p>4-5 Modify the organizational network system (suggested in 4-3) based on the feedback from monitor organizations as well as meta evaluation results</p>	<p>Designated monitor provinces are not defined as restricted areas (by Japan Government and/ or JICA)</p> <p>Counterpart organizations will not be removed from the PIP management status due to major organizational changes.</p> <p>Activities and Outputs from this project would not be substantially delayed through approval procedures by the Lao Government.</p>
		<p>Counterpart Personnel</p> <p>Project Director : 1 Mr. Bouvany SISOUPHANHITHONG (Vice President of CPI)</p> <p>Project Manager : 2 Dr. Khamlèn PHOLSENA (Director General of DGP) Mr. Vioay XAVANNA (Director General of DIME)</p> <p>Project Core Counterpart Members : 9</p>	<p>Chief Advisor</p> <p>Training Management and Development</p> <p>Project Management (Lao Local Consultant)</p> <p>Experts : 2 Japanese and 1 Lao</p> <p>Experts : 6</p> <p>Economic / Financial Analysis</p> <p>Social Analysis</p> <p>Environmental Analysis</p> <p>Guideline / Meta Evaluation</p> <p>Training Curriculum and Material Development</p> <p>PIP Seminar Management</p> <p>Other Personnel</p> <p>Local Consultants (Laotian) Secretary and Administrative Staff (Laotian) Driver (Laotian)</p> <p>Counterpart Training</p> <p>Long term training in Japan (1 per year) Short term training in a third country (2 per year)</p> <p>Equipment Computer Training Equipment Visual Equipments Vehicles Office supply and other necessary equipment, etc.</p>	<p>Project Office</p> <p>Meeting Room</p> <p>Training Room</p> <p>Local Cost</p> <p>Staff Salaries</p> <p>Administration Cost (Basic Office Supply and Utilities)</p> <p>Other necessary cost</p>

**Annex 2: Evaluation Grid for Lao PDR Project for Capacity Building in PIP Management (PCAP)**

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Judgment Criteria	Data Required	Data Source	Methods
	Main Question	Sub-question				
Relevance	Are both the project purpose and overall goal relevant to the Laotian national development plan?			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status of governance development and capacity building in national development plans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NGPES</li> <li>• The 5th and 6th NSEDP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> </ul>
	Are both the project purpose and overall goal consistent with the needs of the target groups?	Are both the project purpose and overall goal consistent with the needs of Department for Investment Monitoring and Evaluation (DIME) of Committee of Planning and Investment (CPI)?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity and skills expected to develop by DIME and those actually provided and developed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing report</li> <li>• Staffs of DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		Are both the project purpose and overall goal consistent with the needs of Department of General Planning (DGP), CPI?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity and skills expected to develop by DGP and those actually provided and developed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing reports</li> <li>• Staffs of DGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		Are both the project purpose and overall goal consistent with the needs of Planning Department (PD), Ministry of Agriculture and Forestry (MOAF)?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity and skills expected to develop by PD, MOAF and those actually provided and developed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing reports</li> <li>• Staffs of PD, MOAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
How and why did the project select the Ministry of Agriculture as the monitor ministry and Oudomxay, Khammuane, and Saravanh as a monitor province?		Are both the project purpose and overall goal consistent with the needs of Provincial Department of Planning and Investment (DPI) in Oudomxay, Khammuane and Saravanh?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity and skills expected to develop by DPI, the monitor provinces and those actually provided and developed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing reports</li> <li>• Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		Are both the project purpose and overall goal relevant to the Japanese aid policy and program?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reasons and criteria for the selecting the monitor ministry and provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing report</li> <li>• Japanese experts</li> <li>• Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Interview</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priority sectors of Japan's assistance policy and program for Laos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Japanese government's Country Assistance Strategy and JICA's Country Program for Lao PDR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> </ul>



Evaluation Criteria	Evaluation Question		Judgment Criteria	Data Required	Data Source	Data Collection Methods
	Main Question	Sub-question				
Effectiveness	Has the project purpose materialized yet?	Were all new and on-going large-size (type 1) and mid-size (type 2) PIP projects of the monitor organizations, which are turned out in to the National Assembly as 2006/07 plans, processed in line with the manuals that are developed in this project?		The number and proportion of type 1 and type 2 PIP projects of the monitor organizations, which was processed in line with the manuals to all the PIP projects that were turned out to the National Assembly as 2006/07 plans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Check list produced by the project</li> <li>• Data provided by DIME/DGP</li> <li>• Staffs of DIME/DGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		Did all type 1 and type 2 PIP projects of the monitor organizations turn in inception and progress reports in a regular basis, in line with the manuals that are developed in the project?		The number and proportion of inception and progress reports submitted to CPI in a regular basis and in line with the manuals to all the inception and progress reports	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data provided by DIME/DGP</li> <li>• Staffs of DIME/DGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		Did the number of projects, which have been currently evaluated under the new manuals and contributing to PIP for the following fiscal year, increase compared to the baseline data?		the number of PIP projects evaluated under the manuals developed and contributing to PIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Check list produced by the project</li> <li>• Data provided by DIME/DGP</li> <li>• Staffs of DIME/DGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		<b>Output 1: Has the project completed the development of appraisal, monitoring and evaluation methods which are suitable to Laos?</b>				
Effectiveness	Have outputs of the project materialized yet?	Were both "PIP Manual for Program Management" and "PIP Handbook" issued, modified and distributed to all related organizations through the trainings and OJTs?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality of the manual and handbook and their number distributed to relevant offices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution list of the manuals and handbook</li> <li>• Staffs of DIME/DGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		Were "PIP Manual for Project Management " been issued, modified and distributed to selected organizations through the trainings and OJTs?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality of the manual and handbook and their number distributed to relevant offices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution list of the manuals and handbook</li> <li>• Staffs of DIME/DGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
		<b>Output 2: Have staffs at supervising agencies mastered knowledge and skills for PIP management, appraisal, monitoring and evaluation?</b>				
		Are More than 10 staffs from DGP/DIME capable of supervising line ministries and provinces, collecting and using information, in line with the PIP workflow?		Capacity of DGP/DIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Measured based on the capacity building model</li> <li>• Japanese experts</li> <li>• Staffs of DIME/DGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Has the project developed a training model for disseminating and institutionalizing the manuals and evaluation tools, which are produced through the project for provincial ministry officials? And, has C/P implemented the training model?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• The number and quality of trainings held</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Records and evaluation reports on the trainings</li> <li>• Japanese experts</li> <li>• Staffs of DIME/DGP</li> <li>• Participants in the trainings from the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>	

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Judgment Criteria	Data Required	Data Source	Data Collection Methods
	Main Question	Sub-question				
Effectiveness (Continued)	<b>Output 3: Are the Ministry of Agriculture and Forestry and Oudomxay, Khammuane and Saravanh provinces currently managing PIP projects using the newly developed methods?</b>					
		Did the quality of reports on every PIP projects at each stage (planning/appraisal, monitoring, evaluation) improve in the monitor provinces and ministry, compared with those produced before the project started?		• The quality of reports on planning/assessment, monitoring and evaluation produced by the monitor organizations	• Meta evaluation reports of the monitor organizations (Records of monitoring the project and data from DGP/DIME) • Japanese experts • Staffs of DGP/DIME	• Data review • Questionnaire • Interview
	Have outputs of the project materialized yet? (Continued from the previous page)	Did staffs at the designated monitor provinces and ministry, as well as in-charge staff at DGP/DIME, develop a capacity to manage PIPs in accordance with individual organizational needs?		• The capacity level of staffs of DGP/DIME and the monitor organizations to meet their individual needs and carry out their duties	• Performance chart of individual staff • Staffs of DGP/DIME • Staffs of PD, MOAF • Staffs of DPI, the monitor provinces	• Data review • Questionnaire • Interview
	<b>Output 4: Has an organization-based coordination network in PIP management been established and functioning appropriately?</b>					
		• Are the PIP management system and each job descriptions clearly understood among the PIP related organizations through annual seminar with the participation of heads of PIP related organizations?		• The level of understanding responsibilities and their demarcation among relevant agencies within the PIP management system	• Reports on seminars • Staffs of DGP/DIME • Staffs of PD, MOAF	• Data review • Questionnaire • Interview
		Are views and lessons from the monitor organizations on a PIP management model, including the workflow and the organizational relations for smooth operation of PIP are proposed and reflected in the manuals.		• Changes and revision of the PIP management system	• Finalized version of the manual • Staffs of DGP/DIME • Staffs of PD, MOAF • Staffs of DPI of the monitor provinces	• Data review • Questionnaire • Interview

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Judgment Criteria	Data Required	Data Source	Data Collection Methods
	Main Question	Sub-question				
Effectiveness (Continued)	Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and the handbook to assess, monitor and evaluate PIP projects?  Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and handbook to produce progress and inception reports?  How did the training help staffs of the monitor organizations assess, monitor and evaluate PIP projects?  How did the training help staffs of the monitor organizations produce progress and inception reports?	Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and the handbook to assess, monitor and evaluate PIP projects?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Changes in assessment, monitoring and evaluation activities due to the manuals and handbook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI of the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>
		Do staffs of the monitor organizations utilize the manuals and handbook to produce progress and inception reports?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Changes in inception and progress reports due to the manuals and handbook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>
		How did the training help staffs of the monitor organizations assess, monitor and evaluate PIP projects?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Changes in assessment, monitoring and evaluation activities due to the trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>
		How did the training help staffs of the monitor organizations produce progress and inception reports?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Changes in inception and progress reports due to the trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>
	Does any conceivable factor hamper the fulfillment of project of project purpose?	Were these inception and progress reports processed and submitted to CPI? Is the quality of the reports satisfactory?		<ul style="list-style-type: none"> <li>The number and quality of inception/progress reports submitted</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>
		Did the lack of or change in the authority of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Challenges and problems caused by the lack of or change in authority</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>
		Did the lack of or shift of human resources of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Challenges and problems caused by the lack or shift of personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>
	Does any conceivable factor hamper the fulfillment of project of project purpose?	Did the lack of or change in budgets of DGP/DIME or the monitor organizations hamper any of appraisal, monitoring or evaluation of PIP projects?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Challenges and problems caused by the lack of or change in budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Judgment Criteria	Data Required	Data Source	Methods
	Main Question	Sub-question				
Efficiency	Were all the project activities fully completed in a timely manner?	<p>Were the number, expertise and capacity of experts, or timing and duration of expert assignments sufficient?</p> <p>Were the quantity and quality of equipments provided and the timing of the provision sufficient?</p> <p>Were the number of C/P trainees trained abroad, the course, and the timing and duration of C/P trainings sufficient?</p> <p>Were the number, duration and capacity of C/P personnel assigned sufficient?</p> <p>Were the quality and quantity of the facilities provided sufficient for managing and implementing the project?</p> <p>Was the Laotian financial contribution sufficient for managing and implementing the project?</p> <p>Was the Joint Coordination Committee (JCC) held in a timely manner? Did the JCC help the management and implementation of the project?</p> <p>Was the project management flexible and responsive to unanticipated accidents or events?</p> <p>Did the lack of or change in the authority of DGP/DIME obstruct the implementation of any project activities?</p> <p>Did the lack or shift of DGP/DIME personnel obstruct the implementation of any project activities?</p> <p>Did the lack of or change in the budget of DGP/DIME obstruct the implementation of any project activities?</p> <p>Did any other accidents or events obstruct the implementation of any of the project activities?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Records of project activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Records on the dispatch of Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Records on procurement of equipments and their current status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>The quality and quantity of C/P trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Records of C/P training</li> <li>Staffs of DIME/DGP</li> <li>Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>The number, personnel assignment and capacity of C/P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrangement of C/P</li> <li>Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>The scale and quality of the facilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direct Observation</li> <li>Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Site visit</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial contribution by the Laotian government for the project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>The number of JCC meetings held and discussion in the meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibility and responsiveness to unanticipated accidents or events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Delay or breach of project activities due to the lack of or change in the authority of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delay or breach of project activities due to the lack or shift of personnel within DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delay or breach of project activities due to the lack of or change in the budget of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existing reports</li> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanticipated accidents or events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japanese experts</li> <li>Staffs of DGP/DIME</li> <li>Staffs of PD, MOAF</li> <li>Staffs of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>				

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Judgment Criteria	Data Required	Data Source	Methods
	Main Question	Sub-question				
Impact	Is the overall goal likely to materialize?	Is every public investment project following the PIP procedure?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Achievement of the overall goal will be measured from the contribution of domestically funded PIPs in the Sixth NSEDP (2006-2010), through its evaluation reports.</li> <li>the contribution of domestically funded PIP in the 6th SEDP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The evaluation report of the 5th NSEDP</li> <li>The 6th NSEDP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data review</li> </ul>
	Is the fulfillment of the project purpose likely to materialize the overall goal?	<p>Are DGP/DIME authorized to take such governmental measures as recommending, advising and enforcing the discontinuation and suspension of projects, review and change of project scope based on results of assessment, monitoring or evaluation?</p> <p>Is DGP/DIME expected to receive sufficient budget and/or personnel of DGP/DIME expected to take these governmental measures?</p> <p>Are provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries sufficiently independent in terms of authority, budget and personnel management?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The scope of DGP/DIME's authority to take governmental measures</li> <li>DGP/DIME's budget and personnel shift for government enforcement</li> <li>The degree of organizational independence of the monitor organizations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japanese experts</li> <li>Staff of DGP/DIME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Japanese experts</li> <li>Staff of DGP/DIME</li> <li>Staff of PD, MOAF</li> <li>Staff of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	
		What are unintended consequences on the project?	Unintended consequences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japanese experts</li> <li>Staff of DGP/DIME</li> <li>Staff of PD, MOAF</li> <li>Staff of DPI, the monitor provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Interview</li> </ul>	

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Judgment Criteria	Data Requirement	Data Source	Methods
	Main Question	Sub-question				
Sustainability	Are policy and legal assistances expected for activities in a post-completion period?	Do DGP/DIME have or are they expected to have authority to train, administer and supervise provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries that assess, monitor and evaluate PIP projects?		• Scope of DGP/DIME's authority for administering and supervising provincial governments and line ministries	• Japanese experts • Staff of DGP/DIME	• Questionnaire • Interview
		Do provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries have or are they expected to have authority to assess, monitor and evaluate PIP projects?		• Scope of the authority of provincial governments and line ministries to assess, monitor and evaluate PIP projects	• Japanese experts • Staff of DGP/DIME • Staff of PD, MOAF • Staff of DPI, the monitor provinces	• Questionnaire • Interview
	Are budgetary, organizational and personnel assistances expected for activities in a post-completion period?	Do DGP/DIME have or are they expected to receive and maintain sufficient budgets and personnel after completing the project to administer and supervise provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries in the future?		• DGP/DIME's budget and personnel shift for administering and supervising provincial governments and line ministries	• Japanese experts • Staff of DGP/DIME	• Questionnaire • Interview
		Do provincial departments of planning and investment and planning departments of line ministries have or are they expected to receive and maintain sufficient budgets and personnel after completing the project to assess, monitor and evaluate PIP projects in the future?		• Budget and personnel shift of provincial governments and line ministries to assess, monitor and evaluate PIP projects	• Japanese experts • Staff of DGP/DIME • Staff of PD, MOAF • Staff of DPI, the monitor provinces	• Questionnaire • Interview
	Are technical and professional assistances expected for assessment, monitoring and evaluation activities in a post-completion period?	Do DGP/DIME have or are they expected to develop a mechanism for learning, updating and disseminating assessment, monitoring and evaluation skills after completing the project?		• Mechanism for quality control of assessment, monitoring and evaluation activities	• Japanese experts • Staff of DGP/DIME	• Questionnaire • Interview
	What are conceivable factors affecting the sustainability of the project in the post-completion period?				• Japanese experts • Staff of DGP/DIME	• Questionnaire • Interview

### Annex 3: Summary on Achievements of Outputs and Project Purpose

\*The monitor organization denotes the Department of Planning of Ministry of Forestry and Agriculture, the Department of Planning and Investment of Oudomxay, Khammuane, and Saravanh Provinces.

	Final Target	Baseline Data	Achievements at the Completion Point (As of Aug. 10. 2007)	Means of Verification
<Project Purpose>	<p>1 • All 'new' and 'on-going' All large-size (Type 1) and mid-size (Type 2) PIP projects in monitor organizations that are turned out to the National Assembly as 2007/08 plans, have been processed in line with manuals that are developed in the project.</p>	<p>• No Type 1 or Type 2 PIP projects of monitor organizations that were submitted to the National Assembly as 2005/06 plans were processed in line with the "PIP Manual for Project Management."</p>	<p>• No Type 1 PIP project was under the responsibility of the monitor organizations in the budget process of the 2007/08 fiscal year. • 16 of 28 Type 2 PIP projects in monitor organizations were processed in line with the "PIP Manual for Project Management" and 9 of the 16 projects were submitted to and approved by the National Assembly as 2007/08 plans. • The quality of these assessment still needs to be improved greatly according to the meta-evaluation.</p>	<p>1 • Checklist made in the project (DGP / DIME reports)</p>
PIP Projects are appropriately appraised, monitored and evaluated.	<p>2 • All Type 1 and Type 2 PIP projects in monitor organizations that were implemented have submitted inception and progress reports on a regular basis, in line with the manuals that are developed in the project.</p>	<p>• No Type 1 or Type 2 PIP projects in the monitor organizations submitted inception and progress reports on a regular basis or in line with the manuals in 2005/06.</p>	<p>• 4 inception reports of Type 2 PIP projects in the monitor organizations implemented has been submitted in a regular basis, in line with the manuals that are developed in the project.</p>	<p>2 • DGP/DIME report</p>
	<p>3 • The number of PIP projects that are assessed and evaluated under the manuals and handbook, and utilized for programming PIP has increased.</p>	<p>• 0 PIP projects for the 2005/06 fiscal year were assessed and evaluated under the manuals and handbook, and utilized for programming PIP</p>	<p>• No PIP projects for the 2006/07 fiscal year were assessed and evaluated under the manuals and handbook, and utilized for programming PIP • 115 Type 1, 2 and 3 PIP projects for the 2007/08 fiscal year were assessed and evaluated under the manuals and handbook, and utilized for programming PIP</p>	<p>3 • Checklist made in the project (DGP / DIME reports)</p>

\*The monitor organization denotes the Department of Planning of Ministry of Forestry and Agriculture, the Department of Planning and Investment of Oudomxay, Khammouane, and Saravanh Provinces.

	Final Target	Baseline Data	Achievements at the Completion Point (As of Aug. 10, 2007)	Means of Verification
<Outputs>	1-1 • Through training and OJT, "PIP Manual for Program Management" and "PIP Handbook" are issued, modified and distributed to all related organizations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Although Asian Development Bank (ADB) previously developed a manual on appraisal, monitoring and evaluation, the manual was not used by CPI. Therefore, practically no manual or handbook was not either shared or operationalized among CPI, line ministries and provinces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"PIP Manual for Program Management" or "PIP Handbook" is yet to be completed as of Aug. 10, 2007.</li> <li>Both of them are expected to be completed and distributed to all 16 provinces, Vientiane Capital, 16 ministries, 4 party organizations, National Assembly and Bank of Lao PDR (the Central Bank) by the end of August 2007.</li> </ul>	
	1-2 • Through training and OJT, "PIP Manual for Project Management" is issued, modified and distributed to all related organizations.			
1. Appraisal, monitoring and evaluation method which are suitable to Laos are developed.			<ul style="list-style-type: none"> <li>The "PIP Manual for Project Management" was distributed to all 16 provinces, Vientiane Capital, 16 ministries, 4 party organizations, National Assembly and Bank of Lao PDR (the Central Bank) in February 2006.</li> <li>After receiving feedback on the manual from provinces, ministry and etc., the manual was finalized and is expected to be distributed 16 provinces, Vientiane Capital, 16 ministries, 4 party organizations, National Assembly and Bank of Lao PDR (the Central Bank) at the end of August 2007.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution list of manuals and handbook, managed by the project</li> </ul>
2. Staff at supervising agencies attain knowledge and skills for PIP management, appraisal, monitoring and evaluation.	2-1 • More than 10 staffs from DGP / DIME are capable of supervising line ministries and provinces in line with the PIP workflow.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No staff from DGP or DIME was capable of supervising line ministries and provinces in line with the PIP workflow at the start of the project.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 DIME and 6 DGP staffs marked 70% or more in the FT and IIT post-tests in 2006, received internal training of Trainers, and finally conducted a seminar, workshop or OJT in 2007.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacity Building Model and monitoring report</li> </ul>
	2-2 • A series of workshops, seminars, and training to provincial and ministry staff is, in order to establish the PIP management model, developed and conducted by DGP/DIME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No workshop, seminar or training to provincial and ministry staff was developed or conducted by DGP/DIME at the start of the project.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGP and DIME staffs developed, designed and organized 3 Formal Training, 3 sets of Technical Training, OJTs and 4 Annual Seminar in Vientiane, Oudomxay, Khammouane and Saravanh in 2007.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report Training Evaluation Report</li> </ul>



\*The monitor organization denotes the Department of Planning of Ministry of Forestry and Agriculture, the Department of Planning and Investment of Oudomxay, Khammuane, and Saravanh Provinces.

	Final Target	Baseline Data	Achievements at the Completion Point (As of Aug. 10, 2007)	Means of Verification
3. PIP projects are managed under the newly developed methods at the designated monitor provinces and ministry.	3-1 • Reports of every PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) are improved in monitor organizations.	• The monitor organizations submitted reports sporadically and on an ad-hoc basis to CPI. • Both basic information and evaluation criteria were lacking in the reports. • Consequently, conclusions and recommendations of the reports are neither clear nor convincing.	• DPI of the monitor provinces started submitted reports more often in the budget process of the 2007-08 fiscal year than before. • Required information is collected more systematically and evaluation criteria is now clear in these reports because of the use of Simplified Project Assessment Sheet. • Conclusions and recommendations of the reports have become more logical and consistent than before. • The quality of these reports still needs to be improved greatly according to the meta-evaluation.	3-1 • Meta-evaluation Reports by each designated monitor provinces and organizations
	3-2 • Staffs at monitor organizations, as well as in-charge staff at DGP/DIME have attained capacity required (based on the Capacity Building Model) by these organizations, to manage PIPs.	• None of DIME/GDP staffs, staffs from each of Oudomxay, Khammuane or Saravanh marked 70% or more in the pre-test of the FT in February 2007.	• Approximately 30 DIME/GDP staffs and 30 DPI staffs from each of Oudomxay, Khammuane and Saravanh (A total of approximately 120 staffs) marked 70% or more in the post-test of the FT in February 2007.	3-2 • Staff Performance Chart (created by the project)
4. Organization-based coordination network in PIP management is established and functioning appropriately.	4-1 • The PIP Management System and each job descriptions are clearly understood among the PIP related organizations through annual seminar inviting heads of PIP related organizations.	• The procedure, flow and demarcation of work and responsibility in the PIP Management system was unclear among CPI-DIME, CPI-DGP, DPI, and Department of Planning of line ministries	• The procedure, flow, and demarcation of work and responsibility in the PIP Management system has been understood and clarified among CPI-DIME, CPI-DGP, DPI, and Department of Planning of line ministries through 4 annual seminars held from 2005 to 2007.	4-1 • Seminar Report • Interviews with DIME/DGP and DPI staffs
	4-2 • A PIP management model, including the workflow and the organizational relations for smooth operation of PIP is established and suggested in the manuals	• A PIP management model, including the workflow and the organizational relations for smooth operation of PIP, was not either operationalized or proposed at the start of the project.	• A PIP management model, including the workflow and the organizational relations for revised based on feedback from CPI and DPI from the beginning of 2006 to the early 2007 and the finalized model is expected to be incorporated in the manuals and handbook and distributed by the end of August, 2007. • Some provinces including Khammuane started institutionalizing a PIP management model through the process of the budget formulation for the 2007-08.	4-2 • Final Version of 'PIP Manual for Project Management' PIP Manual for Program Management • Interviews with DIME/DGP and DPI staffs