

インドネシア共和国
スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 22 年 8 月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所

イネ事
JR
10-018

インドネシア共和国
スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 22 年 8 月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所

序 文

インドネシア共和国政府は、同国の国内貧富格差の解消を早急に取り組むべき重要開発課題として位置づけており、また、インドネシア共和国は、2001年より本格的な地方分権化を開始し、2004年の法改正を経て、州政府並びに県政府が地域開発を担うこととなり、地方の開発課題対応能力の向上が求められています。このような状況下、2006年、同政府は、西部インドネシア地域（KBI）との開発格差が顕著である東部インドネシア地域における地域開発能力の向上を目指した、技術協力の要請を行いました。

同国政府の要請を受け、独立行政法人国際協力機構は2007年9月より、東部インドネシア地域のスラウェシ島にある北スラウェシ州、ゴロンタロ州、中部スラウェシ州、西スラウェシ州、南スラウェシ州、南東スラウェシ州の6州を対象に、「スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト（英語名：Sulawesi Capacity Development Project）」を開始しました。

本プロジェクトの活動終了に先立ち、プロジェクトの成果を確認し、今後のプロジェクトに関する提言と教訓を得るべく、2010年6月27日から7月31日まで、終了時評価調査を行いました。本調査は、調査内容について、日本・インドネシア共和国側双方で合意を形成したうえで、本プロジェクトの実績、実施プロセス、評価5項目に関する情報を収集・分析し、プロジェクト実施期間延長の是非の判断、及び今後の類似分野における協力を生かすことを目的として実施され、その結果を協議議事録として取りまとめ、署名・交換を行いました。

本報告書は、この終了時評価調査の結果を取りまとめたものであり、本プロジェクト及び関連する国際協力事業の推進に活用されるとともに、両国の一層の発展に役立つことを願うものです。本調査の実施に際し、ご支援とご協力をいただいた内外の関係各位に対し、心より感謝の意を表します。

平成22年8月

独立行政法人国際協力機構

インドネシア事務所長 小原 基文

目 次

序文

目次

略語表

評価調査結果要約表（和文）

評価調査結果要約表（英文）

第1章 調査団の派遣	1
1-1 経緯と目的	1
1-2 調査団構成・日程	2
1-3 調査方法	4
1-4 主要面談者	5
第2章 プロジェクトの概要	10
2-1 基本計画	10
2-2 実施体制	11
2-3 プロジェクト概念図	12
第3章 プロジェクトの進捗状況	13
3-1 投入実績	13
3-2 成果の達成度	15
3-3 実施プロセスに関する事例分析	19
第4章 終了時評価結果	30
4-1 評価5項目による評価	30
4-1-1 妥当性	30
4-1-2 有効性	31
4-1-3 効率性	34
4-1-4 インパクト	35
4-1-5 自立発展性	37
第5章 結論、提言、教訓	41
5-1 結論	41
5-2 提言	43
5-3 教訓	49
付属資料	
1. ミニッツ	55
2. ミニッツ添付資料	57

3. 評価グリッド（和文）	148
4. プロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、 波及可能性検討のための一瞥表.....	157
5. 対象各県の終了時評価調査時点での到達ステージ	164

略 語 表

略語	西語、英語	和文
AIPD	Australia Indonesia Partnership for Decentralisation	地方分権パートナーシップ (AusAID事業)
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
Diklat (Badan Diklat)	Education and Training Agency	内務省研修所
Bangda (Bina Pembangunan Daerah)	Directorate General of Regional Development	内務省地域開発局
BAPPEDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah)	Regional Development Planning Board	スラウェシ州の地域開発計画庁
Bappenas (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional)	National Development Planning Board	国家開発企画庁
CEB	Community Empowerment Board	コミュニティ・エンパワーメント部局
CD	Capacity Development	能力向上
CDP	Sulawesi Capacity Development Project	スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト
CF	Community Facilitator	コミュニティ・ファシリテーター
Dinas	Office	事業局 (地方政府におかれるセクター担当部局)
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
LGSP	Local Governance Support Program	地方政府支援プログラム (USAID)
MFO	Makassar Field Office	マカッサル・フィールド・オフィス
MoU	Minutes of Understanding	合意文書
Musrenbang (Musyawarah Rencana Pembangunan)	Development Plan Consultation Forum	ムスレンバン (開発計画協議)
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
PA	Pilot Activity	パイロット活動
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIC	Provincial Implementation Committee	州実施委員会

PKPM (Pengembangan Kemitraan dalam Pemberdayaan Masyarakat)	Community Empowerment Program with Civil Society	市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト
PLSD	Participatory Local Social Development	参加型地域社会開発
PO	Project Officer	プロジェクトオフィサー
PPWP	Rural Area Development Program	農村開発プログラム
PMD (Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa)	Directorate General of Community and Village Empowerment	内務省コミュニティ・村落開発局
PNPM (Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat)	National Program for Community Empowerment	コミュニティ・エンパワメント国家プログラム
RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional)	National Mid-term Development Plan	国家中期開発計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RISE	Regional Infrastructure for Social and Economic Development Project	貧困削減地方インフラ開発事業
RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah)	Regional Mid-term Development Plan	地域中期開発計画
SISDUK (Sistem Dukungan)	Supporting System	参加型開発行政支援システム (南スラウェシ州タカラール県)
SPADA	Support for Poor and Disadvantaged Areas	貧困・後進地域支援事業 (世界銀行)
TOT	Training of Trainers	講師研修
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ国際開発庁

評価調査結果要約表

1. 要件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト (略称：スラウェシCDプロジェクト)
分野：貧困削減・地域開発	援助形態：技術協力プロジェクト
主管部署：インドネシア事務所（マカッサルフィールドオフィス）	協力金額（評価時点）：4億円
本部支援部署：経済基盤開発部	先方関係機関：内務省援助調整局、国家開発企画庁（BAPPENAS）、スラウェシ6州の地域開発計画庁（BAPPEDA）
協力期間：2007年9月16日～2010年9月15日（3年間）	日本側協力機関：日本福祉大学
	他の関連協力：東北インドネシア地域開発プログラム
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）においては、1999年以降地方分権化が進められており、2004年には新自治法32号法（2004）、国家開発システム法第25号法（2004）が制定され、地域開発の主役は州・県・市政府へと移った。特に県・市政府には、住民各層のニーズをボトム・アップによる計画策定プロセス（ムスレンバン）により取り入れ、地域の特性に応じた地域開発計画を作成し、実施することが強く求められている。また、州政府には、国家開発計画との整合性をもった州全体の開発計画を作成すると同時に、計画策定プロセスにおいて県・市政府に対する支援・調整を行うことが求められている。</p> <p>JICAはこれらの課題に関連して、これまでにスラウェシ貧困対策支援村落開発プロジェクト（1997～2002年）、地域開発政策支援プロジェクト（2001～2005年）、地方行政人材育成プロジェクト（2002～2007年）、市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト（2004～2006年）をスラウェシ6州を含めた地域で実施してきており、地方分権下での地域開発支援に関する経験と教訓、インドネシア側関係者・機関とのネットワーク等のアセットを蓄積している。</p> <p>こうした背景を下に、インドネシア政府は、スラウェシ6州を対象地域として、地方政府のイニシアティブによる地域開発の推進を図る技術協力プロジェクトを、わが国に要請してきた。これを受け、スラウェシ6州において、地域開発に係る関係者間の協働メカニズムの定着を目的として、「スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト」(Sulawesi Capacity Development Project: CDP) が実施されている。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>CDPは、地域開発に関わる関係者の協働メカニズム（地域開発にかかる資源（人材、資金等）の提供・活用を、関係者相互の協議・調整に基づき行うプロセス）構築のため、関係者の能力向上を目指すものであり、スラウェシ6州において、州・県レベルの地域開発関係者（①政策決定者、②計画官、及び ③コミュニティ・ファシリテーター（NGOスタッフ等からなる））に対し、参加型開発にかかる「研修」を実施し、その後の「実践（パイロット活動）」、及び「経験共有」を通して、上記関係者の能力強化を行ってきた。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>スラウェシ6州において、関係者の協働メカニズムが普及することにより、地方主導の地域開発が推進される。</p>	

(2) プロジェクト目標

スラウェシ6州において、地域開発に関する関係者の能力が強化され、協働のメカニズムが整備される。

(3) 成果

- ・成果1：研修を通じて計画・実施プロセスが理解され、関係者の計画能力が強化される。
- ・成果2：パイロット活動（Pilot Activity：PA）¹の経験を通じて、制度化された関係者の協働による事業実施運営能力が強化される。
- ・成果3：州内外の情報交流ネットワークが整備され、知識・経験が共有される。

(4) 投入（評価時点）

日本側

長期専門家派遣	3名 計111名/月	短期専門家派遣	計28名/月
本邦研修	計42名	現地研修	計315名
機材供与	車両6台	現地活動コスト	114億ルピア

相手国側

C/P配置	6州各2名（州BAPPEDA局長、州実施委員会（PIC） ² 、フォーカル・ポイント）	事務所スペース	・プロジェクト事務所（南スラウェシ州BAPPEDA内） ・PO ³ 用事務所（各州）
現地活動コスト	124億ルピア（6州と11県・市の合計）		

2. 評価調査団の概要

	担当分野	氏名	所属
調査者	団長（総括）	佐々木 隆宏	JICA東南アジア第一・大洋州部次長
	参加型開発/地域開発	菅原 鈴香	国際協力専門員
	協力企画1/案件担当	鈴木 幸子	JICA インドネシア事務所MFO企画調査員
	協力企画2/連携促進	瀬戸 典子	JICA東南アジア第一・大洋州部東南アジア第一課
	評価分析1	皆川 泰典	(株)システム科学研究所
	評価分析2	熊沢 憲	(株)アルメック
調査期間	2010年6月27日～7月31日		評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標の達成状況

終了時評価時点では、研修と実践（PA）を通して協働メカニズムが整備された事例はない。しかしながら、対象県29県のうち7県がPAを実施中であり、9県・市がPAの認定申請を準備している状況を勘案すると、CDPが2年延長されるならば、対象県のなかで6件以上の協働メカニズムが整備される可能性は高い。

¹ PA は、地域の能力向上（組織・制度）、住民の主体的参加、地方政府のコミットメント（予算）等の8つの選定基準に基づき、州実施委員会（PIC）とスラウェシ地域開発能力向上プロジェクト（CDP）による選考プロセスを経て実施される。

² 州知事令により設置された CDP 運営のための組織。地方政府、大学、NGO 等の約 15 名がメンバー。

³ 州 C/P と CDP チーム間の連絡調整、PIC、対象県へのファシリテーションを担当。CDP が雇用。

(2) 成果の達成状況

1) 成果1 (3層研修)

CDPでは3層の研修(政策決定者、計画官、コミュニティ・ファシリテータ(Community Facilitator: CF)の各層を対象としたセミナー・研修)を実施し、(参加者315名)、研修参加者は、おおむね内容を理解している。他の関係者との協働で作成されたアクションプランは、既に承認されたものが7件、準備中のものが9件となっている。PAの経験を活用した研修プログラムの数は23件となっている。また5県38村において、開発計画が策定または改訂された。研修修了者が研修修了後、主体的に実施した活動は、42件にのぼっている。また、州及び県のイニシアティブによる追加的研修活動をCDPから支援した(参加者1,268名)。研修成果は、研修参加者によるその後のPAへの展開やその他の活動として表れている。

2) 成果2 (実践: PA)

CDPでは、PAによる関係者間での協働を通して、事業実施運営能力の向上を図っている。PAの実施状況は上記1)に示したように、7県が実施中、9県・市がPAの認定申請準備中である。PAの実施/準備のために34のグループが地域につくられた。PAを実施中の7県は、それぞれ県知事令により実施組織をつくとともに、関係者や研修修了者の参加するフォーラムなど20の団体を組織した。活動継続化のための協働メカニズムの制度化は、2県で取組中であり、1県では素案がつくられた。

3) 成果3 (経験共有)

関係者間のネットワーク化や、情報・資源の共有化のために、PAの7件のほか、CDPではグッドプラクティスとして6件を検証・共有した。また、ホームページを立ち上げたほか、ニュースレター(8号まで)、紹介ビデオ3本を作成して発表した。この間のCDPへの問合せは、スラウェシ島外から4件、島内のプロジェクトに参加していない5県・市からあった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の理由により、妥当性は非常に高いと考察される。

インドネシアでは、新自治法第32号(2004年)、国家開発計画法第25号(2004年)が施行され、地方分権の制度が推進されている。同法では、計画作成プロセスについて地方政府の主体性、参加型、ボトムアップ・アプローチが要件として規定されている。また、インドネシアで新しく制定された中期国家開発計画(RPJM 2010~2014年)においても、「開発プロセスに住民が関わるが大変重要な要素になる」としている。他方、本調査でのインタビュー対象者の多くが、CDPのアプローチが従来からの資源投入型のアプローチではなく、ローカルリソースの活用とコミュニティの能力開発を目指すものであり、また、特定のグループを対象とするアプローチではなく地域社会における主要なステークホルダーを包括的にとらえるアプローチである点を高く評価している。このように、インドネシア側の開発政策とCDPのアプローチは十分に合致している。

また、CDPは、東部インドネシアの地域開発に重点を置く日本国政府の支援政策の下で、実施中の「東北インドネシア地域開発プログラム」の中核プロジェクトとして、位置づけられている。

さらに、CDPはスラウェシ地域で過去に実施された、JICA技術協力プロジェクトの経験・ノウハウ・アセットを十二分に活用して運営されており、手段としての適切性が高い。また、プロジェクトは各州、州実施委員会(Provincial Implementation Committee: PIC)が州内対象県選定を行うSelf-selectionの原則を適用し、PICのオーナーシップ醸成に貢献し、プ

プロジェクト実施期間中も州・県間調整は、おおむね問題なく進められており、プロジェクト対象地の選定は適切であった。他方、先方のイニシアティブを尊重する案件とはいえ、PIC（及び県、政府）が選定基準（貧困率の勘案等）の説明責任を果たす必要はある。

(2) 有効性

以下の理由により、有効性は高いと考察される。

成果1（研修）及び成果2（PA）により、関係者に意識の変化（住民、行政、NGOのそれぞれがお互いの役割を認識）、業務の変化（行政側においては住民やNGOからの要請に対し、積極的に現地へ出向き、事実に基づく計画に取り組むようになった）、及び制度の変化（州・県市スラウェシ州の地域開発計画庁（Regional Development Planning Board : BAPPEDA）で、ムスレンバン制度の改善として、CDPのアプローチを具体化する取り組みが実施され始めている）が見えており、また、成果3（経験共有）がPAの更なる質の向上につながっている。

CDP対象29県のうち、26県において活動が展開されており、（PAに認定されているものは7県の活動であり、PAの認定申請準備中であるものが9県、活動が個人レベルのものに限定されているものは10県の活動である）、CDPアプローチが有効であることが示されているものの、最も進展が見られる2県にしても、現段階は協働の制度づくりを始めたばかりであり、その後の「運用・定着」を経るまでに更に時間が必要であることが見込まれる。これらのことから、プロジェクト目標達成には至っていないものの、能力開発の取り組みにおいて、一定の成果を上げていることから、CDPアプローチは有効であると判断される。

他方、成果の対外的発信や、類似案件形成・実施プロセスにおいて、CDPアプローチの有効性は、更なる検証（可能な限り相対化させたい）と教訓の取りまとめを行うことが重要となる。

(3) 効率性

以下の理由から、CDPの効率性は高いと判断される。

成果1と成果3の成果は計画どおりに達成されている。成果2では、ほとんどの対象県でPA形成に向けた何らかの取組みがあったが、進捗にはバラツキがでている。

1) 成果の達成に貢献している要因は、

- a) CDPが実施した3層研修において、強調されたボトムアップ・アプローチ等のコンセプトが、インドネシア側の地方自治の定着化での人・組織・制度づくりのニーズに合致した、
- b) 地域の関係者のオーナーシップ醸成を重視するため、プロジェクトから事業資金提供をしない姿勢を貫いた、
- c) 既存の類似JICA技術協力プロジェクトの経験・ノウハウ・アセットを、活用した等である。

2) 成果の達成を阻害している要因

- a) 対象県での首長選挙に伴い、研修参加者あるいはその上司が人事異動し活動が個人レベルにとどまった、
- b) 首長選挙に関連した事業に予算が重点配分され、PAのために申請した予算が削減された等である。

CDPでは、費用対効果を高めるため、以下のようにプロジェクトをデザインしている。

- ① 各州にPICとプロジェクト・チームとの調整役として、POを配置した。
- ② CF研修担当として、インドネシア人の長期専門家を雇用している。
- ③ 日本人長期専門家は、全員インドネシア語が堪能なため、通訳・助手が不要。

- ④ インドネシア側のオーナーシップ醸成を図り、PA等に必要な事業経費のインドネシア負担の割合を増やした（インドネシア側予算負担は、初年度20%から3年目は82%に増加した）。

(4) インパクト

以下の理由から、CDPのインパクトは大きいと判断される。

インタビューによれば、PAに認定されている先進的な県市（7県）の活動が進展すれば、上位目標の指標である「地方主導の地域開発プログラムの数」が、将来的に増加することが見込まれる。他方、それ以外の対象県（PA申請の予算化・意思表示段階9県、個人レベルの活動取り組み段階10県）がPAを計画・実施していくためには、追加的研修あるいはコンサルテーションを提供する（CDプロジェクト・チームに代わる）組織が形成される必要がある。

CDPの波及効果として、州、県政府が独自に実施した追加的研修等は2州8県であり、1,268名の参加があった。CDP主導による3層研修の参加者は計315名で、その4倍の人が地方政府独自の、研修活動の裨益者となっている。また、CF研修参加者が他のドナープログラムのファシリテーターになっている事例が確認されている。さらに、PAに認定されていないがその準備段階等で、3層研修参加者が主体的に始めた活動は、6州の19県で確認されている。したがって、PAを実施中の7県を含めて、3層研修後何らかの活動が実施されている県は計26県あり、対象県の90%で裨益者がでている。

(5) 自立発展性

以下の理由から、自立発展性は中程度と判断される。

政策・制度面では、各州ではCDPの継続活動として、農業普及員向け計画官研修、CF研修等の研修活動、またBAPPEDA Forumを通じたCDプロジェクト活動の普及、活動が停滞している対象県へのコンサルテーションを計画中である。さらに、いくつかの州では独自の参加型地域開発事業にCDPアプローチを活用することを検討している。しかしながら、これらの政策を州が独自に実施する段階には至っておらず、CDPからの支援が引き続き求められている。

組織・財政面では、各州がPIC機能の州政府内への内在化のため、州と県・市のBAPPEDA間のコミュニケーション・チャンネルであるBAPPEDA Forumを通じて、関係者間の調整、PAのモニタリング・評価を実施することを検討中である。

技術面では、CDPが実施した計画官研修、CF研修の教材をベースに、州・県が独自に研修コースを改訂した事例が5つ確認された。このことから、CDPの3層研修の内容は基本的なものとしてインドネシア側に受け入れられており、また、改定版を作成する工夫がなされている。一方、CDPの実施において各州POが担った機能（研修での講師、コンサルテーション等）は大きいものがあり、これをいかに確保するか検討が必要である。

その他、研修講師について、計画官研修については、参加型地域社会開発（Participatory Local Social Development：PLSD）本邦研修参加者が着実に増えており、また、CF研修については優秀なCFが養成されてきており、またマスターファシリテーター用のガイドブック（研修教材）をCDP側で作成済みで、講師の人材は揃いつつある。今後は、これらの人材を組織化する講師人材バンクのような組織化が、研修事業の継続・普及に必要である。さらに、CDPアプローチ普及のための方策として、具体的には、他地域・事業へのCDPアプローチ導入のための端緒づくりが求められる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) 現地のニーズに合致したCDPのアプローチ

CDPが実施した3層研修（政策決定者向け、計画官向け、CF向け）において強調されたボトムアップ・アプローチ、参加型アプローチ、事実に基づくこと、RON（資源、組織、規範の重視）等のコンセプトが、インドネシアの地方自治の定着化における人づくり・組織づくり・制度づくりのニーズに合致した。また、地域のステークホルダーのオーナーシップ醸成を重視するため、プロジェクトから事業資金提供をしない姿勢を貫いた点も有効であった。

2) 既存の類似技プロの経験・ノウハウ・アセットの活用

「1-1 協力の背景と概要」で述べている通り、CDPはスラウェシ地域で展開された既存の類似技術協力プロジェクト4件のアセット（人材、研修教材、人的ネットワーク）とその経験・教訓を十分に活用していることが、業務の円滑な実施に寄与している。

(2) 実施プロセスに関すること

1) PICとPOの配置によるコンサルテーション

各州にPICを州知事令により設置するとともに、POを配置してプロジェクト・チームとPICとの調整を行う体制を構築したことが、活動全体の推進に寄与している。また、プロジェクト・チーム内に、日本人専門家と同等なナショナル・エキスパート（CF研修担当）を採用し、PIC及びPOとの、円滑な意思疎通を行うとともに、対象県でのステークホルダー間へのコンサルテーションを随時行っており、プロジェクト・チーム、州PIC、県市の間で一体的な活動が実施された。

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

1) PA形成過程の長期化

CDPは、研修→アクションプラン作成→PAというプロセスに基づくが、PAの実施に当たり、プロジェクト・チーム及びPICによるPAの認定手続きが必要となる。特に、地方政府の予算確保という条件について関係者との調整に時間がかかったため、PAに認定された7県の事例はすべて2009年以降の実施になった。その結果、プロジェクト期間（3年）でCDPのプロセスをすべて実践することが困難となった。

2) CFの不足

対象県毎の研修参加者は計画官5名に対し、CFは1名のみであったため、住民に働きかけるコミュニティ・ファシリテーター（Community Facilitator : CF）の活動が、PA形成活動フローのネックとなるケースがみられた。なお、いくつかの県では、独自のCF研修を実施し、CFの増員を図っていた。

3) 今後の研修実施体制の検討が不十分

CDPが自立発展するためには、研修実施体制、特に研修講師の確保を検討する必要がある。計画官研修についてはPLSD本邦研修参加者が着実に増えていること、CF研修については優秀なCFが養成されてきていること、及びマスターファシリテーター用のガイドブック（研修教材）がCDP側で作成済みであり、講師の養成手段ができたことから、講師人材バンクのような組織化が必要であるが、評価時点では十分な検討がなされていない。

4) 計画段階からの中央政府巻き込みが不十分

一地方で実施される案件とはいえ、他地域への普及プロセスがスムーズに進展するためにも、計画段階から中央政府を巻き込んでおくべきであったものの、専門家からの定

期報告以外の協力関係を築いてこなかった。

5) 達成すべき目標の不明確さ

CDPは、C/Pのイニシアティブを尊重するタイプの案件であるため、プロジェクトが提供する階層別研修後の展開が読みにくい面はあるものの、誰・何がどのような状態が目標達成といえるのか、第三者的に明確になっていなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

いくつかの対象県では、計画官研修参加者や、その上司が首長選挙に伴う人事異動で、他部署に移ったため、CDPアプローチを共有する人的ネットワークが分断され、活動が停滞したケースが見られた。また、首長選挙向け予算への重点配分から、CDP向けに確保された予算が削減されたため、活動が停滞したケースも散見された。その他、以下の要因が挙げられる。

- ① BAPPEDA以外の関連部局に対する研修機会が限られていた
- ② PAにおける技術支援が迅速さを欠いているケースが散見された
- ③ 動きが見られない対象県は、首長選挙の影響で人的ネットワークが分断されたうえに、選挙前後の数年間政治的に不安定となっていた
- ④ 本部課題部（経済基盤開発部）からの支援が限定的であった

3-5 結論

5項目評価による評価結果は以下のとおり。

- (1) **妥当性**：必要性/ニーズ、政策の優先度、手段としての適切性、対象地すべてにおいて妥当であり、非常に高いと考察される。
- (2) **有効性**：成果がプロジェクト目標達成のため、不十分ではあったものの、C/Pの能力開発に一定の成果が上がっており、有効性は高いと判断される。
- (3) **効率性**：成果2（PA）達成には、対象県間のバラツキがあるものの、成果1（研修）及び成果3（経験共有）は予定どおり達成されている。その他、C/Pの費用負担の割合が高いこと、及び、過去のJICA協力アセットを十分活用していることなどから、効率性は高いと判断される。
- (4) **インパクト**：現在実施中のPA進展に伴い、「地方主導の地域開発プログラムの数」が、将来増加することが見込まれる。また、CDP主導による3層研修の参加者の4倍に上る人数が、地方政府独自の研修活動の裨益者となっているなど、波及効果は大きく、インパクトは大きいと判断される。
- (5) **自立発展性**：政策・制度面、組織・財政面、技術面、普及可能性それぞれにおいて要検討事項があり、自立発展性は中程度と判断される。

上記評価結果を踏まえ、能力開発を通じた取組は一定の成果を挙げつつあるも、プロジェクトの目標が未達成であること、インドネシア側から他地域への展開の要望があったこと、プロジェクト機能を引き継ぐ組織がなく、自立発展性に懸念があることの3点から、2年間の延長が妥当と判断する。延長にあたり、以下の点に留意する。

- ① 多くの県では実現に向け、活動の成果を発現させるために、プロジェクトからの適切なコンサルテーションが必要である。
- ② 自立発展性の確保のために、研修講師、ファシリテーターの組織化と育成が必要である。
- ③ 先進的な州及び県のモデルを他の地域へ普及、浸透させていくプロセスが必要であり、プロジェクトとして教訓を整理し、対外的に発信していくことが重要である。

- ④ 中央政府から要望のある他地域への展開に関して、延長期間中に試行し適用の条件等を整理する。

3-6 提言

プロジェクトの2年間延長の結論を受け、2年後のJICA支援の終了を念頭に、特にCDPの有効性、自立発展し、波及効果を高めるため以下に一連の提言を示す。

(1) 延長期間の位置づけと新たなタスク：‘Glocalization’ of Sulawesi CDP

- 1) 延長期間の位置づけ：プロジェクト目標の達成のみならず、インドネシア側の人材・組織のより有効な活用とコミットメントによる事業運営（Localization of CDP operation）とCDアプローチの普及（Globalization of market for the CDP approach）を図る‘Glocalization’ of Sulawesi CDP’を機軸とする。
- 2) 延長期間に取り組むべき追加的タスク：
 - ① CDの継続的实施・普及のための人材登録組織（仮称「CDリソースバンク」）の設立検討・準備
 - ② CDアプローチの有効性の更なる検証と教訓の取りまとめ
 - ③ CDアプローチ普及のための方策検討
 - ④ 他地域・事業へのCD アプローチ導入への端緒づくり

(2) より効率的、効果的な事業の実施

実施プロセス上散見された懸念点に関しては以下の提言を行う。

- 1) プロジェクトによるCF研修、PLSD研修にかかる講師研修（Training of Trainers：TOT）実施促進
- 2) 研修を受けるべき適切な人材の選抜
- 3) セクター別事業部、コミュニティ・エンパワメント部局の人材に対する研修機会の提供
- 4) タイムリーかつ適切な技術支援
- 5) PA対象県の変更可能性の検討
- 6) モニタリング評価、及びコンサルテーションへの情報通信技術（ICT）の有効活用
- 7) PAの一環としてのCF活動対象村選定クライテリアの貧困率・状況の勘案
- 8) CDP副主管部署の変更：本部経済基盤部→公共政策部（ガバナンス／貧困削減）

(3) 2年後の終了を踏まえた事業の持続性・自立発展性確保

- 1) 州レベルで実施される計画官研修、及びCF研修の制度化（州政府）
- 2) 研修講師やトレーナー備上費に対する、州政府の部分的コスト負担（州政府）
- 3) 州政府による県政府のコミットメントの醸成促進（PIC）
- 4) 地方政府の若手スタッフに対する、村レベルの現地研修（エクスポージャー）実施の検討（州、県・市政府）
- 5) PIC解消後のPIC機能の州政府部局への内在化と組織体制づくり（州BAPPEDA）
- 6) CDPと中央政府との関係強化（PIC）

(4) 他地域へのCDアプローチの普及・拡大

- 1) CDPプロセス・経験のより体系だった記録努力と、中央政府への情報発信・政策提言（対PIC、CDP）
- 2) 「CDリソースバンク（仮称）」の組織形態（民間、NGO、政府機関、半官半民）の検討（対CDP）

- 3) フェースブックや、オンライン研修提供等ICT活用によるCDPの経験共有・アプローチの普及（対CDP）
- 4) 中央政府機関、他ドナーとの協調・連携に向けたJICA専門家の機能の拡大

(5) CDPのアプローチによる有効性の更なる検証と、普及のためのほかドナー、事業との連携促進（対CDP）

- 1) 第三者評価を通じた類似案件・アプローチの比較研究実施のためのワーキンググループ（議長は内務省、現時点参加ドナーはUSAID、AusAID、世界銀行）への積極的参加
- 2) 州実施プログラムとの協調・連携促進
- 3) 国家プログラムとの連携促進、特に国家コミュニティ開発プログラム（PNPM）
- 4) 他のJICA協力事業との連携促進

3-7 教訓

CDPの特徴を整理のうえ、類似案件形成・実施に向けての教訓、及び検討事項として、以下を提示する。

(1) CDPの特徴：「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」

事業実施理念として、「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」を掲げ、具体的には以下を強調してきたと推察される。

1) コンサルテーション＞物理的資源投入：

CDPは時機を得た効率的・効果的資源活用のため、資源投入前・中の社会的準備・整備のための研修やコンサルテーションに力を注ぎ、PAの事業運営に必要となるリソースについては意図的にインドネシア側からの負担を前提とするアプローチを採った。

2) 自助努力＞援助：

CDPは住民、県、州のすべてのレベルにおいて、まずは自助努力を強調・引き出す方針を採り、そうした要件が満たされた場合のみPAが実施されることになった。

3) 能力強化＞インセンティブ供与：

上と関連して、CDPの前提として近年の地方分権化の流れの中で、ムスレンバンなどボトムアップでの事業計画・実施を進める法・制度は整備されたものの、それが必ずしも実効的に機能しないという理解があった。そしてその原因は、住民参加型の地域開発促進にかかる関係者の能力不足にあると認識され、そのためインセンティブや資源供与よりも能力強化研修が重視された。

4) 包括的思考＞セクター思考：

CDPのCF研修や活動ではコミュニティを包括的かつ住民の視点から理解することに努め、コミュニティ／住民が自らのもつ資質、対処すべき優先課題を特定し、解決策を模索するよう促した。

5) 経験的学習アプローチ＞ブループリントアプローチ：

CDPでは関係者が決められたことをこなす能力以上に、現実のなかで変化していく状況や課題に柔軟に対処できる能力を培うことを目指した。

(2) 教訓と検討事項

上記の特徴をもつCDPは、プロジェクトに対する相手国側の様々なレベルでのオーナーシップ、自助努力、資源投入を促すものとして、また州により違いはあるものの、C/Pのインドネシアタイプにより、PA対象地域を超えたインパクトをだしつつある。しかし、類似アプローチの他地域や、他事業への導入が即同様の効果やインパクトを生むかどうかについては、未知数の部分もあり、そうした点について早急、かつ慎重な整理・検討が必要である。

以下の教訓及び検討事項を列挙する。

1) 達成すべき目標、及び出口戦略の明確化：

階層別集団研修後の展開に関しては、C/Pのイニシアティブを尊重する案件とはいえ、実施期間中に達成すべき目標やJICAの出口戦略については、事前評価時点で詳細の設定は難しくとも、少なくとも中間評価時点では、具体的に明示することが重要である。

2) 計画段階からの中央政府の巻き込みの重要性：

一地域の能力開発案件とはいえ、その効果の持続性担保や、他地域への波及を念頭に、案件形成の初期段階から、継続的に中央政府の関係部局を巻き込んだ活動展開や戦略が必要である。

3) ICTの有効活用：

広範囲にわたる能力強化案件の場合、開発途上国で急速に普及している携帯端末などICTをより有効に活用し、研修教材等もデジタル化やオンライン化し、場合によっては、市場を介してそうした研修に対する広範な需要を満たすことも重要である。

4) CDPのアプローチが功を奏する社会的文脈特定の必要性と地域の専門家の活用：

CDPのアプローチの導入がそれなりの効果をあげるためには、そうしたアプローチへのニーズやそれを実施可能とするいくつかの、社会的条件が前提になると推察される。当該アプローチとインドネシアや、スラウェシの置かれた状況を整理することにより、他地域への同様のアプローチ導入の的確性や、可能性などを検討する判断材料を提供することが肝要と考える。

5) CDPのアプローチの相対化とその有効性の再検証の必要性：

PAなど具体的事業に関しては原則「金を出さない」アプローチは、様々な分野で実施されている「ブロックグラント」方式のプロジェクトの対極をなす。当該アプローチについては、相手国側の自助努力やオーナーシップを醸成し、よってある面での持続性を高めるものとして評価できるが、その効果や適応可能性については、ブロックグラント方式の類似案件とともに分析・評価し、それぞれの比較優位性、適用が望まれる事業や社会的条件を特定することが望ましい。そのため第三者による比較研究の実施、その前提となる分析枠組みや、指標設定等が早期に検討される必要がある。

評価調査結果要約表（英文）

1. Outline of the Project	
Country : Indonesia	Project title : Sulawesi Capacity Development Project
Issue/Sector : Poverty Reduction / Regional Development	Cooperation scheme : Technical Cooperation Project
Division in charge : Indonesia Office (Makassar Field Office) Supporting Department : Economic Infrastructure Development Department	Total cost (as of evaluation) : JPY 409 Million
	Partner Country's Implementing Organization : Ministry of Home Affairs (Center for Management of Overseas Cooperation), BAPPENAS (Directorate of Regional Development), BAPPEDA in 6 Provinces in Sulawesi
Period of Cooperation(R/D signed on 7 August 2007) : 16 September 2007-15 September 2010 (3 years)	Supporting Organization in Japan : Nihon Fukushi University
	Related Cooperation : Northeastern Indonesia Regional Development Program
<p>1 – 1 Background of the Project</p> <p>Since 1999, Indonesian political system has been decentralized. Enactment of Laws No. 25 and No. 32 of 2004 regarding development planning system and regional autonomy respectively indicates that national development planning should be implemented by central, provincial, and district/city governments based on the roles and functions as prescribed in the aforesaid laws.</p> <p>Under such circumstances, the role as coordinator and intermediate policy channel in a new bottom-up policy process to district/city governments while maintaining consistency with national development plan is required for provincial governments. For district/city governments, on the other hand, the role to execute bottom-up regional development planning and implementation reflecting communities' needs is required.</p> <p>Thus, 6 provincial governments of Sulawesi requested a Technical Cooperation Project which promotes regional development based on local governments' initiatives. In response to this request, Sulawesi Capacity Development Project (hereinafter referred to as CDP) which aims to establish collaboration mechanisms among the stakeholders of regional development in 6 provinces in Sulawesi has been implemented.</p> <p>Related Technical Cooperation Projects are as follows: Empowerment of the Poor in South Sulawesi to Support Poverty Alleviation Program (1997-2002); Regional Development Policies for Local Government (2001-2005); Project for Human Resource Development for Local Government (HRDLG) (2002-2007); Community Empowerment Program with Civil Society (PKPM) (2004-2006).</p>	
<p>1 – 2 Project Overview</p> <p>CDP aims at strengthening the capacity of the stakeholders for regional development in establishing collaboration mechanisms among the stakeholders in Sulawesi. CDP has attempted to strengthen the capacity of the stakeholders at provincial and district levels (i.e. 1) policy makers; 2) planners; 3) community facilitators (e.g. NGO staff) through the implementation of 1) a series of trainings; 2) pilot activities (PA); and 3) sharing experiences.</p>	

(1) Overall Goal

Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.

(2) Project Purpose

The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened and the mechanisms of collaboration among stakeholders are developed.

(3) Outputs

Output 1: The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.

Output 2: The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.

Output 3: Function of Provincial Implementation Committee (PIC) to share experiences in each province is strengthened and sharing information among 6 provinces and in other regions is promoted.

(4) Inputs (as of evaluation)**Japanese side**

Long-term Expert	111 MM	Short-term Expert	28 MM
Trainees received	42 persons	In-Country Training	315 persons
Equipment	6 vehicles	Local cost	IDR 11,400 million

Indonesian Side

Counterpart	2 in each of the 6 provinces (Head Provincial BAPPEDA and Focal Point of PIC)	Office Facilities	1 office/province, total of 6
Local Cost	IDR 12,400 million (total of 6 provinces and 11 districts/cities)		

2. Evaluation Team

Members of Japanese Evaluation Team	Team Leader	SASAKI Takahiro	Deputy Director General, Southeast Asia I & Pacific Department, JICA HQ
	Participatory development/Regional development	SUGAWARA Suzuka	Senior Advisor (Poverty reduction), JICA HQ
	Evaluation Planning 1	SUZUKI Sachiko	Project Formulation Advisor, JICA Indonesia Office (MFO)
	Evaluation Planning 2	SETO Noriko	Researcher, Southeast Asia I & Pacific Department, JICA HQ
	Evaluation Analysis 1 Evaluation Analysis 2	MINAGAWA Yasunori KUMAZAWA Ken	System Science Consultants Inc. Almec Corp.
Indonesian Authorities Concerned	Ms. Emiyarti		Staff, Center for Overseas Cooperation Administration, Ministry of Home Affairs
	Mr. Zamhir Islamie		Staff, Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affairs

Period of Evaluation	From June 27 to July 31, 2010	Type of Evaluation : Terminal
3 . Results of Evaluation		
3 – 1 Progress of the Project		
(1) Achievement of Project Purpose		
<p>As of terminal evaluation, no case of established collaboration mechanism has been found. However, it is highly likely that at least 6 cases of collaboration mechanism will be established in the target districts if CDP is extended its cooperation period for 2 years.</p>		
(2) Achievement of Outputs		
1) Output 1 (3-laryered trainings)		
<p>CDP has conducted a series of trainings to 3 layers of the stakeholders of regional development, namely Policy makers, Planners, and Community Facilitators (CFs) (the participants amount to 315), and the concept is well understood by the participants. The number of action plans developed though collaboration with other stakeholders are 16 (7 action plans are already authorized and the remaining 9 are under preparation), The number of training programs which utilizes the experiences obtained through PA amount to 23. Development plans have been developed or revised in 38 villages in 5 districts. The number of spontaneous activities conducted by the alumni of trainings amount to 42. Additionally, follow-up trainings have been conducted by provincial and district governments with the support of CDP (the participants amount to 1,268).</p>		
2) Output 2 (Practice : PA)		
<p>PA aims to strengthen the management capacity of the stakeholders through their collaboration. The progress among the 29 target districts are as follows :</p> <p>Preparation for authorization : 9 districts Implementation : 7 districts (of 2 are in the process of institutionalization)</p>		
3) Output 3 (Sharing experience)		
<p>Aside of 7 PAs, CDP conducted Good Practice Case Studies of 6 cases for analysis and sharing. In addition, CDP has established the website, published newsletter (up until volume 8), and produced 3 documentary films. Number of inquiries from non-target regions is as follows : 4 from outside of Sulawesi, 5 from the non-target districts/citiesin Sulawesi.</p>		
3 – 2 Summary of Evaluation Results		
(1) Relevance		
<p>For the following reasons, the relevance of the Project is considered to be very high.</p> <p>In Indonesia, since the revised Local Autonomy Law No.32 and National Development Planning Law No.25 were enacted in 2004, the decentralized system has been promoted. These laws stipulate local government's initiatives, participatory and bottom-up approach as the requirements of planning process for regional development. The approach of the Project is corresponding to the development policy of Indonesia. Furthermore, the Project has close relevance to the major issues stipulated in the newly developed Mid-Term National Development Plan (RPJMN 2010-2014) such as Agenda V of Development Agenda : Inclusive and Equality Development. The agenda mentioned that involvement of the community in the development process become a very important component. According to the interviews conducted for the final evaluation, most people indicated that one of the unique advantages of</p>		

this Project's capacity development approach is to mobilize locally available resources and capacity towards development of the community, instead of resource-input orientated approach. They gave high marks for comprehensive approach of this Project which involves all the stakeholders in a local society, which is different from the conventional target group approach.

Japan's Country Assistance Strategy (CAS) includes "Creating a Democratic and Equitable Society" as one of three main pillars which deals with poverty reduction as one of its approaches. Under the pillar, the Northeastern Indonesia Regional Development Program was formulated, corresponding to the policy. This Project is recognized as a main project in the Program since then.

Additionally, the fact that CDP has fully utilized the experiences and assets obtained through JICA's technical cooperation projects of the past shows the appropriateness of methodology.

Furthermore, CDP has applied the self-selection principle (i.e. each PIC selects their target districts), which has contributed to create a sense of ownership of PIC thus contributed to relatively smooth coordination between the provincial and district governments throughout the project period. Therefore, it can be concluded that the selection of target areas was appropriate. Nevertheless, even though the Project's nature is to fully respect the initiatives of the partners, PIC (and district governments as well) should be accountable for the selection criteria (e.g. poverty rate)

(2) Effectiveness

For the following reasons, the effectiveness of the Project is considered to be high.

Output 1 (trainings) and Output 2 (PA) has contributed to the changes of the stakeholders as follows : firstly, the change of awareness (i.e. realizing eachother's roles), secondly, the change of work attitude (i.e. government officers began fact-based planning through on-site observation), thirdly, the change of system (i.e. in an attempt to materialize CDP approach, provincial and district BAPPEDAs have improved Musrenbang). Additionally, Output 3 (sharing experiences) has contributed to further improvement of PA. Out of 29 districts in 6 provinces, follow-up activities are taking place in 26 districts (those whose PAs have been authorized by the PIC and the Project Team are 7 districts. 9 districts are in the process of preparing for their PAs. In addition, there are 13 districts whose progresses are still at individual level.), which shows CDP approach's effectiveness. However, even the "forerunner" 2 districts are still in the process of institutionalization and they need time for the stage of regular operation and establishment. Consequently, even though the project purpose has not been achieved yet, a certain degree of outputs have been achieved in capacity development, CDP approach is considered to be effective.

On the other hand, however, it is important to disseminate the outpus towards external parties. Furthermore, it is equally important to further verify its effectiveness through comparison and compiling lessons learned in the course of formulating and implementing similar projects.

According to the interviews, it was confirmed that concepts which were emphasized in the three layered trainings of the Project (namely Seminar for Policy Makers, Training for Planners, and Training for CFs), such as bottom-up approach, participatory approach, fact-based, RON (Resources, Organization and Norm), matches the participants' concerns and the participants' reactions were very positive. Furthermore, the following cases were also reported : 1) community, government, and NGO make collaboration based on mutual understanding of each stakeholders' responsibility and role (change of perception on stakeholders' roles); 2) When a government receives a request or consultation from a community or NGOs, they try to visit a site and take fact-based response (change of attitude for working); 3) BAPPEDA of local governments are considering CDP approach for the improvement of Musrenbang which is one of planning process with bottom-up approach (change of system).

(3) Efficiency

For the following reasons, the efficiency of the Project is considered to be high.

The outputs of Output 1(three layered trainings) and Output 3 (sharing information) have been achieved as planned. As for Output 2 (PA), though activities for forming PA were carried out in almost target districts, the progress varied widely.

1) Contributing factors

- a) CDP's concept, including bottom-up approach emphasized in the three-layered trainings matched with the needs of the development of individual, organizational, and societal levels in time of regional autonomy in Indonesia.
- b) The consistency of attitude not to provide funding for their activities has contributed to raise the strong sense of ownership of the stakeholders.
- c) The experience, know-how, and asset of past Technical Cooperation Project were fully utilized.

2) Interference factors

- a) The activities of some of the training alumni remained at individual level due to personnel transfer in relation to the elections of heads of local governments.
- b) The planned budget for PAs was cut and allocated to the activities related to the elections of heads of local governments.

(4) Impact

For the following reasons, the impact of the Project is considered to be large.

If it will be going as present, it is expected that the number of development projects/programs utilizing local resources and characteristics will be increased. On the other hand, for target districts with small progress in designing and implementing PA, an organization needs to be established which will be able to implement additional trainings and provide necessary facilitation in place of the CD Project Team.

Additional trainings organized by local governments were implemented in eight (8) districts in two (2) provinces (North Sulawesi and Gorontalo) and the number of participants was 1,268 persons in total. Since the number of participants in trainings by CD Project is 315 persons in total, four time the participants of basic trainings by the Project became beneficiaries of that of local governments.

Influence to other donors' projects/programs was also confirmed in the interviews that the participants of CF trainings organized by the Project as well as by local governments' initiative are working as facilitators for those projects/programs.

Post-training activities were identified in 26 districts out of 29, both authorized and not authorized as PAs, meaning that the project has benefited 90% of the target districts.

(5) Sustainability

For the following reasons, the sustainability of the Project is considered to be medium.

1) Policies and systems

Each provincial government is planning to continue training programs introduced by CDP, including the trainings for planners and CFs. In addition, they plan to conduct dissemination of CDP activities through BAPPEDA forum, and consultation to non active target districts. Furthermore, provincial governments have their own development plans and are considering the application of CDP approach in implementing those programs. However, provincial governments' capacity is not enough to conduct those activities by themselves, thus the support from CDP is still required.

2) Organizational and financial aspects

The function of PIC such as the promotion of participatory approach, coordination with district governments, and monitoring and evaluation of activities in CDP are needed to be internalized into the function of BAPPEDA. PICs have action plans to sustain CDP approach and their ownership is very strong.

3) Technical aspect

The contents of 3-layered-training is well-accepted by the Indonesian side, with revisions depending on the needs. On the other hand, the function played by POs in each province (e.g. training resource person, consultation) is significant and how to ensure that function needs to be considered.

4) Others

Regarding training lecturers, for Planners Training, the number of participants to JICA's PLSD Training in Japan has been increasing steadily in Indonesia. For CF Training, some capable CFs have been trained in the CDP and a training guideline for TOT for master facilitators has been secured by the CDP. An organizational set-up will be required in order to ensure sustainability and expansion of the training activities in the future. Additionally, finding a breakthrough for introducing CDP approach to other regions or programs is required as a measure to replicate CDP approach.

3 – 3 Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

1) CDP approach which matched with local needs

The concept emphasized in the 3-layered trainings, including bottom-up approach, participatory approach, fact-based, and RON (Resource-Organization-Norm), and so on, was fit to the needs of developing individual, organizational, and societal system capacity in the process of consolidating regional autonomy in Indonesia.

2) Utilization of experience, know-how, and asset of similar Technical Cooperation Projects (TCP)

The full utilization of the assets (human resources, training modules, human network) and its experiences and lessons learned from the 4 TCPs mentioned in 1-1. Has contributed to smooth implementation of the project operation.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

1) Consultation through the establishment of PICs and staffing of POs

The establishment of PICs in each province, endorsed by governors' instruction as well as the staffing of POs in each province for ensuring good coordination between the CDP team and PICs is considered a contributing factor for facilitating project activities as a whole. In addition, the employment of a national expert (expert for community development) as a peer of Japanese experts has contributed to a smooth communication between PICs and POs and timely consultation to target districts. This allows consistent activities among the CDP team, provincial PICs, and target districts.

3 – 4 Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

1) Protracted PA formulation process

Prior to the implementation of a PA, in flow of Training => Action Plan Development => PA, the plan

is required an authorization from PIC and the CDP team. Especially, it took fairly long time to acquire activity budget from local governments. This means that the implementation of all the PAs were possible only after year 2009. As a result, it turned out to be difficult to complete the CDP process within the planned project period of 3 years.

2) Limited number of CFs

The number of training participants for CFs was 1 per district (cf. 5 for planners training) and this could be the bottleneck of formulating PAs. However, in some districts, they tried to increase the number of CFs by conducting additional CF trainings of their own.

3) Insufficient strategy on training management in the future

Regarding training lecturers, for Planners Training, the number of participants to JICA's PLSD Training in Japan has been increasing steadily in Indonesia. For CF Training, some capable CFs have been trained in the CDP and a training guideline for TOT for master facilitators has been secured by the CDP. An organizational set-up will be required in order to ensure sustainability and expansion of the training activities in the future. Nevertheless, it has not been considered thoroughly as of terminal evaluation.

4) Insufficient involvement of the central government from the planning stage

Central government should have been properly involved from the planning stage in order to make a replication process to other regions easier. However, the Project has not built partnership with central government other than regular reporting by the experts.

On top of all above issues, the following should be noted.

5) Unclear project purpose

Due to the nature of the Project i.e fully respect counterparts' initiatives hence it can be hard to predict or control the post-training activities. Nevertheless, the state of things as to "who" and "what" become "how" mean achieving project purpose was unclear to the third party.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

1) Influence of personnel reshuffle due to elections of local heads of government and appropriate selection of training participants

In some target districts, the planned activities were interrupted caused by transfer of trained personnel or their superiors to other positions due to the elections of local heads of government which resulted in the distraction of human network which shares CDP approach.

In addition to ① the following should be noted :

② Limited seats were available for relevant Dinas other than BAPPEDA;

③ lack of promptness of technical support in PA in some cases;

④ as for non-responsive districts, in addition to the distraction of human network due to the influence of local elections mentioned 1), those districts became politically instable for a few years prior to and after the elections; and 5) the support from JICA's headquarter (Economic Infrastructure Development Department) was limited.

3 – 5 Conclusion

The evaluation results by 5 criteria is as follows:

(1) Relevance

It is considered very high from all aspects (needs, policy priority, appropriateness of methodology,

selection of target areas).

(2) Effectiveness

The Outputs have not been sufficient to achieve the project purpose; however, the Outputs have contributed to the capacity development of the counterparts to a certain degree. Consequently, its effectiveness is considered high.

(3) Efficiency

Although the achievement of Output 2 (PA) varies from district to district, Output 1 (trainings) and Output 3 (sharing experiences) have been achieved as planned. In addition, the ratio of the cost borne by the counterparts is high and the assets of JICA's cooperation in the past have been fully utilized. Consequently, its efficiency is considered high.

(4) Impact

As currently ongoing PAs progress, the number of regional development programs initiated by the regions is expected to increase. Additionally, the multiplier-effect is large as shown by the fact that the total number of people benefited from the training programs replicated by regional governments is 4 times the number of people originally trained by CDP. Consequently, its impact is considered to be large.

(5) Sustainability

There are points of concerns from all the aspects of policies and systems, organizational and financial, technical, and replicability. Consequently, its sustainability is considered to be medium.

Based on the above evaluation results, although CDP has made substantial progress with numerous positive impacts which were unforeseen at the beginning of CDP, CDP has not yet completely achieved the project purpose. In addition, the GoI requested the Team to replicate CDP to other regions. Moreover, there is a concern regarding the sustainability due to lack of organizational set-up which can play the function CDP has been playing so far. Consequently, the team recommends extending the duration of cooperation for 2 years. The following points should be taken into consideration during the extension period.

- There will be remarkable outputs and certain amount of PA to be realized within next 3years. The CDP shall provide proper consultation to each PA. While PA will be implemented properly, the CDP should show tangible results to promote the CDP concept efficiently.
- To provide qualified training is one of the key for sustainability of the CDP. The proper institution to hold CDP approach will be considered during extension period.
- The lessons learned from experience of the “forerunner” targeted districts will be documented and disseminated to the other districts.
- There is demand for application of the CDP approach developed in Sulawesi. The replicability of the CDP will be considered as trial cases at the extension period.

3 – 6 Recommendations

Following the conclusion which ends with a proposal for the extension of the project for two more years, the team presents a series of recommendation considering smooth project termination in 2 years time, especially in terms of effectiveness, sustainability, and impacts.

(1) Inclusion of new tasks in CDP which should be carried out during the extension period : ‘Glocalization’ of Sulawesi CDP

- 1) Positioning of the extension period: Not only aiming at the achievement of the project purpose, but it also aims to implement the project through further utilization of human and institutional resources in

Indonesia (Localization of CDP operation) and dissemination of CDP approach (Globalization of market for the CDP approach).

2) New Tasks during the extension period:

- Preparation of strategy for creating enabling organizational set-ups. This includes consideration of a possibility and feasibility to establish 'CD Resource Bank' (a tentative name) which will play a core role in providing training and consultation services on the CDP approach.
- Drawing of lessons learned on the CDP processes and experiences with identification of promoting and inhibiting factors. These lessons will provide valuable inputs for similar projects in future.
- Identification of measures for replication of the project outputs in six provinces in Sulawesi and other regions
- Attempt for introducing the CDP approach to other regions outside Sulawesi and/or in other community/regional development or sectoral programs/projects.

(2) Implementation of more effective and efficient CDP (all towards CDP except 8)

- 1) Implementation of TOT on CF trainings and PLSD trainings by CDP
- 2) Selection of appropriate personnel for the trainings
- 3) Provision of trainings to Dinas and Community Empowerment Board personnel
- 4) Timely and appropriate technical support to PA
- 5) Considering changing target districts
- 6) Better utilization of ICT for monitoring, evaluation and consultation
- 7) Consideration of poverty rates as one of the criteria for selection of CF activity village as a part of PA
- 8) Change of supporting department at JICA HQ : Economic Infrastructure Development Dept → Public Policy Dept.

(3) Exit strategy which ensures sustainability and replication

- 1) Institutionalization of planners training and CF training conducted at provincial level (to provincial government)
- 2) Cost sharing by provincial government for hiring resource persons for those trainings (to provincial government)
- 3) Provincial government's facilitation to ensure district governments' commitment (to PIC)
- 4) Conduct OJT (exposure) at village level to young staff members of regional governments (to provincial/district governments)
- 5) Internalization and establishment of organizational set-up of PIC function after dissolution of PIC (to provincial BAPPEDA)
- 6) Strengthening the relationship between CDP and central government institutions (to PIC)

(4) Replication and expansion of CDP approach to other regions

- 1) More systematic documentation of CDP experience and presentation of a quasi-policy paper to the central level (to PIC, CDP)
- 2) Preparation of strategies for the establishment of 'CD Resource Bank' (tentatively named) by the project (to CDP)
- 3) Sharing experiences and dissemination of CDP approach through utilization of social network services or provision of on-line training (to CDP)
- 4) Expansion of the role of JICA-experts for collaboration with central government and donor institutions

(5) Enhancement of collaboration with other programs for further verification of the effectiveness of CDP approach and dissemination (to CDP)

- 1) Active involvement to decentralization donors' working group
- 2) Collaboration with other provincial programs
- 3) Collaboration with National Program, PNPM among others
- 4) Collaboration with other JICA-assisted projects

3 – 7 Lessons Learned

The characteristics of CDP, and the points of consideration in the process of formulation and implementation of similar projects are as follows:

(1) Characteristics of CDP : "Project which does not bring in project"

It is considered that the Project employs the philosophy of "Project which does not bring in project" and put emphasis on the following:

1) Consultation rather than physical input of resources

The Project made a considerable effort in trainings and consultation for establishing social preparedness before and during inputting resources in order that the resources are utilized in timely, efficient, and effective manner. To this end, the Project intentionally made it a precondition for the Indonesian side to bear necessary resources for implementing PAs.

2) Self-help rather than aid

CDP put emphasis on self-help at all levels – community, district, and province. Upon fulfillment of such a condition, then only can PA be implemented.

3) Capacity development rather than provision of incentives

CDP was designed based on the assumption that although the laws and regulations for bottom-up planning and implementation has been established, including Musrenbang, they are not functioning well and the bottleneck is a lack of capacity of stakeholder in promoting participatory regional development. Based on the assumption, capacity development was considered important rather than provision of incentives.

4) Comprehensive minded rather than sector oriented

CF trainings and activities were designed for CFs to facilitate a community to understand themselves comprehensively from their viewpoint which allows them to identify their own capacity and priority issues to be tackled and a solution towards those issues.

5) Empirical approach rather than "blue-print" approach

CDP aims to develop the stakeholders' capacity to flexibly handle changing situations or issues in the real world in addition to the capacity to deal with their routines.

(2) Lessons Learned and Points of Consideration

CDP with above-mentioned characteristics has promoted the ownership, self-help, and resource input from the different levels of the counterparts. In addition, it also has created impacts beyond target districts, although it varies from province to province. However, it is still unknown whether the application of similar approach can bring similar effects or impacts to other regions or other programs. Therefore, a consideration on the following points will urgently and thoroughly be required.

- 1) Clarification of designated goal and exit strategy : The Project fully respects the initiatives of counterparts hence the development of the post-training activities is up to the initiatives of counterparts. However, designated goal by the end of the cooperation period and JICA's exit strategy should be clarified at the latest by the time of mid-term evaluation if it is hard to do so as of ex-ante evaluation.

- 2) Importance of central government's involvement from the planning stage : Although the Project targets at the capacity development of a certain region, the involvement of related institutions of central government from the planning stage would be required in order to ensure the sustainability and replication to other regions.
- 3) Better utilization of ICT : In case of a capacity development project which covers large regions, it is important to utilize mobile equipment which has been spreading out at among developing countries at an increasing speed, to make training modules available on-line or in digital format, or even fulfilling the broad range of training needs through the market.
- 4) Identifying the social context which CDP approach proves effective : It is considered that the specific social conditions and the demands for such an approach would be the precondition in order that CDP approach works well. It is important to provide the means of verification of the feasibility of similar approach to other regions by analyzing CDP approach and the conditions in Indonesia or in Sulawesi.
- 5) Relative verification of CDP approach and re-verification of its effectiveness : CDP, whose principle is not to provide funding for the activities planned by the counterparts, takes the opposite approach of common 'block grant' provision approach of projects. From CDP point of view, it can be effective way of promoting the ownership, self-help, hence ensuring sustainability. However, its effectiveness and replicability should be verified in a relative manner together with 'block grant' provision approach projects as to comparative advantages of each approach and specific type of projects or social conditions which is desirable to apply that approach. To this end, conducting a comparative study by the third party and the analytical framework and the indicators as the preconditions for conducting it should urgently be considered.

第1章 調査団の派遣

1-1 経緯と目的

1-1-1 経緯

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」においては、これまでの開発政策の実施により、国全体としての国民の生活と福祉の質の向上に成功した一方で、特に西部インドネシア地域と東部インドネシア地域間の開発格差の拡大は顕著であり、政府が早急に取り組むべき課題として国家中期開発計画に示されている。

また、新自治法32号法、及び国家開発システム法第25号法の成立に代表される、2001年以降の地方分権化の流れのなかで、中央政府に代わって地方政府が地域開発の主体となることが定められている。加えて、参加型開発計画プロセスが上記関連法令で定められており、州政府は、国の開発計画との整合性を保ちつつ、県・市政府に対する調整を行うファシリテーターの役割を果たすことが求められている。一方、県・市政府に対しては、住民のニーズをボトムアップで汲み取り、地域開発計画を立案し、実施する役割が求められている。しかしながら、長年にわたるトップダウンの開発プロセスの影響は強く、地方行政が住民のニーズを汲み取り、開発計画に反映させ実施する能力が充分ではない。

6州からなるスラウェシ地域は、東部インドネシアにおける経済社会活動において、重要な役割を果たしており、東部地域における開発の拠点となる可能性をもつ。各州が地理的に隣接していることから、地方分権化、地方自治の枠組みのなかで地域開発に向けた地域間協力が期待されており、その効果を最大化するためには、総合的な人材育成が重要課題である。

JICAはこれらの課題に関連して、これまでに「スラウェシ貧困対策支援村落開発プロジェクト（1997～2001年）」、「地域開発政策支援プロジェクト（2001～2005年）」、「地方行政人材育成プロジェクト（2002～2007年）」、「市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト（2004～2006年）」等をスラウェシ6州を含めた地域で実施し、地方分権下における地域開発に関する知見が各地域に蓄積され、かつ、「インドネシア」側関係者・機関における人材が育成されてきている。他方、これらプロジェクト成果は、関係者個人の能力向上に限定されているケースや、計画の実践を伴わないケースもあった。関係者間のリンケージに基づく協働、及び地域間の連携を強化していくことにより、地域開発推進の基礎を強固なものとするとともに、これまでの協力効果を面的に広げていくことが肝要である。

こうした状況下、JICAは、2007年9月から2010年9月までの3年間の計画で、関係者相互の協議・調整に基づき、地域の資源提供・活用に基づいた地域開発を行うための関係者の能力向上を目指し、スラウェシ6州において、「スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト」（以下、本プロジェクト）を実施してきた。2009年5月には、中間レビュー調査が行われ、プロジェクトの妥当性・効率性が高いことが評価された一方、モニタリング・評価の手法や、枠組みの開発が課題として挙げられた。加えて、研修・計画・実践・制度化の一連のプロセスをフォローするため、協力期間の延長が提言された。当初予定していた事業実施期間が、9月に終わるため、本プロジェクトの終了時評価を行い、実績に基づいて妥当性・効率性・有効性を検証し、プロジェクト目標の達成度を測るとともに、中間レビューにて提言された協力期間の延長について検討する。

1-1-2 目的

(1) 計画達成度の評価

これまで実施した協力活動について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する（実績、実施プロセス、因果関係）。その際、中間レビュー調査時に改訂されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）指標に沿ってデータ収集を行う。また、成果・目標の達成度を測るためにその他必要な指標があれば追加し、関連データを収集する。

(2) 5項目評価

計画達成度を踏まえ、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、プロジェクト・チーム、インドネシア側関係者とともに、プロジェクトの終了時評価を行う。

(3) 第三者による評価

JICAによる終了時評価に先行し、第三者による評価を実施（インドネシアハルロレオ大学研究者への委託）し、特に、1) 定量的変化、2) キャパシティ・デベロップメントにかかる形式知化の進捗、及び3) 他地域への普及展開の可能性、の3点について検証を行う。

(4) 今後の協力について

上記（1）～（3）の評価結果に基づき、先方の自立的な取り組みを促すための提言を取りまとめ、今後のインドネシアでの取り組みや、JICAの類似案件に役立てる。中間レビュー結果、並びに協力期間終了までに日本、インドネシア双方で合意したプロジェクトの成果発現、及び目標達成は困難な状況であることを踏まえ、協力の延長是非を判断する。なお、具体的な延長期間及び必要となる活動については、目標達成に至らなかった原因等を詳細に分析したうえで、終了時評価において明確にすることとする。

1-2 調査団構成・日程

1-2-1 調査団員構成

日本側

担当分野	氏名	所属	調査期間
団長・総括	佐々木 隆宏	JICA東南アジア第一・大洋州部次長	2010年7月18日～31日
参加型開発/地域開発	菅原 鈴香	JICA国際協力専門員（貧困削減）	2010年7月19日～31日
連携促進/協力企画2	瀬戸 典子	JICA東南アジア第一・大洋州部東南アジア第一課	2010年7月18日～31日
協力企画1	鈴木 幸子	JICAマカッサル・フィールド・オフィス 企画調査員	2010年6月27日～7月31日
評価分析1	皆川 泰典	株式会社システム科学研究所	2010年6月27日～7月31日
評価分析2	熊沢 憲	株式会社アルメック	2010年6月27日～7月31日

インドネシア側

氏名	所属	調査期間
Ms. Emiyarti	Center for Overseas Cooperation Administration, Ministry of Home Affairs	2010年7月20日～23日
Mr. Zamhir Islamie	Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affairs	2010年7月27日

1-2-2 調査日程

			評価分析1	評価分析2	総括・参加型開発/協力企画
6月	26	土			
	27	日	ジャカルタ/マカッサルへ 移動	ジャカルタ/マカッサルへ 移動	
	28	月	マカッサル・フィールド・オブ イス (MFO) にて打合せ	MFOにて打合せ	
	29	火	タカラール県 (南スラウェシ 州) 視察	タカラール県 (南スラウェシ 州) 視察	
	30	水	マムジュ/マジェネ (西スラウ ェシ州) へ移動	マナド (北スラウェシ州) へ 移動	
7月	1	木	政策決定者、計画官、及び村 民へインタビュー (西スラウ ェシ州: マジェネ県)	政策決定者、計画官、ファシリ テーター (CF) へのインタビ ュー (北スラウェシ州: 北ミナ ハサ県)	
	2	金	PIC、プロジェクトオフィサー (PO) へインタビュー (西ス ラウェシ州: マジェネ県)	州実施委員会 (PIC) へインタ ビュー (北スラウェシ州: ボラ アンモゴンドウ県)	
	3	土	マカッサルへ移動	マカッサルへ移動	
	4	日	ワカトビ県 (南東スラウェシ 州) へ移動	資料整理	
	5	月	政策決定者、計画官、CF、村 民へインタビュー (南東スラ ウェシ州: ワカトビ県)	パル/パリギモウトン県 (中部 スラウェシ州) へ移動 ワーキンググループ (WG) へ インタビュー (中部スラウェシ 州: パリギモウトン県)	
	6	火	政策決定者、CF、ハサスディ ン大学村落開発修士コース受 講生、村民へインタビュー (南 東スラウェシ州: ワカトビ県)	政策決定者、計画官、CF、村 民へインタビュー (中部スラウ ェシ州: パリギモウトン県)	
	7	水	クンダリ (南東スラウェシ州) へ移動 PIC、POへインタビュー	パル市 (中部スラウェシ州) へ 移動 政策決定者、計画官、PIC、POへ インタビュー (中部スラウェシ 州: トジョウナウナ県、パル市)	
	8	木	マカッサルへ移動	マカッサルへ移動	
	9	金	団内協議	団内協議	
	10	土	資料整理	資料整理	
	11	日	資料整理	資料整理	
	12	月	団内協議	団内協議	
	13	火	タカラール県 (南スラウェシ 州) へ移動 政策決定者、計画官、CF、研 修参加者へインタビュー (南 スラウェシ州: タカラール県)	ポフワト (ゴロンタロ州) へ 移動	

	14	水	政策決定者、計画官、CFへインタビュー（南スラウェシ州：スラヤール県、シドラップ県）	政策決定者、計画官、CF、及び村民へインタビュー（ゴロンタロ州：ポフワト県）		
7月	15	木	PIC、PO、参加型地域社会開発（PLSD）インスティトゥートへインタビュー（南スラウェシ州）	POへインタビュー（ゴロンタロ州：ポフワト県）		
	16	金	資料整理	ハサヌディン大学村落開発修士コース受講生、CFへインタビュー（ゴロンタロ州）		
	17	土	資料整理	マカッサルへ移動		
	18	日	資料整理	資料整理	ジャカルタへ移動（佐々木、瀬戸）	
	19	月	資料整理	資料整理	内務省、貧困削減地方インフラ開発事業（RISE）コンサルタント、国家開発企画庁（BAPPENAS）との協議 大使館報告 マカッサルへ移動 ジャカルタ/マカッサルへ移動（菅原）	
	20	火	団内協議	団内協議	団内協議	
	21	水	ミニッツ準備	ミニッツ準備	パル/パリギモウトン県（中部スラウェシ州）へ移動	
	22	木	ミニッツ準備	ミニッツ準備	政策決定者、計画官、CF、及び村民へインタビュー（中部スラウェシ州：パリギモウトン県） パル市へ移動	
	23	金	ミニッツ準備	ミニッツ準備	政策決定者、PICへインタビュー マカッサルへ移動	
	24	土	ミニッツ準備	ミニッツ準備	団内協議	
	25	日	ミニッツ準備	ミニッツ準備	ミニッツ協議	
	26	月	ミニッツ準備	ミニッツ準備	ミニッツ協議	
	27	火	PICへのミニッツ案共有			
	28	水	6州BAPPEDA長官とのミニッツ署名			
	29	木	資料整理	資料整理	ジャカルタへ移動 内務省、世界銀行、BAPPENASとの協議 ジャカルタ発（佐々木）	
30	金	ジャカルタへ移動 / ジャカルタ発	ジャカルタへ移動 / ジャカルタ発	オーストラリア国際開発庁（AusAID）との協議、インドネシア事務所報告 ジャカルタ発		
31	土	日本着	日本着	日本着		

1-3 調査方法

終了時評価調査は、「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」に基づき、以下の手順で実施された。

- (1) 2007年8月7日付でJICAとスラウェシ6州、スラウェシ州の地域開発計画庁（Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah : BAPPEDA) 長官との間で締結された討議議事録 (Record of Discussion : R/D) にあるPDM、及び中間レビュー調査報告書、プロジェクト・チーム作成資料に基づいて、終了時評価のための評価グリッドを作成する。

- (2) 関係者への質問票・インタビュー、本調査に先行して実施された第三者評価調査（インドネシアハルオレオ大学研究者に委託）を含む、いくつかのデータ収集方法を通じ、入手した情報をもとに、これまでの本プロジェクトの実績（投入、アウトプット）及び実施プロセス（活動、マネジメント体制）を検証する。
 - (3) 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5項目から、本プロジェクトの活動状況の評価する。
 - (4) 上記の作業を通して、本プロジェクトの今後の協力に関する提言を行う。
- なお、評価5項目の内容は以下のとおりである。

評価5項目	評価の視点
妥当性	当該国の開発政策、現場のニーズに対して、本プロジェクトのアプローチはどの程度妥当か。
有効性	活動と成果を通じて、プロジェクト目標がどの程度達成されているか、また、いかに効果的に達成されているか。 特に、本プロジェクトのアプローチの有効性を評価する。
効率性	プロジェクトへの投入資源がいかに有効に活用され、活動及び成果につながっているか。
インパクト	プロジェクトの実施により、長期的、間接的効果や波及効果がどの程度であるか。
自立発展性	外部支援が終了したあとに、プロジェクトの成果を維持・発展できるかを、政策・制度面、組織・財政面、技術面、そして普及可能性の側面から検証する。

1-4 主要面談者

1-4-1 インドネシア側関係者 <ジャカルタ>

(1) 内務省援助調整局 (AKLN)

- ・ Drs. Nuryanto, MPA 援助調整局長
- ・ Trisulo Budi 二国間協力課長
- ・ Marlina Agus Setyaningsih, Dra 二国間協力課職員
- ・ Emiyarti 援助調整局 職員 (現地調査同行)

(2) 内務省地域開発局 (Bangda)

- ・ Drs. Eka Atmaja B. Murp 地域開発局 課長
- ・ Heru Tjahyonu 地域開発局 セクション長
- ・ Nyimas Dwi K 地域開発局 セクション長
- ・ Zamhir Islamie 地域開発局 職員

(3) 内務省村落開発局 (PMD)

・ Imran 村落開発局 セクション長

(4) 国家開発企画庁 (BAPPENAS) 二国間協力局

・ Kennedy Simanjuntak 二国間協力局長

(5) 国家開発企画庁 (BAPPENAS) 地域開発局

・ Sumedi 地域社会経済分析課長

<スラウェシ地域>

1) ゴロンタロ州

Prof. Dr. Ir. Hj. Winarni Monoarfa, MS 州BAPPEDA局長 州実施委員会/政策決定者 (本邦研修参加者)

Ir. Aryanto Hussain, MMP 州BAPPEDA経済部長 州実施委員会/フォーカルポイント (PLSD本邦研修参加者)

Nana Yuliana Enggoa, SS 州BAPPEDA開発経済・協力課長 州実施委員会 (計画間研修参加者)

Israwanto Masia Siswan 州BAPPEDA職員 NGO UNHAS修士コース参加者 CF研修参加者

・ ポフワト県

Irfan Saleh, S. Pt 県BAPPEDA計画課長 計画官研修参加者

Lahmudin Laparaga BAPPEDA長官 政策決定者

Sridayani, Husain Abdul Wahid, and Narti NGO CF研修参加者

Ram Botutihe マレノ村長 住民代表

Rony コミュニティ・リーダー 住民代表

2) 中部スラウェシ州

Drs. Rais Lamangkona MT 州BAPPEDA局長 政策決定者

Ir. CH. Sandra, T, MTP 州BAPPEDA経済部長 州実施委員会委員長

Drs. M. Ramlan Yunus, Msi 州BAPPEDA経済二課長 州実施委員会事務局長

Anwar Djanggola, SE/Rivan 州BAPPEDA職員 計画官研修参加者

Burase PICメンバー

・ パリギ・モウントン県

Ir. Moh. Idrus, Msi 県BAPPEDA局長 政策決定者

Nisfah Suaib 県BAPPEDA職員 計画官

Nasir Dj. Totou, Mahlil dan Jadid ペタニ村村長、NGO、郡政府職員 住民代表、CF研修参加者

Supriyanto 県BAPPEDA職員 CF研修参加者

・ トジョ・ウナウナ県

Dra. Yolanda 県BAPPEDA社会文化課長 計画官研修参加者

Arief Rachman, SE Ampana郡開発局 CF研修参加者

3) 南スラウェシ州

Ir. H. Tan Malaka Guntur, Msi	州BAPPEDA局長	政策決定者
Drs. A. Irawan Bintang, M. Si	州BAPPEDA社会文化 課長	州実施委員会事務局長
Muh. Harsani	州BAPPEDA職員	計画官研修参加者
Andi Ambaru Keteng, S. Sos, MSi	州BAPPEDA職員	計画官研修参加者
・シドランプ県		
Syamsul Rizal, S.Pi	県農業局職員	CF研修参加者
Abdul Hadi, S.Sos, M.Si (cadangan)	県BAPPEDA職員	計画官研修参加者
Anwar D. Nurdin (cadangan)	県BAPPEDA職員	計画官研修参加者
・タカラール県		
Ir. H Nirwan Nasrullah	県BAPPEDA長官	政策決定者
Nur Linda	NGO/SISDUKのField Officer	CF研修参加者
Hasim	県労働局	計画官研修参加者/タス・クフォー ース
・スラヤール県		
Taufik Kadir	県BAPPEDA職員	計画官研修参加者
Nuzri Isla	NGO	CF研修参加者

4) 南東スラウェシ州

Drs. H. La Ode Ali Hanafi, M. Si	州BAPPEDA局長	
J. Robert	州BAPPEDA部長	PICフォーカルポイント
La Ode Muh. Ali Said, SE, M. Si	州BAPPEDA職員	計画官研修参加者/GPCS Team Member
Ir. La Ode Muh. Alwi	州BAPPEDA社会文化 課職員	計画官研修参加者
Dr. La Ode Nafiu	Haluleo大学教員	州実施委員会
Nur Aisyah Rauf	NGO Equator	州実施委員会
・ワカトビ県		
Hugua	県知事	政策決定者
Ir. Abd. Halim, Msi	県BAPPEDA次長	Master Facilitator
Sunarwan	NGO	CF研修参加者
Sariam, SPd, Msi	県BAPPEDA協力課長	計画官研修参加者
Muh. Yamin	ロンガ村村長	CF研修参加者
Harianto dan Peserta OJT	NGO	CF研修参加者
Hidrawati	県BAPPEDA職員	UNHAS修士コース参加者

5) 北スラウェシ州

Dr. Ir. Adolf Lucky Longdong MEd.	州BAPPEDA局長	政策決定者
Jane Mendur	州BAPPEDA次長	州実施委員会委員長

Rillya Gobel	州BAPPEDA職員	州実施委員会事務局長
Ferra Koluod	州BAPPEDA職員	州実施委員会
・ボウラン・モゴンドウ県		
Drs. Suharjo Makalalag, M. Ed	県BAPPEDA局長	政策決定者
・北ミナハサ県		
Carolus Paruntu	県BAPPEDA局長	政策決定者
Diane Ch. Pangow	県BAPPEDA職員	計画官研修参加者
Drs. Franky Koloud	NGO, Lempalhi	CF研修参加者
	Minahasa	
Joseph Dengah	県議会議員	政策決定者セミナー参加者
Tomy	NGO	NGO代表
6) 西スラウェシ州		
Ir. M. Hatta Latief, M. Eng	州BAPPEDA局長	政策決定者
Ir.Lilies Listiowaty	州BAPPEDA課長	州実施委員会フォーカ・ルポイント
Muh. Syauqi	州BAPPEDA職員	州実施委員会
A. Nurfalah	州BAPPEDA職員	州実施委員会
・マジェネ県		
Syamsiar Mughtar	県BAPPEDA局長	政策決定者
Albar Mustar	県BAPPEDA計画課職員	計画官研修参加者
Muzrifah Nur	県BAPPEDA計画課課長	計画官
Abd. Hamid	農民グループ代表	住民代表
Ikhsan Welly	NGO代表	CF

<PLSDインドネシアインスティトゥート>

Prof. Dr. Darmawan Salman Senior Lecture, ハサヌディン大学
 Bachrianto Bachtiar Executive Coordinator

1-4-2 日本側関係者

(1) 在インドネシア日本大使館

前田 徹	公使
中田 響	一等書記官

(2) JICAインドネシア事務所

小原 基文	インドネシア事務所長
中川 和夫	マカッサル・フィールド・オフィス所長
多田 知幸	インドネシア事務所 次長

<プロジェクト関係者>

専門家

佐久間 弘行

中嶋 浩介

新谷 直之

中山 一三

Mr. Ashar Karateng

プロジェクト・リーダー/地域開発政策

ネットワーク構築/業務調整

研修管理/地方行政

参加型開発/制度化

コンサルタント/ファシリテーター研修

<プロジェクト・オフィサー>

Ms. Nur Syarhi Jah Bone

Mr. Azis Gapnal

Mr. Kamaruddin Azis

Mr. Ruslan

Mr. Noni A Tangkilisan

Mr. Manaranga Amir

ゴロンタロ州

中部スラウェシ州

南スラウェシ州

南東スラウェシ州

北スラウェシ州

西スラウェシ州

1-4-3 他ドナー等関係者

(1) 貧困削減地方インフラ開発事業 (RISE)

Kim Suk Rae

1) 世界銀行

J. Victor Bottini

2) AusAID

Scott Guggenheim

コンサルタントチームリーダー

社会開発専門家 (PNPM Rural担当者)

社会政策アドバイザー

第2章 プロジェクトの概要

2-1 基本計画

プロジェクトは、PDM（付属資料2（Annex4）参照）に基づき実施されている。PDMに示される協力シナリオは下表のとおりである。

<p>(1) 案件名 スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト</p> <p>協力期間 2007年9月16日～2010年9月15日（3年間）</p> <p>(2) 上位目標 スラウェシ6州において関係者の協働により地方主導の地域開発が推進される。</p> <p>(3) プロジェクト目標 スラウェシ6州において、地域開発に関する関係者の能力が強化され、協働のメカニズムが整備される。※「協働メカニズム」とは、地域開発にかかる資源（人材、資金等）の提供、及び活用を行ううえでの関係者間の協議と調整プロセスを指す。</p> <p>(4) 成果</p> <ol style="list-style-type: none">1) 研修を通じて計画・実施プロセスが理解され、関係者の計画能力が強化される。2) パイロット活動（Pilot Activity：PA）の経験を通じて、関係者の協働による事業実施運営能力が強化される。3) 州内外の情報交流ネットワークが整備され、知識・経験が共有される。 <p>(5) 活動</p> <p>活動1：</p> <ol style="list-style-type: none">1-1 研修ニーズの分析（含む地域開発実施に関する現状分析）1-2 研修プログラムの作成・改訂1-3 地域開発計画研修の実施（政策決定者、計画担当者、ファシリテーター）1-4 アクションプラン作成への助言・支援1-5 州政府、県・市政府の地域開発計画等へのアドバイス1-6 州、県・市の計画担当者向けのハサヌディン大学村落開発計画修士コース支援1-7 本邦研修への参加者派遣 <p>活動2：</p> <ol style="list-style-type: none">2-1 作成されたアクションプランに基づくパイロット活動の選定2-2 パイロット活動の形成2-3 パイロット活動の実施・モニタリング・評価
--

2-4 パイロット活動を通じた地域開発の制度化

活動3:

3-1 先行地域開発事例の調査・分析

3-2 パイロット活動の経験共有

3-3 各州における情報発信・提供の体制整備

2-2 実施体制

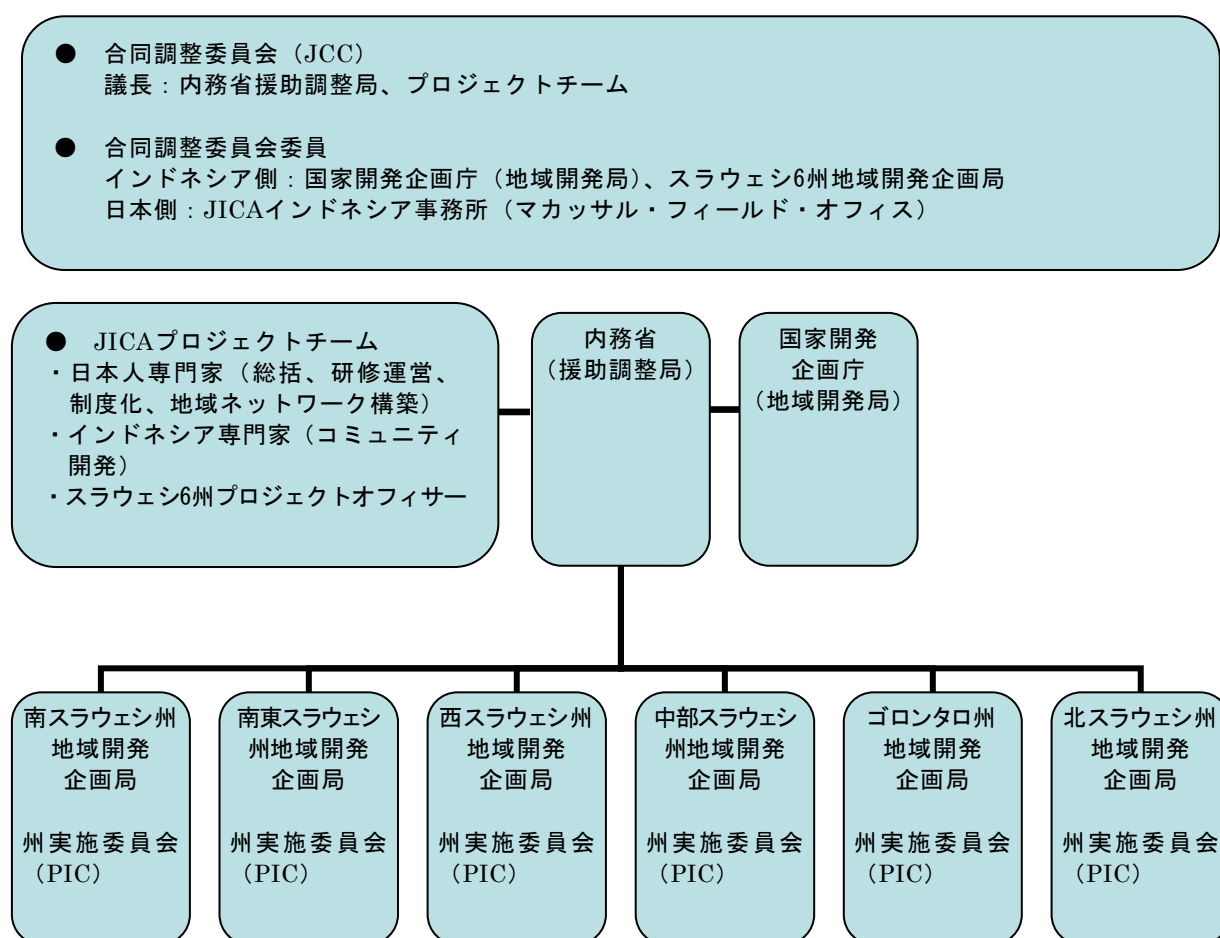


図2-1 スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト 実施体制

2-3 プロジェクト概念図

プロジェクト概念図は以下のとおり。

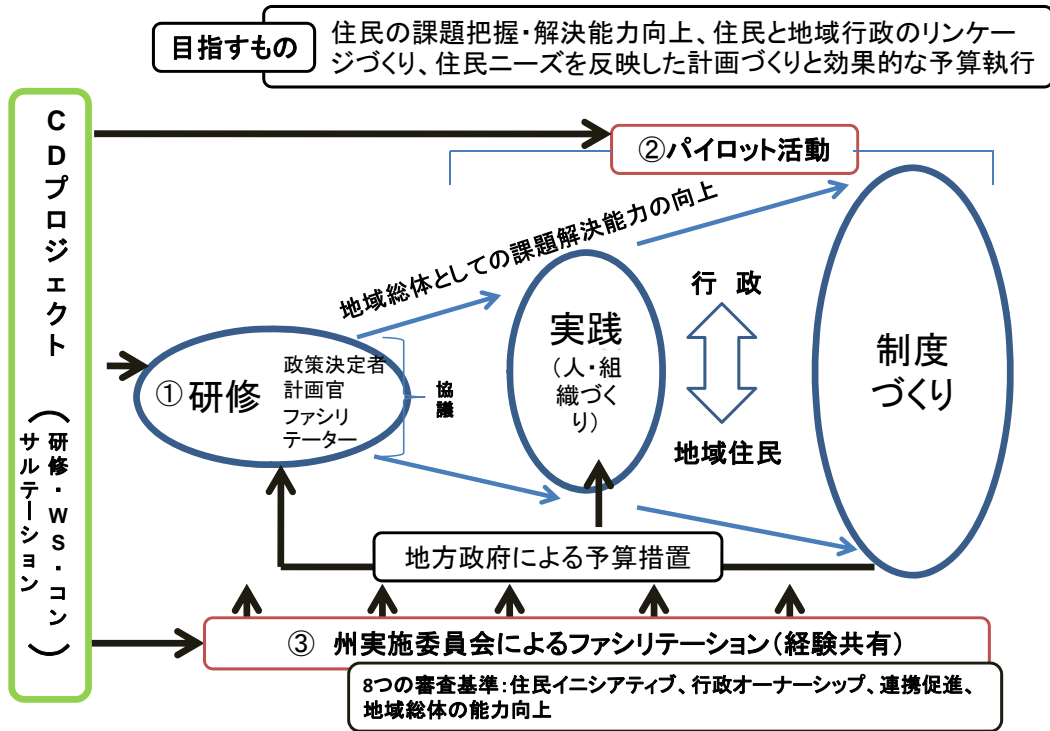


図 2-2 スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト概念図 (1)

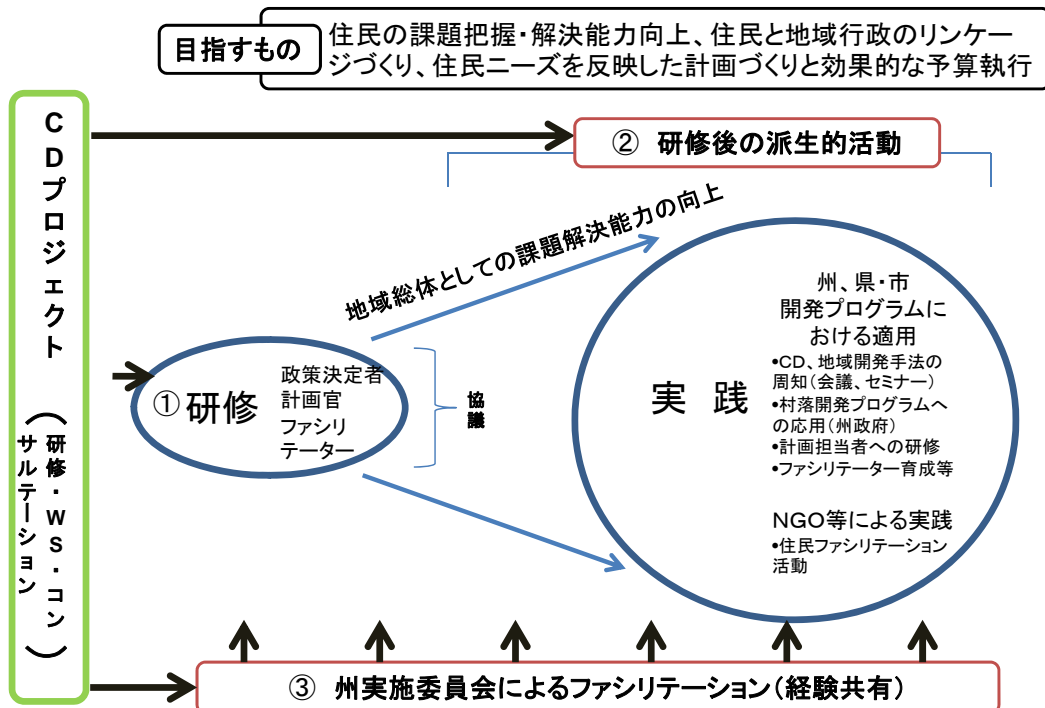


図 2-3 スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト概念図 (2)

第3章 プロジェクトの進捗状況

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入

日本側投入は、本プロジェクトの実施に関してインドネシア側とJICAが署名を交わしたR/D（2007年8月7日）に基づいて以下のとおりに実施された。

(1) 専門家派遣

2007年9月のプロジェクト開始から2010年9月までの3年間に、日本人長期専門家3名（108名/月）と日本人短期専門家8名（26.35名/月）が派遣されている（付属資料2 ANNEX 3-1 参照）。

プロジェクト期間を通じて「コミュニティ開発」を担当するインドネシア人専門家1名を採用して、日本人専門家とともに、プロジェクト・チームを組んできた。

スラウェシ各州でプロジェクトオフィサー（Project Officer：PO）1名を採用して、州実施委員会（Provincial Implementation Committee：PIC）とプロジェクト・チームの調整にあたらせた。

(2) 供与機材

プロジェクトは各州にプロジェクト活動用車両1台を提供した（付属資料2 ANNEX 3-2 参照）。

(3) 研修員受入れ

本邦研修として合計42名を受け入れた（付属資料2 ANNEX 3-3 参照）。研修コースは以下を含む。

1) 国別研修（C/P研修）：2回、計11名

2) 青年研修：2回、計18名

3) 課題別研修：6回13名（参加型地域社会開発（PLSD）研修（4回、計9名）、地域開発マネジメント研修（1回、計2名）、アジアにおける政府と市民社会組織の協働研修（1回、計2名））

C/P研修は、BAPPEDAの局長クラスを対象に行った。第1回研修参加者の多くが、その後の人事異動で本プロジェクトに直接関わるものがなくなった。しかし、第2回研修を行ったことで、プロジェクトを継続的に進める体制をとることができた。

参加型地域社会開発（Participatory Local Social Development：PLSD）研修は、本プロジェクトがめざす地域開発の関係者による協働メカニズム整備について、理解を深めることに役立つものであった。

(4) 現地活動費

JICAがプロジェクト・チームを通じて支出した現地活動費は、3年間で114億ルピアと見積もられる。その内容には、現地での研修、パイロット活動（Pilot Activity：PA）の支援、ハサヌディン大学地域開発S2（マスターコース相当）への奨学金、プロジェクトのネットワーク構築や、その他管理経費が含まれる。

Rp. 1,521 million（実績 JFY2007）

- ・ 43億9,100万ルピア（実績：2008年度）
- ・ 42億1,500万ルピア（実績：2009年度）
- ・ 13億1,800万ルピア（見通し：2010年度）

本プロジェクトでは、政策決定者、計画官、コミュニティ・ファシリテーター（Community Facilitator：CF）を対象とした3層の研修を実施した。その合計参加者は315名であった。

（付属資料2 ANNEX 3－4 参照）

3－1－2 インドネシア側投入

インドネシア側の投入についても、R/Dに基づいて以下のとおりに実施された。

(1) C/Pの配置

スラウェシ6州において各州知事令に基づき、本プロジェクトの州実施委員会（PIC：Project Implementation Committee）が設置された。州BAPPEDA局長が委員長であり、フォーカルポイントが事務局を担っている（付属資料2 ANNEX 3－5 参照）。PICはそれぞれ十人余りにより構成されており、州BAPPEDA職員のみならず、州事業局、大学研究者、NGOなどを含んでいる。

(2) プロジェクトオフィスの設営

各州ではPOの日常業務を行う執務室を、州BAPPEDA内、または隣接した所に設営した。業務に必要な家具、機材も備え付けられた。

(3) 州のプロジェクト予算

本プロジェクトを実施するために、各州が組んだ予算の合計は34億ルピアとなった。PICの運営費、ターゲット地域のモニタリング、指導のための費用、州主催の研修やその他取り組みなどに充てられた。

- ・ 2,300万ルピア（報告分：2007年9月～2008年3月）
- ・ 11億8,400万ルピア（報告分：2008年4月～2009年3月）
- ・ 13億7,300万ルピア（報告分：2009年4月～2010年3月）
- ・ 8億1,900万ルピア（見通し：2010年4月～2010年9月）

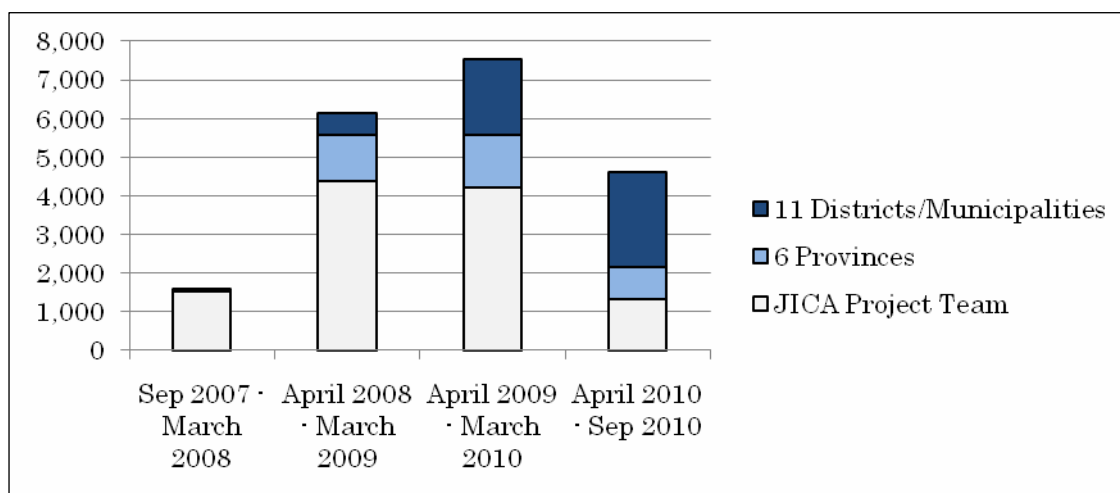
(4) 参加州市のプロジェクト予算

本プロジェクトにおいては29の対象県・市のうち、11県・市がプロジェクトに関する活動を行うために予算をとった。内容としては研修、PAの費用、その他実施主体の費用であ

り、合計は90億ルピアとなった。

- ・ 4,300万ルピア (報告分：2007年9月～2008年3月)
- ・ 5億4,500万ルピア (報告分：2008年4月～2009年3月)
- ・ 19億6,000万ルピア (報告分：2009年4月～2010年3月)
- ・ 64億400万ルピア (見通し：2010年4月～2010年9月)

JICAプロジェクト・チーム、6州、11県・市のそれぞれの現地活動費を、期間別に分けて図3-1に示す。プロジェクト期間を通じた現地活動費の割合は、JICA側48%、インドネシア側52%であった。後半の1年半にのみ着目すると、JICA側34%、インドネシア側66%となっており、PAが本格化してインドネシア側のプロジェクトにおける活動のイニシアティブが高まったことが表れている。



(単位：百万ルピア)

図3-1 主体別期間別現地活動費

3-2 成果の達成度

3-2-1 プロジェクト目標 - スラウェシ6州において、地域開発に係る関係者の能力が強化され、協働のメカニズムが整備される。

協働メカニズムの整備については、プロジェクト・チームとPICの間で承認された記録はまだない。しかしながら、ターゲット地域である29県・市のうち、現在7県がPAを実施していて、さらに9県・市がPAを実施する準備を行っている。

現在の取組み状況、3-2-2のとおり、成果1及び成果3は、十分成果が上がっており、成果2については、制度化の途上にあるケースが、2件と、達成度合いは十分ではないものの、PAを実施中であり、制度化予備軍のケースが7件(上記2件を含む)あるという状況を勘案すると、本プロジェクトが2年延長されれば、関係者間で6件以上の協働メカニズムが整備される可能性は高い。

3-2-2 成果の達成状況

本プロジェクトのPDMによると、達成すべき成果は三つである。終了時評価におけるそれぞれのグループの達成状況を以下に記す。

(1) 成果1：研修を通じて計画・実施プロセスが理解され、関係者の計画能力が強化される

本プロジェクトは3層の研修を政策決定者、計画官、CFを対象に行い、州や県が主体となった研修を支援した。研修修了者への質問表の返答では、研修内容のほとんどについて理解していた。

3層の研修プログラムは、参加者にそれぞれの県・市でPAに取り組むように促すものであった。現在実施中の7つのPA参加者は、経験を通じて貴重な知識と教訓を得ているところである。プロジェクトの導入ワークショップ、本邦研修、CF研修以外のすべての研修とワークショップでは、PAを導き、貴重な経験として利用されている。そのプログラム数は、合計23件である。PAの実施により5県の38村が開発計画を策定または改訂した。

3層の研修は参加者がその他の活動を起こす契機ともなっている。本プロジェクトが記録しているその他の活動数は、他のドナープログラムにおける活動を除いて、42件あった。

(2) 成果2：パイロット活動（PA）の経験を通じて、制度化された関係者の協働による事業実施運営能力が強化される

本プロジェクトのPAは、研修段階よりも多くの関係者を巻き込むことに成功している。PAの中では多くの研修やワークショップが行われ、計画官、CF、村落サービス職員、村民などを含む、合計1,268人が参加した。モデル村における協働では、34の住民グループが参加している。

本プロジェクトのPAは、地方行政の計画と開発に影響を与えている。7県すべてが県知事令の下にPAを実施するチームを設立している。そして、いくつかの県では関係者や研修修了者によるワーキンググループや、フォーラムをつくっており、その総数は20にのぼる。タカラール県とワカトビ県の2県では、地域開発の制度を策定しているが、これらの制度は持続的なオペレーションという視点からは、まだ完成されたものとはいえない。ポフワト県は地域開発の制度の試案をつくり、実験的なオペレーションを行っている。

成果3：州内外の情報交流ネットワークが整備され、知識・経験が共有される

グッドプラクティスは、地域開発の関係者の能力向上のために効果的な参考例となるので、本プロジェクトでは、実施中のPA 7件以外にも6件を分析して紹介した。本プロジェクトは、いろいろなメディアを用いて啓もうと情報の共有を図ってきた。それは、ニュースレター（8号まで発行）、ビデオ（3巻作製）、二国語によるウェブサイトである。

これらの努力により、本プロジェクトはスラウェシ島外から4件の研修に関する問い合わせと、島内の5県・市からターゲット地域として、プロジェクトに参加したいという要望を受けた。

3-2-3 プロジェクトの実施プロセス

(1) 活動と技術移転

プロジェクトの活動は、ほぼ計画どおりに実施されている。3層（政策決定者、計画官、CF）の研修内容は高く評価されている。その後のPAに関するコンサルテーション、及び協働メカニズム制度化へのアドバイスについては、参加県・市の主体性を重んじて適切に行っている。

(2) マネジメント体制

プロジェクト全体のモニタリングは、内務省を議長とする合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）により行った（2008年9月と2010年2月に開催）。またJICAは中間レビュー調査団（2009年5～6月）を送り、6州責任者とその報告・協議、そしてPDMの改訂を行った。

PICは各州知事令により設立され、プロジェクト期間を通じて機能している。その内容は、定例会、研修活動、州内対象県・市での活動の進捗モニタリングを含む。POはプロジェクト・チームとPIC間の調整を行い、PICの活動を補強している。

PA実施県は、県知事令により実施体制を確立して活動を行うとともに、モデル村へのサポートをしている。

プロジェクト・チームはPlan of Operationに基づく活動を行うとともに、PICとよく協議して、PICの独自活動への支援、及びターゲット県・市によるPAの認定を行っている。プロジェクト・チームの専門家は、通訳を介さずにナショナルエキスパート、及びPOとは円滑な意思疎通をし、一体的な活動を行っている。

(3) JICAとプロジェクト・チームの関係

本プロジェクト・チームとJICAとのコミュニケーションは、マカッサル・フィールド・オフィス（Makassar Field Office : MFO）を通して頻繁に行われており、プロジェクト・チームから半期ごとに提出される業務進捗報告書以外に、毎月月例報告書が提出されている。

プロジェクト延長の際には、プロジェクト・チームとしては、本部の関係部署については地域部（東南アジア第一・大洋州部）と、経済基盤開発部の体制から地域部と公共政策部となることを希望している。プロジェクト・チームは、本プロジェクトの類似案件は公共政策部に多くあり、より有益な助言を受けることでできると考えている。

(4) プロジェクト参加者

各州BAPPEDA局長のプロジェクトへの参加意欲は高い。各州のPICは適切なメンバー構成を行っている。ただし、BAPPEDA職員以外のメンバーの参加が乏しい州がある。プロジェクト・チームとのコミュニケーション・チャンネルとして、フォーカルポイントが有効に働いている。

ターゲット県・市からの計画官研修参加者、CF研修参加者は、PICが自主的に選定基準を設けて選定し、おおむね適格者が参加している。PAを契機に、新しく積極的な参加者が生み出されている。

(5) プロジェクト実施中に起きた問題

プロジェクトの目標や、期待される成果に深刻な影響を与える問題は発生しなかった。

人事異動によりPICのメンバーが大きく入れ替わる州があった。そのPICの運営に一定の影響を与えた。同様に、ターゲット県・市の研修参加者が人事異動のため他部局に移ったことより、活動が停滞したところがあった。ターゲット県・市の首長並びに議会選挙にともない、活動の中断やPA予算の削減が一部で起こった。

(6) プロジェクト実施のプロセス

本プロジェクトのアプローチは、実施機関の理解を得ており、適切なものであった。

1) PAの認定基準

- ①地域の能力向上（組織・制度含む）、
- ②住民の主体的な参加、
- ③地方政府のコミットメント（予算含む）、
- ④関係者の責任の明確化、
- ⑤関係者間の協働促進、
- ⑥公平性、
- ⑦現存の資源活用、

⑧地域特性への配慮は、PAに参加する県・市が適切な準備をするための良き指針であった。それはPA認定後の活動がどこも停滞なく行われていることにより示されている。

ただし、PAの準備に予算措置を含むために時間がかかり、プロジェクトのPA認定はすべて2009年以降となった。結果として、本プロジェクトのアプローチの一通りの実践を、プロジェクト期間（3年）以内に完了することが難しくなった。

3-3 実施プロセスに関する事例分析

本プロジェクトの実施のプロセスは、研修による人づくりとPAによる組織づくりと制度作りに大別される。そのプロセスがターゲット地域において、どう具体的に展開されたかを検証するために、事例分析を行った。

終了時評価時点では、ターゲット地域において上記の3プロセスがすべて完了して、ステークホルダー間の協働のメカニズムが確立されたところはまだない。したがって、PAが行われている7地域のなかから、以下の4地域において、本プロジェクトの実施のプロセスの途中経過の事例として分析した。

- ①タカラール県（南スラウェシ州）
- ②ワカドビ県（南東スラウェシ州）
- ③ポフワト県（ゴロンタロ州）
- ④パリギ・モウトン県（中スラウェシ州）

なお、タカラール県とワカドビ県は、実施プロセスのなかで、現在制度づくりへの取り組みまで進んでいるところであり、ポフワト県とパリギ・モウトン県では、現在パイロット活動による組織づくりを中心としているところである。



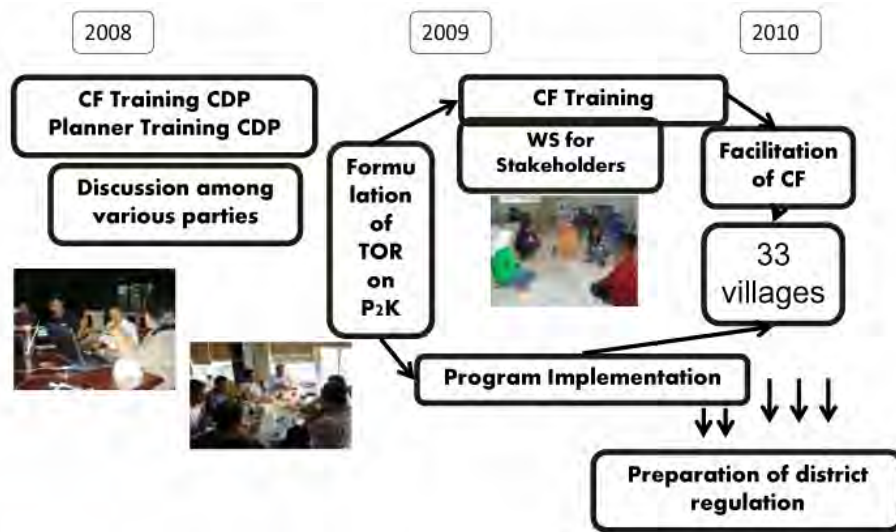
図 3 - 2 事例分析の対象県位置

事例分析1：タカラール県（南スラウェシ州）

経緯 タカラール県は、「スラウェシ貧困対策村落開発プロジェクト」の経験があり、その成果である参加型開発行政支援システム（Sistem Dukungan : SISDUK）が継続実施されている。本プロジェクトにおいては、パイロット活動（PA）として、県知事の提唱する「沿岸・島嶼部住民活性化プログラム（Gerbang P2K Program）」という都市部と、沿岸・島嶼部（計33村）間の格差改善について、めざす取り組みを具体化することにした。県知事は、SISDUK形成時には県議会議長であり、条例化に大きな役割を果たした人物である。

本プロジェクトのCF研修（2008年4月～2009年1月）に参加したNGOのヌルリンダ氏と村落開発事務所のカマルディン氏が、CF研修開始とともに動きだし、研修の実践の場とした3カ所のPAとした事業の企画を県知事に提案した。その提案は、両名並びに計画官研修受講者のジャマルディン氏（Bopped職員）、及び政策決定者セミナー受講者のニルワンBAPPEDA長官との協議を経て、2009年4月にGerbang P2K Programとして実現された。同プログラムのタスクフォースを設立する県知事例は、2008年8月に出された。その後、本プロジェクトによるコンサルテーションを元にタスクフォースが行うPAの内容を決定して予算をつけて、2009年7月にその計画はCDプロジェクト・チームとPICに認定された。

PAでは、ワークショップとCF研修（2009年7月～2010年4月）を開催する一方で、対象村でバイオガスによる燃料確保、貯水タンク建設による飲料水確保、マングローブ植林による海岸浸食防止などが企画・実践されている。



資料：プロジェクト・チーム作成

図3-3 プロジェクトの実施プロセス

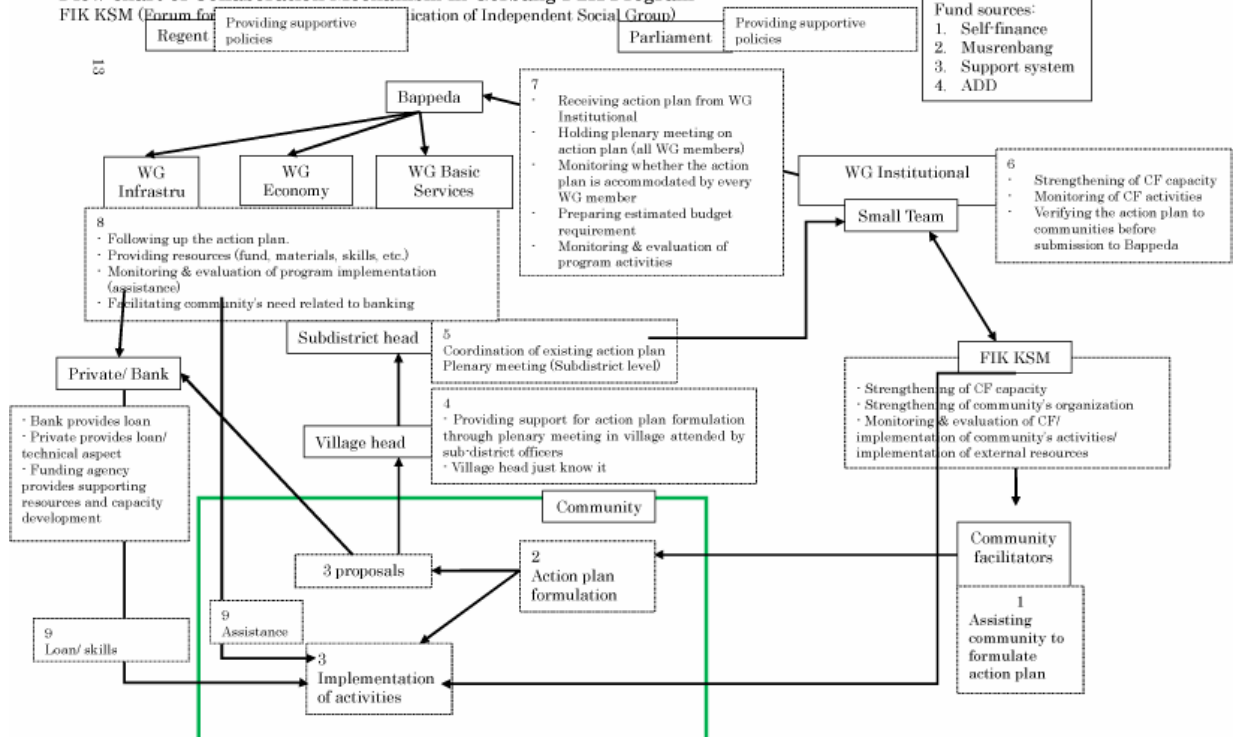
組織化 タカラール県は“Gerbang P2K Program”の県条例をつくり、2011年からの始動を目指している。タスクフォースが作成した協働メカニズムのダイアグラムには、SISDUK以来の経験を生かしつつ、開発が遅れている県内沿岸・島嶼部で持続的な地域開発が進むように、以下に述べるユニークな点が組み込まれている。

- (1) 地域開発のためのいろいろな資金ソースを活用できる。

- (2) メカニズムのなかに、セクター別の開発との調整をするワーキンググループが位置づけられている。SISDUKでは県の各事業部との調整が弱い点を補強している。
- (3) 現地NGOのFIK KSM（ヌルリンダ氏代表で県CF研修受講生の多くが、参加）が、CFに対する活動の調整や技術支援をし、1村1名のCFがそれぞれ対象村へのファシリテーションを継続して行う。

県の“Gerbang P2K Program”は、本プロジェクトのみでつくっているものではなく、プロジェクトなしでも県知事は具体化したであろう。タカラール県はSISDUK以来、村落開発については先進的に経験を積んでいる県であり、本プロジェクトは人づくり、組織づくりへの協力により、“Gerbang P2K Program”の体制を、より総合的な地域開発制度となるために貢献している。

Flow chart of Collaboration Mechanism in Gerbang P2K Program



資料：タカラール県作成

図 3-4 タカラール県で作成した協働メカニズム

JICAの過去の関連事業と本プロジェクトが引き継いだ人的アセット

- 1) 「スラウェシ貧困対策村落開発プロジェクト」（1997～2002年）
- 2) ヌルリンダ氏（NGO 代表）：上記プロジェクトのフィールドオフィサー（FO）で、本プロジェクトのPAにCFとして参加している。本プロジェクトにおけるマスターファシリテーター候補生。
- 3) カマルディン氏（タカラール県職員）：上記プロジェクトのフォローアップに参加。SISDUKのFOを経て県職員に。本プロジェクトにおけるマスターファシリテーター候補生。

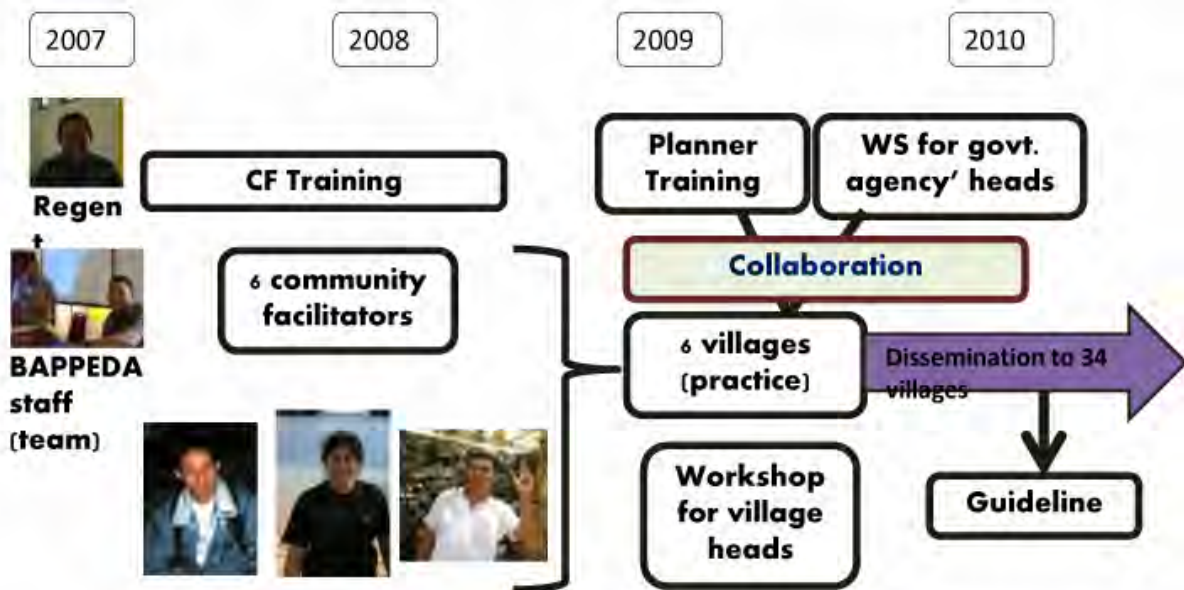
事例分析2：ワカトビ県（南東スラウェシ州）

経緯 ワカトビ県は、フグワ県知事が「市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト」のマスターファシリテーターであり、県政としてCFを活用した村落開発に積極的に取り組んでいる。フグワ知事はそのユニークな活動により、2009年には国内外で10個の賞を受賞した。

本プロジェクト開始時には、県予算でCF研修を開始し、その後プロジェクトと協働メカニズムづくりの基本コンセプトを整理し、PAが認定された2009年4月までに、その中核をなす6名のCFを育成した。これらの活動を企画・実践したのは、ハリム県BAPPEDA次長を中心としたCF研修受講者と計画官研修受講者である県BAPPEDAの職員たちであった。

PAでは、計画官研修を行い、NGOスタッフなどへCF研修を行う一方、モデル村6村で村レベルの中期開発計画を行うための、村長へのワークショップを開催し、CFの支援などによりワカトビ県で、初めてとなる村レベルの中期開発計画を策定した。

モデル村では、CFによるファシリテーションにより29案件をムスレンバンを通して県に申請する一方、村民は自主的にできること（植林、防波堤、井戸、貯水タンク等の工事と管理）を行った。県は2010年に6村のムスレンバンに申請した要望への事業支援を決めた。6村のステークホルダーにとっては、PAに参加した便益は大きかった。



資料：プロジェクト・チーム作成

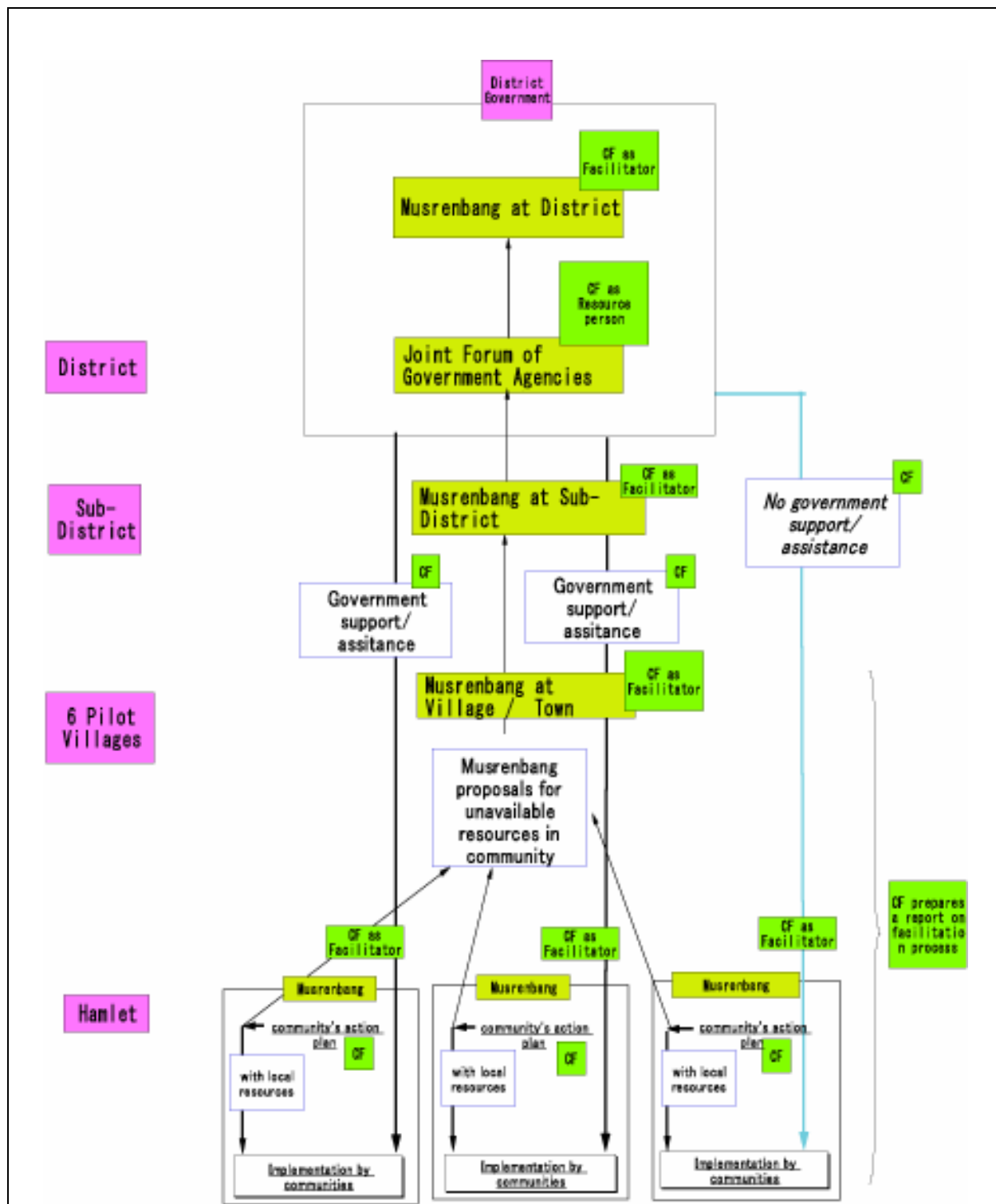
図3-5 ワカトビ県におけるCDプロジェクト実施のプロセス

組織化 ワカトビ県は2010年以降にPAの対象村を65村に拡大する意向であり、そのためにCF育成に力を入れている。たとえばその一環として、県では2008年からCFの能力の高いNGO職員を採用している。

ワカトビ県ではこれまで県主催のCF研修で、本プロジェクトのサポートを受けてき

た。今後は、ハリム氏を中心とし、育成され経験を積んできたCFによって、自力でCF研修に取り組むことも可能と思われる。

ワカトビ県が作成した協働メカニズム図の特徴は、下は集落単位から県までの各レベルでCFの活躍を見込んでいるところにある。県のCFを活用した村落開発の方針は、CDプロジェクト開始前から確立していた。CDプロジェクトは人づくり、組織づくりへの協力により、CFを取り込んだ行政と住民の協働による地域開発制度であるという体制準備の支援をしている。したがって、CDプロジェクトの貢献は、県の目指す地域開発の質の向上に資するものであったといえる。



CF : Community Facilitator
 Musrenbang : Development Planning Meeting

資料 : ワカトビ県作成

図 3 - 6 ワカトビ県で検討している地域開発の協働メカニズム

JICAの過去の関連事業と本プロジェクトが引き継いだ人的アセット

- 1) フグワ氏（県知事）：「市民参加によるコミュニティ開発プロジェクト」（2004～2006年）に州都クンダリに拠点をもつNGOの代表として参加して、マスターファシリテーターとなった。
- 2) ハリム氏（県BAPPEDA次長）：州BAPPEDA職員中に「市民参加によるコミュニティ開発プロジェクト」に参加して、マスターファシリテーターになった。フグワ県知事との関係より、県BAPPEDAへ異動した。

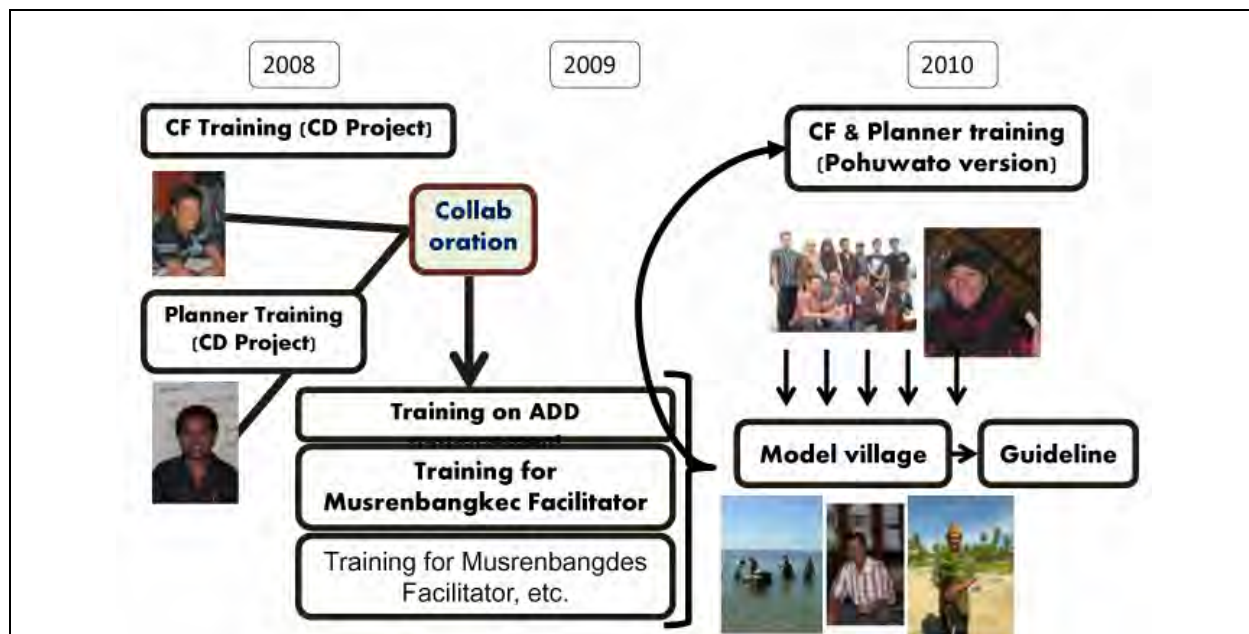
事例分析3：ポフワト県（ゴロンタロ州）

経緯 ポフワト県では、CDプロジェクトの計画官研修（2008年6～7月）に参加した県、BAPPEDA経済課長のイルファン氏がリーダーシップを発揮して、県の政策決定者を説得して一連のワークショップとトレーニングを行った。特筆すべきはその参加者数であり、合計430名が県の行ったトレーニング、ワークショップ、類似比較調査などへ参加した。その中には県内103村すべての参加による「村ムスレンバン」や「ステーキホルダーの協働」に関するワークショップがある。

県の計画は、村中期開発計画策定を通じて地域開発にかかわる関係者の能力向上を目的としており、2009年11月にPAとして認定された。

県主催のCF研修（2009年11月から実施中）とともに、モデル村に指定したマレオ村において、CFのファシリテーションをきっかけに、村民の主体的な動きがはじまった。地区の深刻な問題である井戸水への海水の混入や、海岸浸食に対応するために、マングローブの植林を現在行っている。活動規模は小さなものではあるが、CFが村に入ることによって村民の知識・態度・技能（KAS）が、変化して協働がはじまる、という経験をした。

2010年のPAでは、CF研修第3シリーズ（18名参加）、メタファシリテーター研修（42名参加）を行う一方で、研修参加者のファシリテーション活動により20村の中期開発計画を策定する予定である。2011年は研修を継続するとともに、活動を全県に広げて、すべての村は県計画官とCFとともに中期開発計画を策定する予定である。



資料：プロジェクト・チーム作成

図 3-7 ポフワト県におけるCDプロジェクト実施のプロセス

組織化 ポフワト県の場合は、県計画官が短期間にトレーニング・ワークショップを行うことで、本プロジェクトのアプローチへの理解者を増やすことに成功した。県知事及び県議会は理解があり、適切なタイミングで予算をつけて、県のPAを支援している。プロジェクトを通じた県の活動は、以前のJICA技術協力による人的アセットが、ほぼない状態ではじまっており、プロジェクトが地域開発の新しいプレーヤーをつくり、活動を支援した貢献は大きいといえる。

県がCDプロジェクトのアプローチを全域に広げる過程で、その制度化は不可欠であり、プロジェクト・チームと協働メカニズムの検討を行っている。現在の検討案を下図に示す。

APPENDIX 1. FRAMEWORK OF COLLABORATION MECHANISM IN KAB. POHUWATO

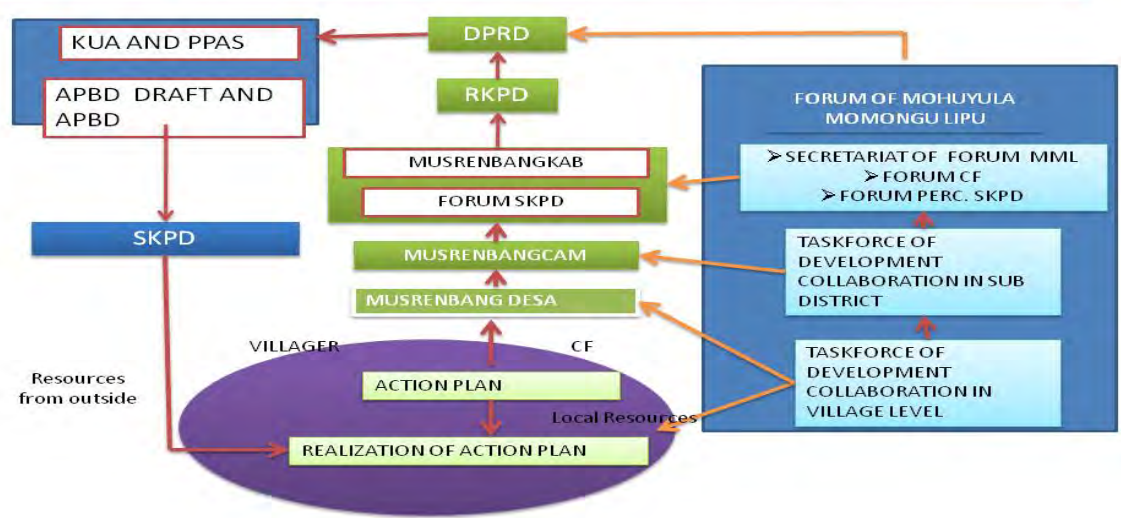


図 3-8 ポフワト県で検討している地域開発の協働メカニズム

JICAの過去の関連事業と本プロジェクトが引き継いだ人的アセット

事例分析4：パリギ・モウトン県（中スラウェシ州）

背景 パリギ・モウトン県のなかではブタパ村周辺は、古くから定着している地元民（カイリ族）の集落である。政府のジャワ・バリ・マドゥラ人の国内移民政策（Transmigration）は、1980年代前半にピークを迎え、ブタパ村周辺から県都パリギにわたり入植地ができた。彼らは元より近代的な生活様式をもっていたうえに、移民政策により道路、住宅等を初めから与えられたので、土着の集落との生活レベルの格差は大きなものとなった。格差改善のために、ブタパ村周辺は1990年代半ばには、中央政府により後進地区に指定された。

この地域では、利水のためにビナンガ村に灌漑堰を設けてブタパ村方面へ灌漑水路を引いていたが、1998年の洪水で灌漑堰が崩壊してしまいビナンガ村はブタパ村への水門を閉じてしまった。これには、年々川の水量が減っていることも影響している。2007年には大規模な地滑りが起きて、ブタパ村とジョノヌヌ村では、水田が土砂により埋まってしまう被害があった。このように自然災害により、ブタパ村はより貧しくなったが、一村だけでは解決できない状態であった。

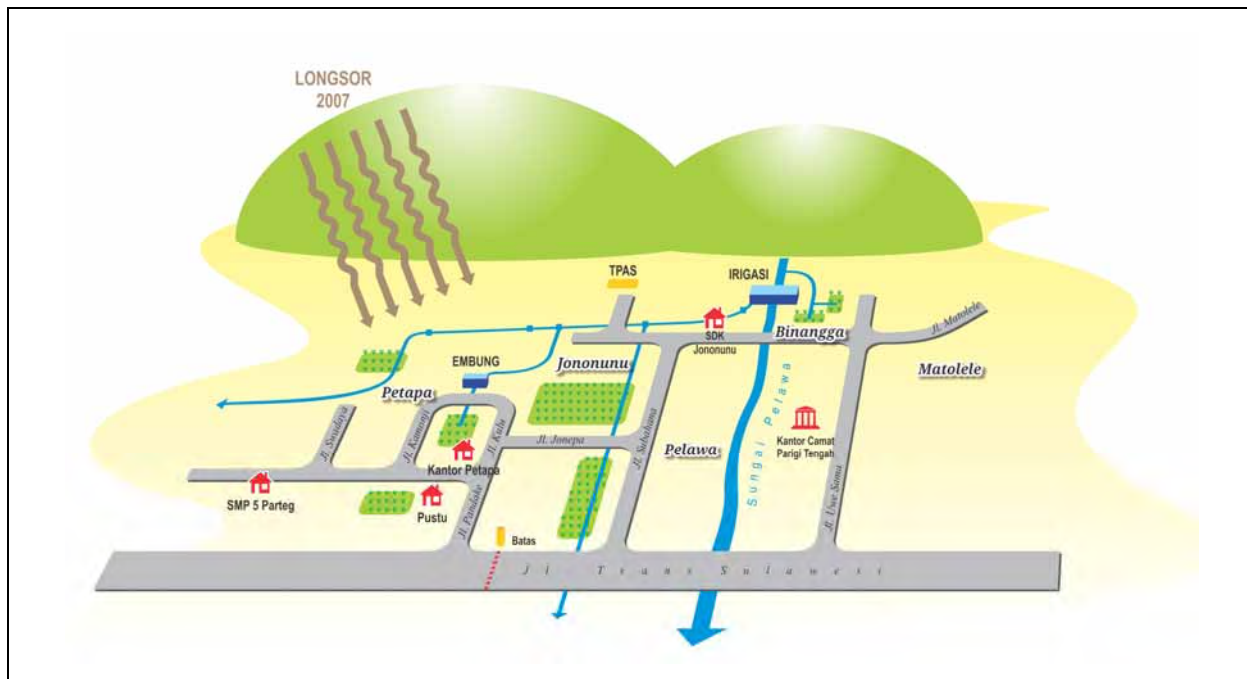
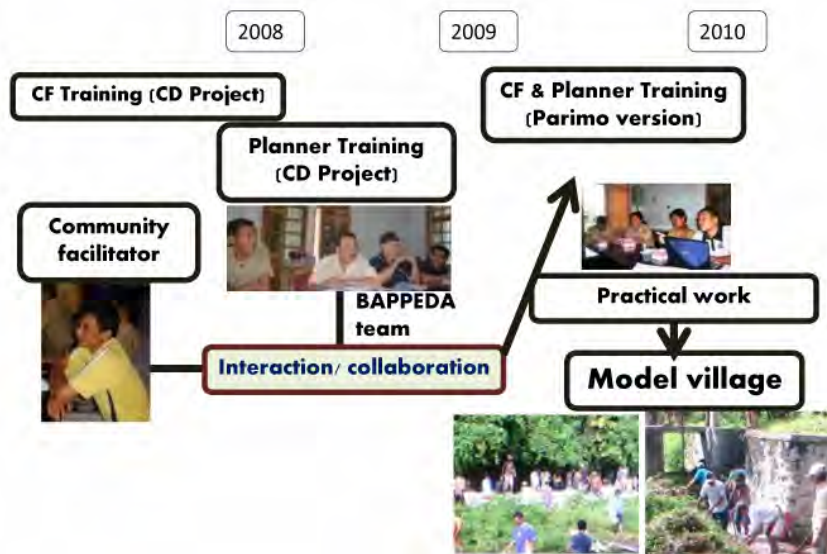


図 3-9 ブタパ村を含む 5 村の位置関係

経緯 パリギ・モウトン県では、本プロジェクトの計画官研修（2008年8月）参加 5 名と CF 研修（2008年4月～2009年1月）参加者スプリヤント氏が中心となり、PAを準備した。PAはその目的を、関係者の協働と能力向上を通じた地域開発計画システムの強化とし、2009年7月に認定された。PAでは、県はまず計画官研修（23名、2009年11月）とCF研修（開始時は20名、終了時は9名とオブザーバー5名、2009年8月～2010年7月）を行った。

CF研修参加者の二人（マフリル氏とジャディド氏）がブタパ村と、その隣接村にファシリテーション活動に入り、地区の課題である過去の洪水と地滑りの被害（灌漑堰と水路、土砂にうまった水田）の復旧と、水源地涵養のための背後森林の保護について議論を喚起した。その結果、2010年5月には5村と関係県機関の会議につなげ、その後すみやかに5村の村民による灌漑堰の復旧作業を行った。二人のCFは、長年利水に関して軋轢のあった村々の関係修復に成功するとともに、5村関係者が今後共同で植林や水田復旧、さらに水源地涵養地や、水資源の共同管理などの活動をしていくという地域開発のシナリオを村民に提起している。

パリギ・モウトン県の事例では、県主催のCF研修生が農村で、実際に協働を行うためのリーダーシップを発揮した。県ではPAを実施するワーキンググループ（WG）が調整機能を発揮して、関係する県機関職員が村民の活動をタイミングよく支援することができた。PAは県知事の支持を得ており、WGには県議員が参加している。



資料：CDプロジェクト・チーム作成

図3-10 パリギ・モウトン県におけるCDプロジェクト実施のプロセス

組織化 県では、県内他地域にパイロット活動を展開することやCDプロジェクトのアプローチを制度化することについての具体的な検討を、まだ始めていない。CDプロジェクトの実施プロセスからみると、県は地域開発の組織づくりを行っている段階といえる。

JICAの過去の関連事業と本プロジェクトが引き継いだ人的アセット

- 1) 過去のプロジェクトはない。
- 2) 本プロジェクトの中スラウェシ州プロジェクトオフィサー（Project Officer：PO）のアジズ氏は、「市民参加によるコミュニティ開発プロジェクト」のマスターファシリテーターである。彼がトレーナーとなった本プロジェクトのCF研修、及びパリギ・モウトン県のCF研修で育った3人のCFが県パイロット活動で活躍している。

第4章 終了時評価結果

4-1 評価5項目による評価

評価5項目による評価結果は以下のとおりである。評価グリッド（英）については付属資料2のミニッツを、評価グリッド（日）については付属資料3を参照されたい。

4-1-1 妥当性

以下の理由により、本プロジェクトの妥当性は非常に高いと考察される。

(1) 必要性/ニーズ

インドネシアでは、中央集権体制から地方分権体制に移行しており、また、地方政府首長の選出も住民の直接選挙になっており、地域開発における住民参加型アプローチ、あるいは、ボトムアップ・アプローチの重要性が、ステークホルダーの間で認識されている。本プロジェクトが取り組んでいる地域社会全体のキャパシティ・デベロップメント、ステークホルダー間の協働メカニズムの構築は、こうしたインドネシアの政治・社会面の変化に十分合致するものである。

(2) 政策上の優先度

「インドネシア」では、新自治法第32号（2004年）、国家開発計画法第25号（2004年）が施行され、地方分権の制度が推進されている。同法では、地域開発計画作成プロセスについて、地方政府の主体性、参加型アプローチ、ボトムアップ・アプローチが要件として規定されている。さらに、本プロジェクトは、インドネシアで新しく制定された国家中期開発計画（Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional : RPJM）2010～2014年の開発アジェンダの一つ「アジェンダV：包括的かつ均一な開発」と密接に関り合っている。同アジェンダでは、開発プロセスに住民が関わるが大変重要な要素になる、としている。こうしたインドネシア側の開発政策と、本プロジェクトのアプローチは十分に合致している。

一方、わが国の国別援助計画では、「民主的で公正な社会づくり」のためのガバナンス、地方分権支援が挙げられている。また、JICA国別援助実施方針では、東部インドネシアに集中して地域開発を実施するという方針が打ち出され、「東北インドネシア地域開発プログラム」が現地ODAタスクフォースにより形成された。本プロジェクトは、同プログラムのなかの中核プロジェクトとして位置づけられており、日本の援助政策・JICA国別援助実施方針に沿って実施されている。

(3) 手段としての適切性

スラウェシ6州の面積は、日本の本州の8割に相当する広大な地域であるが、本プロジェクトの形成にあたって、参考とした既存の類似JICA技術協力プロジェクトが実施された地域であり、日本、インドネシアともにその経験・ノウハウ・アセットを有していたことから、プロジェクトの立ち上げが円滑に進められた。また、プロジェクトは、各州PICが州内対象県選定を行うSelf-selectionの原則を適用し、PICのオーナーシップ醸成に貢献し、プロジェクト実施期間中も州・県間調整はおおむね問題なく進められており、プロジェクト対

象地の選定は適切であった。他方、先方のイニシアティブを尊重する案件とはいえ、PIC（及び県政府）が、選定基準（貧困率の勘案等）の説明責任を果たす必要はある。

インタビュー回答者の多くが、本プロジェクトのアプローチが、従来からの資源投入型のアプローチではなく、地元資源の活用とコミュニティの能力開発をめざすものであり、この点にプロジェクトの優位性があると指摘している。特に、特定のグループを対象とするアプローチではなく、地域社会におけるステークホルダーを包括的にとらえるアプローチを高く評価している。また、ファシリテーション技術について、本プロジェクトのCF研修が他ドナーのものより体系化されており、他のプロジェクトにも活用ができるとの評価が多く聞かれており、本プロジェクトのアプローチは手段として適切であった。

本プロジェクトで実施している3層研修のうち、「政策決定者セミナー」及び「計画官研修」は、「参加型地域社会開発（PLSD）」理論の教材をベースに、JICA技術協力プロジェクト「スラウェシ貧困対策支援村落開発プロジェクト」（1997～2002年）で開発されたインドネシア向けの教材の改訂版を利用しており、講師も同プロジェクトに参加した大学講師等が担当した。一方、CF研修では、JICA技術協力プロジェクト「市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト（略称PKPM）」（2004～2006年）の教材と、同プロジェクトで育成されたマスターファシリテータを講師として活用している。また、計画官研修の実施は北スラウェシ州、及び南スラウェシ州職員研修所であるが、これはJICA技術協力プロジェクト「地方行政人材育成プロジェクト」（2002～2007年）における内務省との協力関係に基づいて、先方からの協力を得たものである。さらに、単なる研修にとどまらず、研修参加者の主体的提案をもとにしたPAを通して、関係者間での協働を実践するという本プロジェクトの枠組みには、JICA技術協力プロジェクト「地域開発政策支援プロジェクト」（2001～2005年）からの教訓が生かされている。このように、スラウェシ地域で過去に実施された類似のJICA技術協力プロジェクトの経験やノウハウを十二分に活用して、本プロジェクトは運営されている。

4-1-2 有効性

以下の理由により、本プロジェクトの有効性は高いと考察される。

(1) プロジェクト目標の達成予測

成果1（研修）及び成果2（PA）により、関係者に意識の変化（住民、行政、NGOのそれぞれがお互いの役割を認識）、業務の変化（行政側においては住民やNGOからの要請に対し、積極的に現地へ出向き、事実に基づく計画に取り組むようになった）、及び制度の変化（州・県市BAPPEDAで、ムスレンバン制度の改善として、本プロジェクトのアプローチを具体化する取り組みが実施され始めている）が見えており、また、成果3（経験共有）がPAの更なる質の向上につながっている。

プロジェクト・チームの資料によれば、対象県のPAの状況をステージ別にみると次頁表のとおりである（評価時点）。このうち、対象29県のうち、PAに認定されている（8つの認定基準に基づき、プロジェクト・チーム、PICでの選考プロセスを経て、対象県との間でMinutes of Understandingを取り交わした活動）のは次頁の表4-1（1）から（3）の7県の活動であり、PAの申請準備中であるものが同（4）、（5）の9県である。

しかしながら、最も進展が見られる1)の2県(南スラウェシ州タカラール県、南東スラウェシ州ワカトビ県)にしても、現段階は協働の制度作りを始めたばかりであり、その後の「運用・定着」を経るまでに更に時間が必要である。このことから、本プロジェクトの終了時点で、PAを通した協働メカニズムの構築に取り組む事例は、6件(プロジェクト目標の指標値)以上になるものの、協働メカニズムの定着が確認された段階には至っていない。

また、上記のケースを除いて、活動が限定的な県は表4-1の(6)と(7)の13県ある。このうち、(6)の10県では何らかの活動が実施されているが、個人レベルでの取り組みとなっている。しかしながら、残る3県(7)は、PICからの働きかけにもほとんど反応がない状態になっている。

これらのことから、プロジェクト目標達成には至っていないものの、能力開発の取り組みにおいて一定の成果を上げていることから、本プロジェクトのアプローチは、有効であると判断される。他方、成果の対外的発信や、類似案件形成・実施プロセスにおいて、当該アプローチの有効性は、更なる検証(可能な限り相対化させたい)と教訓の取りまとめを行うことが重要となる。

表4-1 到達ステージ別の対象県市(その1)

到達ステージ	対象県の数	対象県市
(1) 人づくり+組織づくり+制度づくり	2	ワカトビ県、タカラール県
(2) 人づくり+組織づくり	1	ポフワト県
(3) 人づくり	4	スラヤル県、パリギモトン県、トジョウナウナ県、北ミナハサ県
(4) 予算化	4	ポアランモゴウドウ県、トモホン市、パル市、北ゴロンタロ県
(5) 意思表示	5	タラウッド県、ブオル県、マジエネ県、シドラップ県、ボネ・ボラゴ県
(6) 個人レベルでの活動への取り組み	10	トンガラ県、南ミナハサ県、ポレワリマンダル県、ママサ県、北マムジュ県、北ブトン県、南コナエ県、バウバウ県、ボネ県、ポアレモ県
(7) 反応なし	3	北コナエ県、マムジュ県、ゴロンタロ県

PAに向けた進展に貢献している要因として以下のものが指摘されている。

- 1) インドネシアでは、2005年以降地方政府の首長が住民、直接投票で選ばれることになったため、政策決定者が計画プロセスへの住民の声を反映させることに熱心になった。
- 2) 既存の類似技術協力プロジェクトの経験・成果・人的アセットを活用した。
- 3) インドネシアには、ゴトンロヨンと呼ばれる、住民が相互扶助の精神で協力し合う素地があった。

また、PAに向けた進展を阻害する要因として、以下のものが指摘されている。

- 4) いくつかの対象県では、計画官研修参加者や、その上司が首長選挙に伴う人事異動で他部署に移ったため、本プロジェクトのアプローチを共有する人的ネットワークが分断

され、活動が停滞した。

- 5) PA認定の条件の一つが地方政府の予算配分であるが、関係者（関係部局長、県知事・市長等）の本プロジェクトのアプローチへの理解不足から、調整に時間がかかり、予算配分が遅れるケースが散見される。
- 6) 県毎の研修参加者は計画官5名に対し、CF1名のみであるため、住民に働きかけるCFの活動が、PA形成の障害となるケースがみられた。
- 7) 計画官研修参加者アンケートによれば、参加者のなかには研修内容が職務分掌と合わない、権限をもたない、退職間際等研修受講生としては不適當な職員がおり、研修後の活動に取り組まないケースが生まれた。

(2) 因果関係

本プロジェクトの活動フロー「研修 → アクションプラン → PA」の考え方は、関係者間で十分に理解されている。インタビューによれば、対象県において、計画官研修参加者とCF研修参加者がPAの内容について協議をしている。さらに、PAに向け進展のある県では、計画官とCFが県政府の政策決定者とも協議をしており、本プロジェクトの活動フローに従って自主的な活動が進められている。

(3) アプローチの有効性

1) 研修活動

インタビューによれば、本プロジェクトの3層研修において強調されたボトムアップ・アプローチ、参加型アプローチ、事実に基づくこと、RON（資源、組織、規範）等のコンセプトは、各研修対象者の関心に合致しており、重要な知識を得たとする反応がほとんどであった。そのほか、以下の点が研修の有効性として指摘された。

- ①地域住民の生活を理解し、そのニーズ、能力、限界を把握する
- ②セクターやプロジェクトの枠組みに捉われないこと、コミュニティを包括的に理解する
- ③地域住民の意識を偏見を持たずに理解する
- ④CFがプロジェクトや資金をもたず、個人的な将来の協働者として地域住民と交流する

本プロジェクトに関する第3者終了時評価調査最終報告書によれば、以下の点が3層研修の特長的な点として指摘されている。

- ⑤3層研修参加者間での強力な共同・協働意識の醸成を目指している
- ⑥CF研修では、研修内容または教材は事実・現実に基づく研修そのもののプロセスからできており、プロジェクトが準備した研修モジュールや教材からではない
- ⑦CF研修では、いくつかのシリーズで間隔をおいて順次実施されるので、その合間に研修参加者は知識、技術、自信を身につけるため現場にでて、研修での学びを応用し、復習をすることになる
- ⑧CF研修では、教室での討議は現場での実践とつながっており、研修参加者が課題分析を含めて幅広い理解を得ることが可能である

2) プロジェクト・チーム、PICによるコンサルテーション

インタビューによると、研修参加直後では、計画官やCFが住民に対し十分なコンサルテーションができないケースがあったが、プロジェクト・チーム、及びPICによる継続的なコンサルテーションにより、PAが更に実践的な内容になった事例が報告された（プロジェクトによるコンサルテーションが研修を実践的活動へ結びつける一役を担った）。

3) アプローチの付加価値

インタビューによれば、以下の点が確認された。

- ①PAが進展している事例では、住民、行政、NGOのそれぞれがお互いの役割を認識したうえで協働している状況（意識の変化）が確認できた。
- ②行政側が住民やNGOからの要請に対し、積極的に現地へ出向き、事実の基づく計画作りに取り組むようになった（業務の変化）。
- ③州・県BAPPEDAで、ムスレンバン制度の改善としてCDPのアプローチを取り入れる取り組みが実施されている（制度の変化）。
- ④PAなどでの住民への働き掛けにより、住民のKAS（知識：Knowledge, 態度：Attitude, 能力：Skill）に前向きな変化が出ているとの指摘が非常に多かった。

4-1-3 効率性

以下の理由から、本プロジェクトの効率性は高いと判断される。

(1) アウトプットの達成度

3層研修と経験共有の成果は計画通りに達成されている。成果2（実践：PA）では、ほとんどの対象県でPA形成に向けた取り組みがあったが、進捗にはバラツキがでている。

成果達成に貢献している要因は、以下のものがある。

- 1) 本プロジェクトが実施した3層研修において、強調された参加型アプローチ等のコンセプトが、「インドネシア」のボトムアップ型の地方自治の定着化での人づくり・組織作り・制度づくりのニーズに合致した。
- 2) 地域のステークホルダーのオーナーシップ醸成を重視するため、プロジェクトから事業資金提供をしない姿勢を貫いた。
- 3) 既存の類似JICA技術協力プロジェクトの経験・ノウハウ・人的アセットを活用した。

一方、阻害要因としては、対象県での首長選挙に伴い、研修参加者あるいはその上司の人事異動により活動が個人レベルにとどまっているケースが報告された。また、首長選挙に関連した事業に予算が重点配分され、PAの予算が削減されたケースが4県から報告されている。

(2) 投入と成果の因果関係

これまで、成果1-3に対する活動は順調に実施されている。プロジェクト資料によれば、成果1の研修活動では、2州8県が独自の研修を企画したため、本プロジェクトへのサポート要請が想定以上にあった。そこで、中間レビューの提言に基づき、計画官研修担当の長期専門家の任期を延長した。また、地元ハサヌディン大学（UNHAS）の村落開発専攻修士コース修了者が、州・県市BAPPEDA職員になり、本プロジェクトに関係した業務について

いる事例が3ケース確認された。

長期・短期専門家の派遣、本邦研修への参加者受入れ、現地国内研修・セミナー、必要な器材の提供、現地活動費等の投入はほぼ計画通りであった。特に、本邦研修については、計画外の枠で研修生受け入れを実施しており、全体として十分な投入であった。

(3) タイミング

カウンターパート研修は2回実施（2008年度と2009年度）した。1回目の研修の後、ゴロンタロ州を除く5州のBAPPEDA長官が交代したため2回目の研修が行われたが、その研修を通して、各州BAPPEDA長官によるプロジェクトにかかる十分な理解の下、各州からの強い支援が続いている。このことから、プロジェクト側の投入はタイミングよく実施された。

一方、プロジェクト資料によると、現場での具体的対策の検討において、技術的要素に関することを技術的専門家を招かずに、協議するケースが見られた（例えば、植林の樹種選定）。こうした場合、関係する事業局（Dinas）に依頼して、タイムリーなコンサルテーションを受けるべきであった。

(4) 費用対効果

プロジェクト・チームによれば、費用対効果を高めるため、以下のようにプロジェクトをデザインしている。

- ①各州にPICとプロジェクト・チームとの調整役としてPOを配置した。
- ②CF研修担当として、インドネシア人の長期専門家を雇用している。
- ③日本人長期専門家は全員インドネシア語が堪能なため、通訳・助手の同行が不要
- ④インドネシア側のオーナーシップ醸成を図り、PA等に必要な現地活動費のインドネシア負担割合が以下の通り、3年間で増加した。

2008年：日本側	対	インドネシア側	=	2億4,300万円	:	6,600万円	(79% : 21%)
2009年：日本側	対	インドネシア側	=	4,900万円	:	2億600万円	(19% : 81%)
2010年：日本側	対	インドネシア側	=	5,800万円	:	2億6,100万円	(18% : 82%)
3年間：日本側	対	インドネシア側	=	3億5,000万円	:	5億3,300万円	(34% : 66%)

4-1-4 インパクト

以下の理由から、本プロジェクトのインパクトは大きいと判断される。

(1) 上位目標の達成予測

インタビューによれば、PAに認定されている先進的な県市（7県）では、計画策定過程（ムスレンバン）へ住民の要望を取り込む際に、単なるwish-listから住民ニーズに基づく優先順位を踏まえた活動計画として取り込む方向へ意識・行動の改革が進められている。この状況が進展すれば、地域の資源や特性を生かした（住民ニーズに基づく）地域開発事業数が、将来的に増加することが見込まれる。他方、それ以外の対象県がPAを計画・実施していくためには、追加的研修あるいはコンサルテーションを提供する（プロジェクト・チームに代わる）組織が形成される必要があり、そうした組織の形成なくして、今後3年から5年での上位目標の達成は見込めない。

上位目標の達成には本プロジェクトのアプローチを理解する関係者が増大する必要があるが、当面は対象県で活躍するキーパーソンに頼らざるを得ない。このため、特に地方政府において、キーパーソンが人事異動で他部署に異動した場合には、活動が中断する恐れがある。

(2) 波及効果

インタビューによれば、想定されていなかった正の影響として、以下の事例が確認された。

1) 中央政府、他の地方政府等からの問い合わせ：

- ①内務省教育訓練庁から、同庁主催のワークショップで、プロジェクトの活動内容の紹介依頼
- ②スラウェシ6州内の非対象県5県から参加希望が伝えられている。
- ③スラウェシ地域外として、リアウ州、マルク州アンボン市、西ヌサテンガラ州東ロンボク県から計画官研修に参加希望が伝えられている。

2) 州・県市が独自に実施した追加的研修等の実施数と参加者数：

州、県政府が独自に実施した追加的研修等は2州8県であり、1,268名の参加があった。プロジェクト主導による3層研修の参加者は、計315名であるので、その4倍の人が地方政府独自の研修活動の裨益者となっている。

3) 研修参加者（計画官、CF）あるいは地方政府が独自に実施した活動事例；6州26県で計47の活動が確認された。

4) 他ドナープログラムへの波及

CF研修参加者が、国家コミュニティ開発プログラム（Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat : PNPM）、Coremap（WB）、ACCESS（AusAID）等のインドネシア政府あるいは他ドナー実施するプログラムのファシリテータになっている事例が、各州へのインタビューで確認されている。

5) プロジェクト・チームによると、東部インドネシア開発支援プログラムとの連携として、以下の活動があった。

- ①マミナサタ広域都市圏環境配慮型都市開発促進プロジェクト：スラウェシ州公共事業局職員に対するファシリテーション技術に関する講義
- ②アンボン市で実施中の「復興期の地域に開かれた学校づくり（マルク）プロジェクト」関係者によるCF研修参加

6) プロジェクト・チームによれば、住民の課題把握能力、オーナーシップが向上したとみている。また、計画官、CFはプロジェクトプロポーザル作成に非常に積極的であり、これからはプロポーザル作成スキル向上に重点を置く必要がある、と見ている。さらに、プロジェクトモニタリング・スキルは全般的に低いので、この強化も今後の課題である。

7) また、ワカトビ県のモデル村活動では、村中期開発計画（RPJMDes）の作成で、村のニーズに基づく優先順位が反映されている。さらに、ムスレンバン実施のための技術ガイドラインを作成し、県知事令として発行する計画である。

8) プロジェクト資料によれば、PAに認定されたものは、5州の7県で実施中の27活動であり、対象県全体29県の24%がカバーされている。一方、PAに認定されていないが、その準備段階等で3層研修参加者が主体的に始めた活動は6州の19県で47件となっている。両者の活動が実施されている県は計26県であり、対象県の90%で裨益者が出ている。

4-1-5 自立発展性

以下の理由から、本プロジェクトの自立発展性は中程度と判断される。

(1) 政策・制度面

各州では、本プロジェクトの成果を維持するため、政策決定者セミナー、事業局職員向け計画官研修、CF研修等の追加研修の実施、本プロジェクトのアプローチを応用させることによるムスレンバンの改善を計画している。さらに、BAPPEDA Forumを通じた本プロジェクト活動の普及、活動が停滞している対象県へのコンサルテーションの継続等も計画中であり、高いオーナーシップをもっている。また、各県政府においても、独自の事業の継続・拡大計画をもっている。

また、いくつかの州には以下の独自の地域開発事業が計画されており、その実施において本プロジェクトのアプローチを活用することを検討している。しかしながら、これらの政策を州が独自に実施する段階には至っておらず、プロジェクトからの支援が引き続き求められている。

1) 西スラウェシ州：

「自立した住民活性化プログラム（Bangun Mandar、2008～2013年）」
州予算510億ルピア / 3年間（1村1CF養成）

2) 南東スラウェシ州：

BAHTERAMAS（村落開発プログラム）（村政府と住民の能力向上）
州予算1500億ルピア / 3年間

3) 中スラウェシ州：

村落開発プログラム（PPWP）
州予算550億/年（養成したCFによる住民ファシリテーション）

(2) 組織・財政面

PIC設置の州知事令は、本プロジェクト実施期間中のみが対象であるため、プロジェクト終了後にPICは解散する。PIC機能（参加型開発の推進、県市との調整、モニタリング・評価）のBAPPEDA内への内在化を進める必要がある。地方政府は、州BAPPEDAと県市BAPPEDAの間のコミュニケーション・チャンネルであるBAPPEDA Forumを通じて、関係者間の調整、PAのモニタリング・評価を実施することを検討中である。

(3) 技術面

本プロジェクトが実施した計画官研修、CF研修の教材をベースに、州・県が独自に改訂した研修コースが5事例確認された。このことから、本プロジェクトの3層研修の内容は基本的なものとしてインドネシア側に受け入れられており、また、改定版を作成する工夫がなされている。

POの機能のうち、プロジェクト・チームとPICとの調整役という機能は、本プロジェクト終了後必要なくなる。一方、本プロジェクトの実施において各州POが担った機能（研修での講師、コンサルテーション等）は大きいものがあり、これをいかに確保するかの検討が必要である。

(4) 普及可能性

本プロジェクトでは、計画官研修の講師はPLSD Indonesia Institute（JICAのPLSDに関する課題別研修参加者がメンバー）のメンバー6名が中心であり、CF研修はインドネシア人専門家、各州のPOのほか、「市民社会の参加によるコミュニティー開発プロジェクト（PKPM）」の参加者（マスターファシリテータ）、プロジェクトが実施したCF研修の参加者のうち、優秀だったもので構成された。このことから、研修講師そのものを養成する研修があれば、十分な数の研修講師を確保することは可能と思われる。

研修講師は、計画官研修についてPLSD本邦研修参加者が着実に増えており、また、CF研修については優秀なCFが養成されてきていること、及びTOTガイドブック（研修教材）がプロジェクト側で作成済みであり、講師の人材は揃いつつある。今後は、これらの人材を組織化する講師人材バンクのような組織の準備が、研修事業の継続・普及に必要である。さらに、本プロジェクトのアプローチ普及のための方策として、具体的には、他地域・事業への当該アプローチ導入のための端緒作りが求められる。

4-2 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) 現地のニーズに合致したアプローチ

本プロジェクトが実施した3層研修（政策決定者向け、計画官向け、CF向け）において強調されたボトムアップ・アプローチ、参加型アプローチ、事実に基づくこと、RON（資源、組織、規範）等のコンセプトが、インドネシアの地方自治の定着化における人づくり・組織づくり・制度づくりのニーズに合致した。また、地域のステークホルダーのオーナーシップ醸成を重視するため、プロジェクトから事業資金提供をしない姿勢を貫いた点も有効であった。

2) 既存の類似技プロの経験・ノウハウ・アセットの活用

「1-1 協力の背景と概要」で述べている通り、本プロジェクトはスラウェシ地域で展開された既存の類似技術協力プロジェクト4件のアセット（人材、研修教材、人的ネットワーク）とその経験・教訓を十分に活用していることが、業務の円滑な実施に寄与している。

(2) 実施プロセスに関すること

1) PICとPOの配置によるコンサルテーション

各州にPICを州知事令により設置するとともに、POを配置してプロジェクト・チームと、PICとの調整を行う体制を構築したことが、活動全体の推進に寄与している。また、プロジェクト・チーム内に日本人専門家と同等な、ナショナル・エキスパート（CF研修担当）を採用し、PIC及びPOとの円滑な意思疎通を行うとともに、対象県でのステークホルダー間へのコンサルテーションを随時行っており、プロジェクト・チーム、州PIC、県市の間で一体的な活動が実施された。

4-3 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

1) PA形成過程の長期化

本プロジェクトは、研修→アクションプラン作成→PAというプロセスに基づくが、PAの実施に当たり、プロジェクト・チーム、及びPICによるPAの認定手続きが必要となる。特に、地方政府の予算確保という条件について関係者との調整に時間がかかったため、PAに認定された7県の事例はすべて2009年以降の実施になった。その結果、プロジェクト期間（3年）で計画されたプロセスをすべて実践することが困難となった。

2) CFの不足

対象県毎の研修参加者は計画官5名に対し、CF1名のみであったため、住民に働きかけるCFの活動がPA形成活動フローのネックとなるケースがみられた。なお、いくつかの県では、独自のCF研修を実施しCFの増員を図っていた。

3) 今後の研修実施体制の検討が不十分

本プロジェクトが自立発展するためには、研修実施体制、特に研修講師の確保を検討する必要がある。計画官研修については、PLSD本邦研修参加者が着実に増えていること、CF研修については優秀なCFが養成されてきていること、及びマスターファシリテーター用のガイドブック（研修教材）が、プロジェクトによって作成済みであり、講師の養成手段ができたことから、講師人材バンクのような組織化が必要であるが、評価時点では十分な検討がなされていない。

4) 計画段階からの中央政府巻き込みが不十分

一地方で実施される案件とはいえ、他地域への普及プロセスがスムーズに進展するためにも、計画段階から中央政府を巻き込んでおくべきであったものの、専門家からの定期報告以外の協力関係を築いてこなかった。

5) 達成すべき目標の不明確さ

本プロジェクトは、C/Pのイニシアティブを尊重するタイプの案件であるため、プロジェクトが提供する階層別研修後の展開が読みにくい面はあるものの、誰・何がどのような状態が目標達成といえるのか、第三者的に明確になっていなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

いくつかの対象県では、計画官研修参加者や、その上司が首長選挙に伴う人事異動で他部署に移ったため、本プロジェクトのアプローチを共有する人的ネットワークが分断され、

活動が停滞したケースが見られた。また、首長選挙向け予算への重点配分から本プロジェクトの活動のために確保された予算が削減されたため、活動が停滞したケースも散見された。

その他、以下の要因が挙げられる。

- 1) BAPPEDA以外の関連部局に対する研修機会が限られていた
- 2) PAにおける技術支援が迅速さを欠いているケースが散見された
- 3) 動きが見られない対象県は、首長選挙の影響で人的ネットワークが分断されたうえに、選挙前後の数年間政治的に不安定となっていた
- 4) 本部課題部（経済基盤開発部）からの支援が限定的であった

第5章 結論、提言、教訓

5-1 結論

5-1-1 調査方法

今回の終了時評価は、通常の5項目評価（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立的発展性）を行うプロセスで、優良事例だけ取り上げるのではなく、対象6州29県でどのようなインパクトがあったか、を念頭に、研修参加者に対する個別アンケート、第3者による評価調査及び調査団による対象6州への視察を行い、より定量的にプロジェクトのインパクトを把握することに努めた。また、個別事例で定性的にプロジェクトのもつ能力開発のダイナミズムの部分を、できるだけわかりやすく整理した。

5-1-2 プロジェクトの進捗

本プロジェクトは、インドネシアが推進するムスレンバンを補強するシステムである。今回の調査の結果、ファシリテーターが介在することで、行政と住民の間の橋渡し役を行い、住民のニーズに基づいた事業が展開していることを確認した。これらの成果は、本プロジェクトの研修が政策決定者、行政計画担当及びファシリテーターの3層に対し、能力強化を行い、関係者のマインドセットを実践者に変え、具体的な事業の推進を通し、実践的な能力を育成した結果である。

量的なインパクトとしては、対象29県中、26県で波及効果があった。事業の進捗には大きな違いがあるも、おおむね、関係者間の意識の醸成が進み、かつ研修対象の中から推進役のリーダーが存在した。他方、まったく動きのない県（3県）では、人事異動等により、関係者の意識改革が進まなかったことが主要な要因として挙げられる。

質的なインパクトとしては、16県でパイロット事業が進展、もしくは準備中であり、うち、2県（ワカトビ県、タカラル県）では、パイロット事業の教訓をとりまとめ、制度化の取組まで進んでいる。ただし、残り10県については、研修を通し、さまざまな活動が動き出しているが、個人的なレベルに留まっているのが現状、引き続き県行政を巻き込んだ事業へ進展させる必要がある。

能力開発を通じた取組は一定の成果を挙げつつあるも、当初計画されたプロジェクト期間（3年間）で、プロジェクト目標の達成は難しい現状である。

5-1-3 プロジェクトの有効性

プロジェクトの有効性を判断するために、関係者の意識を変える研修とは何かを明らかにする必要がある。政策決定者、及び行政官向けの研修は、これまでのJICAが行ってきた「スラウエシ貧困対策村落開発支援プロジェクト」及び、「地方行政人材育成プロジェクト」で開発したPLSD研修を母体にしており、ボトムアップ・アプローチや参加型協力の必要性を強調し、政府関係者に実践者の視点を意識させた。また、CF研修は、「市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト」でのガイドラインを活用し、38日間を5つに分けて、理論及び実践（実際のコミュニティでの活動）を併せて行うモジュールで構成されている。研修受講者は、研修を通し、Plan-Do-Seeを経験、特にコミュニティでの実践活動は、市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト（Pengembangan Kemitraan dalam Pemberdayaan Masyarakat : PKPM）で育成され

たマスターファシリテーターに厳しく批判されるプロセスを経て、コミュニティを見る目を育成される。

双方とも、これまでのJICAの協力のアセットを効果的に活用する点及び実践的なアプローチがベースになっており、プロジェクトの能力開発の骨格である「研修—アクションプラン—パイロット事業」の重要な役割を担っている。また、プロジェクトでは、研修に限らず、パイロット事業を具体化させる段階で、様々なコンサルテーションを行っており、経験・体験をベースにしたアプローチが一貫した形でフォローされるのが特徴であり、研修後、各受講者が何らかのアクションをとる可能性が高いという結果に反映される。

今回実施した研修参加者へのアンケートでは、進捗に大きな違いのある県の対象者を比較しても、研修の理解度に大きな差はなかった。このことから、進捗の遅れは、研修自身の問題ではなく、人事異動や選挙等の政治状況等、何らかの外部要因が影響していると推察される。

5-1-4 他地域への展開

インドネシア側のオーナーシップを尊重し、能力開発を主体とすることで、州、県及びコミュニティの主体的な取り組みを促していることはプロジェクトの特徴である。プロジェクトの目標は、夫々のコミュニティ、県が、夫々のリソース（予算、体制）をより効果的に、効率的に活用する方策を提案する能力を強化することであり、コミュニティ及び県の基礎的能力の強化により、これまでムスレンバンがカバーできない特に脆弱なコミュニティへの開発手法として有効であると内務省、国家開発企画庁（Badan Perencanaan Pembangunan Nasional : BAPPENAS）から評価を受けた。具体的には、ヌサテングラ、マルク、カリマンタンへの適用の提案があった。

5-1-5 自立発展性への懸念

他方、このプロジェクトの自立的発展を阻害する要因は、プロジェクトが直接雇用、もしくは研修講師として活用しているナショナルエキスパートを有効に活用する組織がないことである。プロジェクトの特徴である能力開発は、一部は日本人専門家が担っているもの、その多くは、プロジェクトが直接雇用するナショナルエキスパートが担当している。自立的発展性を確保するためには、これまでプロジェクトが担ってきた役割を、何らかの組織が代替し、ナショナルエキスパートが今後とも活動できることが重要である。

また、これら質の高いリソースを活用した研修を誰が、予算化し、実施するかが課題であり、調査団は、一部の州で実施が進んでいるように、州政府がプロジェクトに代わり研修を実施していくことが適当と考え、調査団から州政府に提案し了解を取り付けた。

5-1-6 結論

結論として、以上の観点（プロジェクトの目標が未達成であること、他地域への展開の要望があったこと、自立的発展性に懸念の3点）から2年間の延長が妥当と判断する。延長にあたり、以下の点に留意する。

- (1) 一部の県を除き、多くの県では活動の成果発現に向け、プロジェクトからの適切なコンサルテーションが必要。
- (2) 自立発展性の確保のために、研修講師、ファシリテーターの組織化と育成が必要。

- (3) 先進的な州及び県のモデルを他の地域へ普及、浸透させていくプロセスが必要であり、プロジェクトとして教訓を整理し、対外的に発信していくことが重要。
- (4) 中央政府から要望のある他地域への展開に関して、延長期間中に試行し適用の条件等を整理する。

5-2 提言

ここでは前節で提示されたプロジェクトの二年間延長の結論を受け、二年後のJICA支援の終了を念頭に、特に本プロジェクトの有効性、自立発展性（持続性）、波及効果を高めるために後続する各節において、以下5側面について一連の提言を行う。

- ・延長期間の位置づけと新たなタスク
- ・より効率的かつ効果的な事業の実施
- ・事業の持続性・自立発展性担保を踏まえた出口戦略
- ・他地域へのアプローチの普及・拡大
- ・効果の波及のための他事業との積極的連携

5-2-1 延長期間の位置づけと新たなタスク：‘Glocalization’ of Sulawesi CDP

調査団は次の2年間の延長期間を、①プロジェクト目標の達成のみならず、2年後に本プロジェクトの事業をインドネシア側へ引渡すことを念頭に、②インドネシア側によるプロジェクト事業の持続的・自立的実施を可能とし、また③本プロジェクト及び一連の前身プロジェクトで蓄積された経験を整理の上、他地域や他事業へ本プロジェクトのアプローチを普及する足がかりを作る期間と位置づける。そして延長期間中の活動を貫く理念として‘Glocalization’ of Sulawesi Capacity Development Project (CDP) を提案する。

‘Glocalization’ of Sulawesi CDPは、上の①から③を目指すうえで、以下二点を重視するものである。

- ①Localization of the operation：インドネシア側の人材・組織の有効活用、コミットメントをより重視したプロジェクト活動の実施。
- ②Globalization of market for the approach：本プロジェクトのアプローチに対するマーケットの拡大＝普及努力。

そのため、延長期間中のプロジェクトに新たなタスクを加えることを提言する（内容については次段落で説明）。これにより全体的業務量、及びその効果の増大が見込まれるが、現在までの業務の延長部分については、本プロジェクト及びその前身プロジェクトにより育成・強化されたインドネシア側の人材や、組織をより積極的に活用し、また州や県政府のより積極的関与とコストシェアにより、プロジェクト側の投入を相対的に減らすことが可能と見込まれる（州レベルでの研修の制度化、講師備上費のコストシェアについては既に州政府の了解取り付け済み）。逆に追加業務に対するプロジェクト側のより積極的関与が期待される（図5-1参照）。

具体的には、2年後の本事業からのJICA撤退を念頭においた上記理念にもとづき、本プロジェクト事業の持続性・自立発展性、さらにはその効果の波及可能性を高めるため、評価団としては延長期間中に実施すべきタスクとして以下を新たに追加することを提言する。

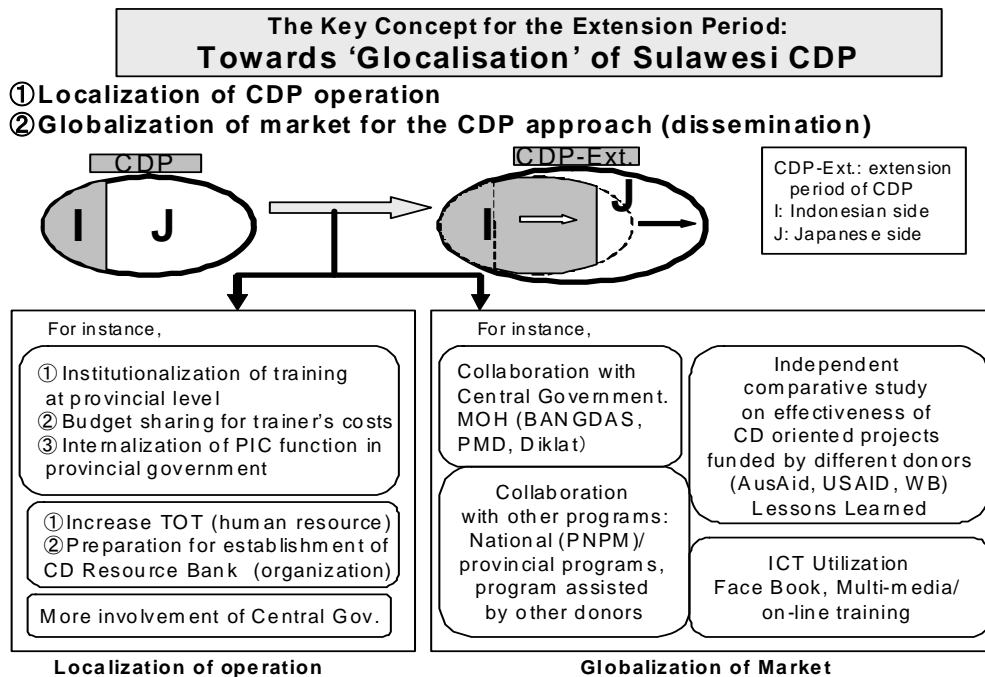


図 5 - 1 延長期間の活動の理念

(1) 「CDリソースバンク」(仮称) 設置準備

本プロジェクト終了後も地方政府他からの研修や、本プロジェクトのアプローチ適用に際しての助言要請に應えるため、本プロジェクト及びその前身のプロジェクトにより育成されつつあるPLSD、及びCF研修講師の人材登録機関「CDリソースバンク(仮称)」設立可能性の検討と設立準備を行う。

(2) 有効性の更なる検証と教訓の取りまとめ

本プロジェクトの実施プロセスとその結果、有効性につき先行事例のみならず、後発事例も含めて体系的に分析を行い、類似案件や関連政策の立案に活用可能な教訓を取りまとめる。

(3) アプローチ普及のための方策検討

本プロジェクトの対象地域外(スラウェシ内外)に本アプローチを普及していくための具体的方策を検討し、取りまとめる。

(4) 他地域・事業へのアプローチ導入への端緒づくり

スラウェシ以外のインドネシア地域、あるいは新興ドナー国として、他国へ本プロジェクトのアプローチを移転するため、その方策の検討のみならず、スラウェシ以外の関係者に向けてのワークショップの開催や、他地域・他国からのスタディーツアーの受け入れなど、具体的普及活動に取り組む。

各々のタスク推進のためのより詳細な提言については、後続する節においても言及する。

5-2-2 より効率的かつ効果的な事業の実施

調査団は、現在までの本プロジェクトの進捗状況と成果を積極的に評価するとともに、実施プロセス上散見された懸念事項に対し、より効率的・効果的な事業運営を推進する立場から以下を提言する。

(1) TOTの促進

増加傾向にあるCF研修需要に対し、CF研修を実施できる人材の数はいまだ限られている。質の高い研修を提供できるマスターファシリテーター育成は急務であり、プロジェクトはTOTを優先的に実施することが望まれる。

(2) 研修を受けるべき適切な人材の選抜

階層別研修の目的に即した人選が行われていないケースも報告されたため、地方政府は、研修機会を最大限生かすため、研修生候補の職務、意欲、能力、退職までの期間、近々の異動の可能性などを勘案のうえ、適切な人選を行う必要がある。

(3) セクター別事業部、コミュニティ・エンパワメント部局の人材に対する研修機会の提供

PA実施にあたっては、セクター別事業部（Dinas）やコミュニティ・エンパワメント部局（Community Empowerment Board : CEB）からの技術的支援を必要とする場合も多いことから、地方政府は計画官研修にDinasやCBSスタッフの参加を奨励する、あるいはPA実施に関与する当該スタッフに対し、参加型事業実施やコミュニティ・エンパワメントの重要性、住民とのコミュニケーションスキル等について、県支援のCFによるオリエンテーションを実施することが望ましい。

(4) タイムリーかつ適切な技術支援の必要性

訪問したPA実施地域内には、必ずしも技術的に適切な方法で実施されていない活動例や、専門的助言がないばかりに住民が不必要に長い期間問題解決を、先延ばしにせざるを得ないケースも見られた。PA活動の質と効率性担保のため、CFは住民の自助努力を不必要に強調しすぎることなく、住民が担うべき部分とそれ以外が担った方がいい部分を的確に判断し、必要な場合には、専門的助言をタイムリーに仰ぐことが重要である。また、住民の抱える問題を解決するに必要な専門的サービスを県などの行政が、人材あるいは財政的制約などから提供できない場合には、プロジェクトが適切な組織や人材と連絡・協議し、場合によっては、そうしたサービス購入にかかるコストの一部を、プロジェクトで負担することも検討すべきであろう。

(5) PA対象県の変更検討

三層の階層別研修がさまざまな理由によりPAあるいはそれ以外の具体的なアクションにつながっていない県が三県だけある（Konawe Utara, Mamuju, Kab.Gorontalo）。こうした県を抱える州のなかには、PA対象県の変更を希望するところもあり、プロジェクト側は州及び県と協議のうえ、今後の方針を明らかにする必要がある。

(6) ICTのモニタリング評価及びコンサルテーションへの活用

継続的なモニタリングとコンサルテーションは、本プロジェクトの要である。現在計画中のPAが延長期間中に実施フェーズに移行することを考えると、プロジェクト及びPICに対するモニタリング、コンサルテーションへのニーズは急増すると推察される。こうした状況のなか、プロジェクト及びPICは、県やCFあるいは住民に対するコミュニケーション手段として、携帯電話を含めた情報通信技術（Information and Communication Technology : ICT）デバイスをより効果的に活用することが求められる。

(7) PAの一環としてのCF活動対象村選定のクライテリア

CFの活用及びPAの機会を最大限に生かしてより不利な状況におかれた地域の問題解決につなげるよう、プロジェクト並びに地方政府（州及び県）は、現在、県に一任している村の選定に関し、貧困率等の一定基準を導入することが望ましい。

(8) 本部の支援体制（経済基盤部から公共政策部への副担当部署の変更）

PA活動が含まれているとはいえ、本プロジェクトはハードインフラの整備というよりは、地域開発と貧困削減促進のため、関係者及び関係機関の間に望ましい関係構築を図り、協議・調整メカニズムと分業体制を構築するキャパシティ・デベロップメントを行うソフト型事業である。こうした事業の性質、と本プロジェクトの経験から引き出される教訓の有効活用を考えると、主管はMFOとしても、副担当部署を本部経済基盤部から、公共政策部（ガバナンス、あるいは貧困削減）に変更することが望ましいと考える。

5-2-3 2年後の出口戦略を踏まえた事業の持続性・自立発展性確保

既に5項目評価でも明らかにしたように、他の項目に関し本プロジェクトは、概して高い評価を受けたのに対し、自立発展性については相対的に低い評価を受けている。2年後の本プロジェクトからのJICA撤退を念頭に置いたとき、プロジェクトの持続性・自立発展性をいかに高めるかは、今後二年間における最大の課題である。本側面に関し、評価団として以下を提言する。

(1) 州レベルで実施される計画官研修及びCF研修の制度化

三層の階層別集団研修は現在までプロジェクトの負担で実施されてきた。しかしながら、研修受講者の人事異動等により、研修後に計画・実施されるPA活動の進捗が停滞するのみならず、本プロジェクトの経験が関係機関内で継承・蓄積されにくい状況が出てきている。かかる状況より、州レベルで実施される計画官及びCF研修は州が定期的実施するよう制度化することが望ましい（ゴロンタロ州、北スラウェシ州は既に階層別研修の制度化を図っている）。そのため、州BAPPEDAが人材養成局等関係部署と協議し、研修の継続的实施や制度化に向けた計画づくりを行うとともに、州の地域中期開発計画（Regional Mid-term Development Plan : RPJMD）策定プロセス等を通じ、必要な予算措置を講じることが望まれる。

(2) 研修講師やトレーナー備上費に対する州政府のコストシェア

研修が本プロジェクトにより計画されたものであれ、州・県政府が独自に計画したもの

であれ、現在までのところそうした研修講師やトレーナーはプロジェクトが全費用を負担のうえ備上している。延長期間以降もプロジェクト関連活動が支障なく続けられるよう、研修講師やトレーナー備上費については、州政府によるコストシェアが妥当と判断され、延長期間中から開始されるべきであろう。

(3) 州政府のコミットメント

県レベルでの研修及びPA活動の持続性を担保するため、州政府の担う役割は大きい。州レベルでの研修への州政府の積極的参加及び州政府の本プロジェクトへのコミットメントを醸成するため、PICは県の関係者に対し、会議を開催し意見交換を図ることが奨励される。必要と判断される場合には、本プロジェクトの実施及び関連活動の継続につきPICと州政府の間で両者の役割分担に関し、合意文書（Minutes of Understanding : MoU）を交わすことも一案であろう。

(4) 地方政府の若手スタッフに対する村レベルの現地研修実施の検討

CF研修を介して、地方政府職員に村の実態を理解する機会を提供することは、研修を受ける本人のみならず、分権化の流れのなかで、参加型開発を促進する地方政府にとっても貴重な資産となろう。地方政府が、特に若手スタッフ対象にCF研修を通じた村のエクスポージャープログラムを導入することは、検討に値すると思われる。

(5) PIC解消後の組織体制

2年間の延長期間後PICは解消され、本プロジェクトの効果を持続的に担保する、あるいは本プロジェクトのアプローチを普及する組織体制がなくなることが懸念される。州BAPPEDAはCEBなど関係部局と協議し、PIC機能を州政府のどこに内在化させるか具体的な案を検討し始めるべきである。

(6) 中央政府との関係強化

本プロジェクトの自立発展性の担保とそのアプローチの他地域への普及可能性を高めるため、またコミュニティ/地域開発、貧困削減、地方分権化にかかる政策立案へ適切なインプットを提供するため、PIC及びプロジェクトは、積極的に中央政府の関連部局と情報・意見交換を図る必要がある。特に、内務省地域開発局のBANGDA（地域開発担当）、PMD（コミュニティ・エンパワメント担当）、Badan Diklat（研修担当）とは延長期間中・後のCDPの展開を考慮し、密なコミュニケーションを図ることが望まれる。

5-2-4 他地域への能力向上（CD）アプローチの普及・拡大

本プロジェクトのアプローチは、コミュニティ/地域開発促進のため、村の住民や県・州の行政機構等に対して同時多発的に働きかける能力強化アプローチであり、その有効性にかんがみ、州政府並びにプロジェクトは、プロジェクトの経験の発信、及びアプローチの普及に関し、より積極的な役割を担うべきである。以下はそのための具体的提言である。

(1) プロジェクトの経験のより体系的だった記録努力と中央政府への情報発信・政策提言

プロジェクトの関係者は、本プロジェクトの経験から様々は教訓を引き出し、それを東部インドネシア地域及びBANGDAを含めた内務省等中央省庁に、発信していくことが求められる。そのために州政府とプロジェクトは、本プロジェクトの実施プロセス及び経験をより体系的に記録・分析整理することが肝要である。

(2) 「CDリソースバンク（仮称）」設立準備

現在までのところ、研修講師、トレーナー等人材は様々な機関や地域から、個人ベースでリクルートされており、これが今後能力向上（Capacity Development : CD）アプローチの他地域への普及展開の足かせとなることが懸念される。そのため、プロジェクトは関係機関と協議のうえ、人材登録組織（「CDリソースバンク（仮称）」）の設立を検討することが重要である。その一環として、設立が想定される法人の異なる形態（民間、NGO、政府機関、半官半民等）を長所、短所、設立可能性などの点から比較し、同リソースバンク設立に向けた戦略ペーパーを作成することが望まれる。

(3) ICT活用によるプロジェクトの経験発信及びアプローチの普及

本プロジェクト及びその前身プロジェクトにより様々な人材が育成され、こうした人々のなかで緩やかなネットワークが形成され、情報・意見交換なども進められつつある。本プロジェクトは、スラウェシでの地域開発への貢献という位置づけで開始されたが、その有効性、波及可能性にかんがみ、本プロジェクトの経験や情報発信を、ICTをより有効に活用することによりスラウェシ外にも発信していくことが肝要である。具体的には、プロジェクト関係者や関連研修受講者が、ソーシャル・ネットワーク・サービスを介して自由に情報発信・意見交換をすすめていくこと、さらには、プロジェクト関連研修をマルチメディア教材やon-line教材として、より広範な人々に提供していくことも積極的に検討していく必要があるであろう。

(4) JICA専門家が担う機能の拡大

上で例示したように本プロジェクトのアプローチの普及及びCDリソースバンク設立準備に向け、プロジェクト専門家はより積極的に中央政府機関、ドナーほかの関係機関に接触し、意見交換を図る必要がある。そのため、専門家はスラウェシのプロジェクト関係者のみならず、より広範な関係者に対し、本プロジェクトの経験共有、情報発信、アドボカシー業務を行っていくことが求められる。また、そのためにJICA MFO、JICAインドネシア事務所、本部の関係部署からの支援も必要であろう。

5-2-5 アプローチの有効性の更なる検証と普及のため他ドナー・事業との連携促進

他の類似事業やアプローチとの比較における本プロジェクトのアプローチの有効性の検証や比較優位性の特定、及びそれに基づく普及促進に向け、評価団は以下を提言する。

(1) 第三者評価を通じた類似案件・アプローチとの比較研究の実施

地方分権化の文脈におけるコミュニティ・地域開発にかかる能力強化事業は本プロジェ

クトのみならず、他のドナー支援により複数実施されているが、その有効性の判断については個々の分析・評価枠組みに基づいてのみなされている。こうしたなか、類似案件を実施しているドナー地方政府支援プログラム（Local Governance Support Program : LGSP (USAID)、貧困・後進地域支援事業 (Support for Poor and Disadvantaged Areas : SPADA) (WB)、AIPD (AusAID) など）が、それぞれ第2フェーズを企画中であることを踏まえ、類似案件の比較と有効性の検証、さらには教訓の引き出しのため第三者評価の計画・実施が検討されている。現在、こうしたドナーをメンバーとし、内務省が議長を務めるワーキンググループ設置準備が進められつつあるところ、本プロジェクトもメンバーとして積極的に関与し、自身のアプローチの有効性、比較優位性、あるいはほかから学べる点などを第三者評価から明らかにすることが肝要と考える。

(2) 州プログラムとの協調・連携促進

既に本プロジェクトのアプローチを州の事業のなかに取り込む動きがいくつかの州でされている（西スラウェシ州のBangun Mandar、南東スラウェシ州のBAHTERMAS、中央スラウェシ州の農村開発プログラム (PPWP) 等）。しかしながら、州政府の関心は、CF活用による村レベルでの計画作成部分に限定される傾向がある。州事業の有効性を担保するには、CFによるコミュニティーレベルの能力強化のみならず、県や州の関係部局の能力強化と、持続的事業実施に向けてのシステムづくりが肝要であり、そのために本プロジェクトは州及び県の関係者への啓もう・協議を継続すべきであろう。

(3) 国家プログラムとの連携

中央政府は、貧困削減に焦点を当てた「コミュニティー・エンパワメント国家プログラム (National Program for Community Empowerment : PNPM)」を実施している。PNPMはブロックグラントを村レベルに提供することにより、主に貧困削減に資する小規模インフラ整備を奨めており、そのためにコミュニティーのニーズや能力確認、住民の合意形成、住民主体の事業計画策定・実施、評価を側面支援するファシリテーターを郡レベルまで配置している。PNPMと本プロジェクトの間には事業実施理念や、方法に違いもあるが、相互に補完することでより効果的な事業を全国レベルで展開できる可能性も大きい。そのため、プロジェクトはPNPM実施に関連する中央省庁、特に内務省、BAPPENAS、社会福祉協議省などと今後はより密に連絡・協議し連携の可能性（ファシリテーション研修や住民の組織化、インフラの持続的維持管理体制作り等）を探ることが望ましい。

(4) 他のJICA協力事業との連携促進

本プロジェクトは、「マミナサタ広域都市圏環境配慮型都市開発促進プロジェクト」や、「復興期の地域に開かれた学校づくり (マルク) プロジェクト」など他のJICA協力事業に対し、ファシリテーションにかかる研修機会提供実績がある。プロジェクトはこうした機会をインドネシア内外で展開されるJICA協力事業に対し引き続き提供して、本プロジェクトのアプローチの普及展開に努めることが期待される。

(上記提言を反映した改訂版PDMとPOは、付属資料2 ANNEX5 参照。)

5-3 教訓

ここでは、本プロジェクトの特徴を整理したうえで、類似案件形成・実施に向けての教訓及び更なる教訓を引き出すため、今後検討されるべきと思われる事項を提示する。

(1) 本プロジェクトの特徴

「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」

本プロジェクトは、政策立案者、地方行政計画官、そしてコミュニティ・ファシリテーターの3層に対するセミナーや、研修を同時進行的に実施し、ボトムアップ・アプローチ及び住民参加型事業の重要性理解の促進と、その計画・実施に必要な具体的な能力を複層レベルで強化し（特に意識や態度変容促進）、さらにPAによる実体験を通じ、効果的、持続的事業展開に必要な住民と、行政他との間の望ましい関係構築、発展を目指した事業である。そして事業実施理念として「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」を掲げ、具体的には、以下を強調する形で事業を実施したと推察される。

1) コンサルテーション>物理的資源投入

本プロジェクトは、時機を得た効率的・効果的資源活用のため、資源投入前・中の社会的準備・整備（コミュニティの状況分析や、課題解決法の模索・検討能力、必要とされる人材や、組織の特定と関係者間の役割分担、連絡・協議・調整体制や紛争処理体制の構築等）のための研修やコンサルテーションに力を注ぎ、PAの事業運営に必要なリソースについては意図的にインドネシア側からの負担を前提とするアプローチを採った。

2) 自助努力>援助

本プロジェクトは住民、県、州の全てのレベルにおいて、まずは自助努力を強調・引き出す方針を採った。そのためPA認定にあたっては、住民・コミュニティによる負担（労働力、原材料等）、県や州政府による予算措置を前提とし、そうした要件が満たされた場合のみPAが実施されることになった。

3) 能力強化>インセンティブ供与

上に関連して、本プロジェクトの前提として近年の地方分権化の流れのなかで、ムスレンバンなどボトムアップでの事業計画・実施を進める法・制度は整備されたものの、それが必ずしも実効的に機能しないという理解があった。そしてその原因は、住民参加型の地域開発促進にかかる関係者の能力不足にあると認識され、そのためインセンティブや資源供与よりも、能力強化研修が重視された。

4) 包括的思考>セクター思考

何らかの事業実施を念頭にコミュニティの状況調査を行う場合、往々にしてセクター思考に縛られがちである。しかし、本プロジェクトのCF研修や活動では、コミュニティを包括的かつ住民の視点から理解することに努めた。CFが住民の日常生活に触れ、信頼関係を築くなかで個々のコミュニティ/住民が自らのもつ資質、対処すべき優先課題を特定し、解決策を模索するよう促した。

5) 経験的学習アプローチ>ブループリントアプローチ

本プロジェクトは、その研修方法やPAの実施において、経験的学習アプローチを重視した。そして、関係者が決められたことをこなす能力以上に、現実のなかで変化する状況や、課題に柔軟に対処できる能力を培うことをめざした。

(2) 教訓と検討事項

前頁(1)で見たような特徴をもつ本プロジェクトは、プロジェクトに対する相手国側の様々なレベルでのオーナーシップ、自助努力、資源投入を促すものとして、また州により多少の違いはあるものの、C/Pのイニシアティブにより、PA対象地域を超えたインパクトを出しつつあり、積極的に評価され、また普及促進がのぞまれるものとする。しかしながら、類似アプローチの他地域や、他事業への導入が即同様の効果やインパクトを生むかどうかについては未知数の部分もあり、そうした点について早急、かつ慎重な整理・検討が必要である。以下本プロジェクトから引き出される教訓と類似案件形成・実施に向けての検討点について記述する。

1) 達成すべき目標及び出口戦略の明確化

本プロジェクトでは階層別研修後のPAに関してはあくまでC/Pのイニシアティブを重視する姿勢をとった。そのため、村、県、州レベルで、いつどのような活動展開がなされるのか事前に把握することが難しいということも一因となり、プロジェクト期間中に達成すべき目標や出口戦略が誰にでもわかる形で明示されなかった。プロジェクトの性質上難しい部分もあるが、類似案件の形成・実施にあたっては、本案件も参考にして中間レビュー時点でプロジェクト終了時までには達成すべき現実的目標とその後の出口戦略（どういう状態になればJICAのインプットは引き上げるべきであるかを知るための分岐点）を具体的、かつ明確に示すことが必要であろう。

2) 計画段階からの中央政府の巻き込みの重要性

本プロジェクトはインドネシアの地方分権化の流れのなかで、スラウェシ6州の地域開発にかかる能力強化を目指し、スラウェシ内での活動及び情報・意見交換を促進し効果を挙げた。しかし、JICAの出口戦略を念頭に活動の持続性や他地域への普及を考える時、一地方（と言ってもスラウェシ6州というのは、広大ではあるが）のみに限定した活動では限界がある。よって類似案件においては、案件形成の初期段階から中央政府を巻き込み、情報発信、経験共有を図り、関連分野の政策立案や他地域への普及などプロジェクト実施地域を超えたインパクトを出せるよう事業を計画することが肝要である。

3) ICTの有効活用

インドネシアの一地域での展開とは言え、CDPは本州の面積の3分の2を占めるスラウェシ全6州を対象とし、質を担保した研修やコンサルテーション提供のため相当の時間・労力を費やした。今後類似案件の形成・実施にあたっては、広範囲へのサービスの提供と普及を念頭に、途上国で急速に普及している携帯端末などICTを有効活用することがのぞまれる。また研修教材もデジタル化やオンライン化し、場合によっては市場を通じて、広範囲のアクセスを可能とすることも積極的に検討すべきと考える。

4) 本プロジェクトのアプローチが効を奏する社会的文脈特定の必要性と地域の専門家の活用

本プロジェクトが一定の成果をあげた背景には、前節で提示した特長をもつアプローチが現在のインドネシア、及びスラウェシが置かれた状況や、それらがもつ能力に適合していたと考えられる。第一に地方分権化に伴い、村レベルから始まる事業計画策定、それに基づく予算措置が義務づけられ、住民・地方行政ともにコミュニティレベルでの優良、かつ実施可能な案件形成・実施が重要な関心事となっていること（地域社会開発、住民参加

型研修、CF研修を受け入れる素地の存在)。第二にインドネシアは援助卒業間近の国であり、本プロジェクトのパイロット事業展開に必要な事業費の大半を住民・地方政府が捻出できる経済力をもつようになっていたこと(資源を供与しないプロジェクトを受け入れられる状況の存在)、第三に、スラウェシは、インドネシアのなかでも地域コミュニティの紐帯が、比較的色彩濃く残っているところも多く、コミュニティへの適切な働きかけが課題への自主的、かつ集団対応につながる社会的基盤があったこと(自助努力の尊重)、第四に、住民のニーズに適した事業の実施や、その側面支援(例:無償のCF活動)が、地方分権化に伴い導入された村長から州知事の選挙の現在、あるいは将来の票取りに直接・間接に結びつく事情があること(政策立案者や、CFへの金銭以外のインセンティブの存在)。そして第五に、こうしたインドネシアそしてスラウェシの事情に熟知した専門家の存在(地域専門家の存在)と、研修やコンサルテーションサービスを提供できるインドネシア側の人材が、本プロジェクトの前身プロジェクトにより育成されていたことが挙げられる。上に挙げた点はいくまで推測の域を出ないため、まずは当該アプローチが効果を発揮する社会的条件の特定を進め、今後の類似案件につき社会的文脈を踏まえたうえで実施の可能性、アプローチの的確性の判断をすることが望ましい。

5) 本プロジェクトのアプローチの相対化とその有効性の再検証の必要性

研修とコンサルテーションを重視し具体的事業に対しては原則「資金を出さない」本プロジェクトは、様々な分野で現在展開されている「ブロックグラント」方式のプロジェクトの対極をなす(インドネシア政府が実施する国家プログラムであるPNPMとの比較イメージについては下図参照)。本プロジェクトのアプローチは、相手国側の高いオーナーシップや自助努力を引き出し、ある面での持続性担保に大きな貢献がある。しかし、類似案件形成・実施に際しては、まずはこうしたアプローチをブロックグラント形式と比較し、どのような比較優位性があるのか、あるいは導入が適切と判断される状況を特定することが肝要である。そのため、他のドナーと協調で類似案件の比較研究を実施すること、またその前提として、分析枠組み構築や適用できる指標の検討をすすめることは、ガバナンスに限らずさまざまなセクターの案件に示唆と教訓を提供すると思われる。

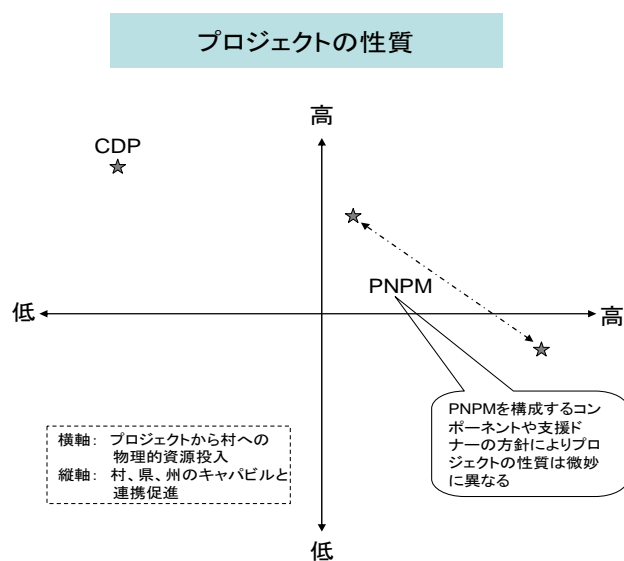


図5-2 プロジェクトの性質

付 属 資 料

1. ミニッツ
2. ミニッツ添付資料
3. 評価グリッド（和文）
4. プロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、波及可能性検討のための一瞥表
5. 対象各県の終了時評価調査時点での到達ステージ

MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
"SULAWESI CAPACITY DEVELOPMENT PROJECT"

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred as "JICA") headed by Mr. Takahiro Sasaki, visited the Republic of Indonesia from 27th June to 30th July, 2010, for conducting a terminal evaluation on the Sulawesi Capacity Development Project (hereinafter referred as "the Project").

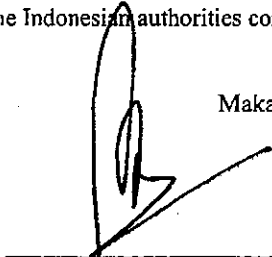
During its visit, the Team had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned and other relevant stakeholders in six provinces, consisting of South Sulawesi, Southeast Sulawesi, North Sulawesi, Central Sulawesi, Gorontalo and West Sulawesi.

As a result of the discussions, the Team and the Indonesian authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

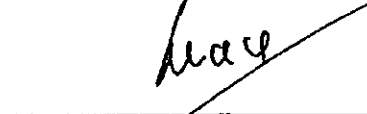
Makassar, July 28th, 2010



Mr. Takahiro Sasaki
Leader, Japanese Terminal Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency



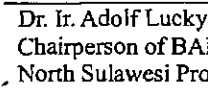
Ir. H. Taj Malaka Guntur, M. Si
Chairperson of BAPPEDA,
South Sulawesi Province




Drs. H. La Ode Ali Hanafi, M. Si
Chairperson of BAPPEDA,
Southeast Sulawesi Province



Drs. Rais Lamangkona, MT
Chairperson of BAPPEDA,
Central Sulawesi Province



Dr. Ir. Adolf Lucky Longdong, M. Ed
Chairperson of BAPPEDA,
North Sulawesi Province

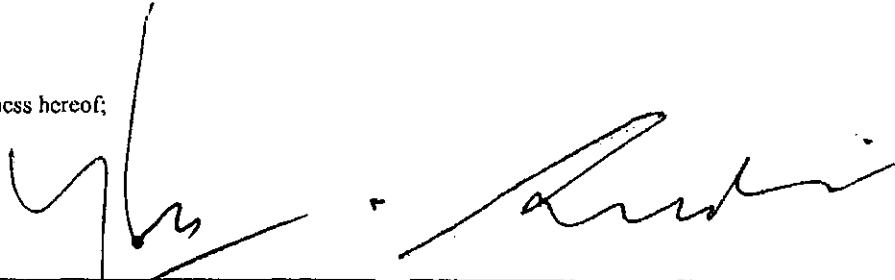


Prof. Dr. Ir. Hj. Winarni Monoarfa, MS
Chairperson of BAPPEDA,
Gorontalo Province



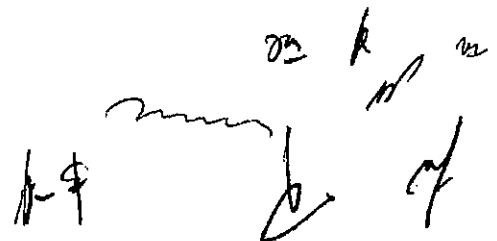
Ir. M. Hatta Latief, M. Eng.
Chairperson of BAPPEDA,
West Sulawesi Province

And with witness hereof;



Drs. Nuryanto, MPA
Head of Center for Administration of Overseas
Cooperation (AKLN)
Ministry of Home Affairs
Republic of Indonesia

Dr. Arifin Rudiyanto, M. Sc
Director of Regional Development
National Development Planning Agency
Republic of Indonesia



2. ミニッツ添付資料

Attached Document:

Terminal Evaluation Report

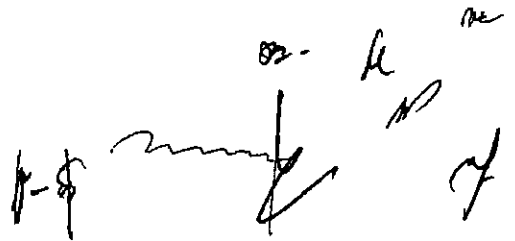
Handwritten signature and initials in black ink. The signature is a cursive name, possibly 'H. J. ...'. To the right, there are initials 'H. J.' and 'me' written above them.

TABLE OF CONTENTS

1. Introduction
 - 1.1 Background
 - 1.2 Purpose of Terminal Evaluation
 - 1.3 Member of the Evaluation Team
 - 1.4 Methodology of Evaluation

2. Outline of the Project
 - 2.1 Master Plan
 - 2.2 Implementation Structure
 - 2.3 Flow of the Project Activities

3. Progress of the Project
 - 3.1 Inputs
 - 3.2 Achievement and Outputs
 - 3.3 Implementation Process

4. Evaluation by Five Criteria
 - 4.1 Relevance
 - 4.2 Effectiveness
 - 4.3 Efficiency
 - 4.4 Impact
 - 4.5 Sustainability

5. Conclusion and Recommendations
 - 5.1 Conclusion
 - 5.2 Recommendations

ANNEXES:

1. Terminal Evaluation Mission Team Schedule
2. List of Interviewees
3. Inputs to the Project
 - 3-1. List of Experts and Project Officers
 - 3-2. List of Equipment Provided by Japanese Side
 - 3-3. List of Participants Trained in Japan

Handwritten signatures and initials:
A vertical line with a checkmark at the bottom, with "ms" written above it. To the right, "he" and "me" are written above a horizontal line. Below this, there are several other handwritten marks, including what looks like "H-S" and "of".

3-4. List of Participants Trained in Indonesia

3-5. List of Indonesian Counterparts

3-6. Budget Expenditure

4. Revised Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO)
5. Original Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO)
6. Draft Record of Discussion (RD) for the Extension Period
7. Original Record of Discussion (RD) for the Extension Period
8. Evaluation Grid for Terminal Evaluation
9. Summary of Pilot Activities and Other Activities done in the CD Project in Each Province

h-9

024-
be H
no
af

1. Introduction

1.1 Background

Development of less developed regions, including KTI (Kawasan Timur Indonesia, Eastern Indonesia region), has been one of the Indonesian national priority agendas in the National Mid-Term Development Plan (RPJMN) 2004-2009 and continued to be so in the RPJMN 2010-2014. The Government of Indonesia and Japan share an understanding that it is important to facilitate the development of KTI in order to reduce the development gap among regions within the country.

Enactment of Laws No. 25 of 2004 regarding national development planning system and regional autonomy respectively indicates that national development planning should be implemented by central, provincial, and district/city governments based on the roles and functions as prescribed in the aforesaid laws.

Under such circumstances, the role as coordinator and intermediate policy channel in a new bottom-up policy process to district/city governments while maintaining consistency with national development plan is required for provincial governments. For district/city governments, on the other hand, the role to execute bottom-up regional development planning and implementation reflecting communities' needs is required. Nevertheless, the experience at provincial and district/city levels is not yet sufficient in materializing bottom-up approach. Therefore, capacity development of the stakeholders at provincial and district/city as well as central levels is required.

Sulawesi region, consisting of six provinces, keeps an important role of economic and social activities in KTI and has a potential to become the centre of development of KTI. The six provinces are linked with each other geographically and expected to develop an inter-regional cooperation in regional development under the decentralization and regional autonomy. In order to obtain a significant impact of regional development, an integrated approach of human resource development is an immediate issue.

In order to address the above mentioned issue of human resource development in time of decentralization, the Government of Indonesia requested the Government of Japan for technical cooperation on developing the capacities of the stakeholders in regional development processes. Thus "Sulawesi Capacity Development Project (hereinafter referred to as "CDP")" was launched on 16th September 2007 for three years based on the Record of Discussion (RD) signed between the Resident Representative of JICA Indonesia Office and the Chairpersons of BAPPEDA of 6 provinces in Sulawesi on 7th August 2007.

1.2 Purpose of Terminal Evaluation

1.2.1 Background of Terminal Evaluation

The terms of RD state that the evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Indonesian authorities in the middle and during the last 6 months of the cooperation period. The mid-term review was conducted between May and June 2009.

Since the Project will be completed in September 2010, JICA has dispatched the Team to the Republic of Indonesia from 27 June to 30 July 2010 for the purpose of conducting the terminal

evaluation jointly with the Indonesian authorities concerned.

1.2.2 Objectives of Terminal Evaluation

Objectives of the terminal evaluation are as follows:

- (1) to review and evaluate the inputs, activities and achievements of the Project;
- (2) to evaluate the Project from the viewpoint of the five evaluation criteria of DAC;
- (3) to clarify the problems and issues to be addressed and make recommendations for the successful completion of the Project based on the review and evaluation; and
- (4) to draw lessons from the Project for improving planning and implementation of similar technical cooperation projects in the future.

1.3 Members of the Evaluation Team

1.3.1 Japanese Terminal Evaluation Team

Team Leader	Mr. SASAKI Takahiro	Deputy Director General, Southeast Asia 1 & Pacific Department, JICA Headquarter	18-31 July 2010
Participatory Development/ Regional Development	Ms. SUGAWARA Suzuka	Senior Advisor (Poverty Reduction), JICA Headquarter	19-31 July 2010
Partnership Facilitation /Cooperation Planning 2	Ms. SETO Noriko	Researcher, Southeast Asia Division I, Southeast Asia 1 & Pacific Department, JICA Headquarter	18-31 July 2010
Cooperation Planning 1	Ms. SUZUKI Sachiko	Project Formulation Advisor, JICA Makassar Field Office	27 June – 30 July 2010
Evaluation Analysis 1	Mr. MINAGAWA Yasunori	System Science Consultants Inc.	27 June – 31 July 2010
Evaluation Analysis 2	Mr. KUMAZAWA Ken	Almec Corp.	27 June- 31 July 2010

1.3.2 Indonesia Authorities Concerned

Ms. Emiyarti	Center for Overseas Cooperation Administration, Ministry of Home Affairs	20-23 July 2010
Mr. Zamhir Islamie	Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affairs	27 July 2010

1.4 Methodology of Evaluation

The evaluation is designed to verify the following aspects based on the PDM and Plan of Operations:

- 1) Achievements of the Project based on the PDM indicators
- 2) Implementation process
- 3) Five evaluation criteria of DAC

Definitions of the criteria are as follows;

Relevance	Relevance of the project plan was reviewed in terms of the validity of the project purpose and the overall goal in connection with the development policy of the Government of Indonesia, aid policy of the Government of Japan, needs of beneficiaries, and by logical consistency of the project plan.
Effectiveness	Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project had achieved its purpose and by clarifying the relationship between the purpose and outputs.
Efficiency	Efficiency of the project implementation was analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity of inputs.
Impact	Impact of the Project was assessed on the basis of both positive and negative influences caused by the Project.
Sustainability	Sustainability of the Project was assessed in terms of political, institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project would be sustained or expanded after the Project period.

The ranking of evaluation are; Very high – High – Fair – Less satisfactory – Problematic. Conclusions were drawn from the results of the study and recommendations were made by the Team.

2. Outline of the Project

2.1 Master Plan

2.1.1 Term of Cooperation

September 2007 – September 2010 (3 Years)

2.1.2 Objective

(1) Overall Goal

Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.

(2) Project Purpose

The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened and the mechanisms of collaboration among stakeholders are developed.

(3) Outputs

- 1) The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.
- 2) The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.
- 3) Supporting networks among stakeholders are formulated to share and utilize information resources.

(4) Activities of the Project

Activity 1:

1-1 Conduct training needs assessment

1-2 Development/revision of training programs

1-3 Conduct training on regional development planning

(1) Regional development seminar for policy makers

(2) Training on regional development planning for staff in planning section of local governments

(3) Training on community facilitation for NGO and staff of local governments

1-4 Follow-up activities of training on regional development planning (advice on making action plans)

1-5 Advice on regional development plans made by provincial/district municipal governments (any time)

1-6 Support Master Course on Community Development in Hasanuddin University

1-7 Dispatch of participants for trainings in Japan

(1) Counterpart training course: training on regional development policy, its case study in Japan for high level officials in local governments



(2) PLDS training course

Activity 2:

- 2-1 Selection of pilot activities elaborated by target district/municipal governments based on formulated action plans.
- 2-2 Support to pilot activities formulation, and establishment of implementation organization for pilot activities
- 2-3 Support to implementation, monitoring and evaluation of pilot activities
- 2-4 Support to institutionalization of regional development through pilot activities

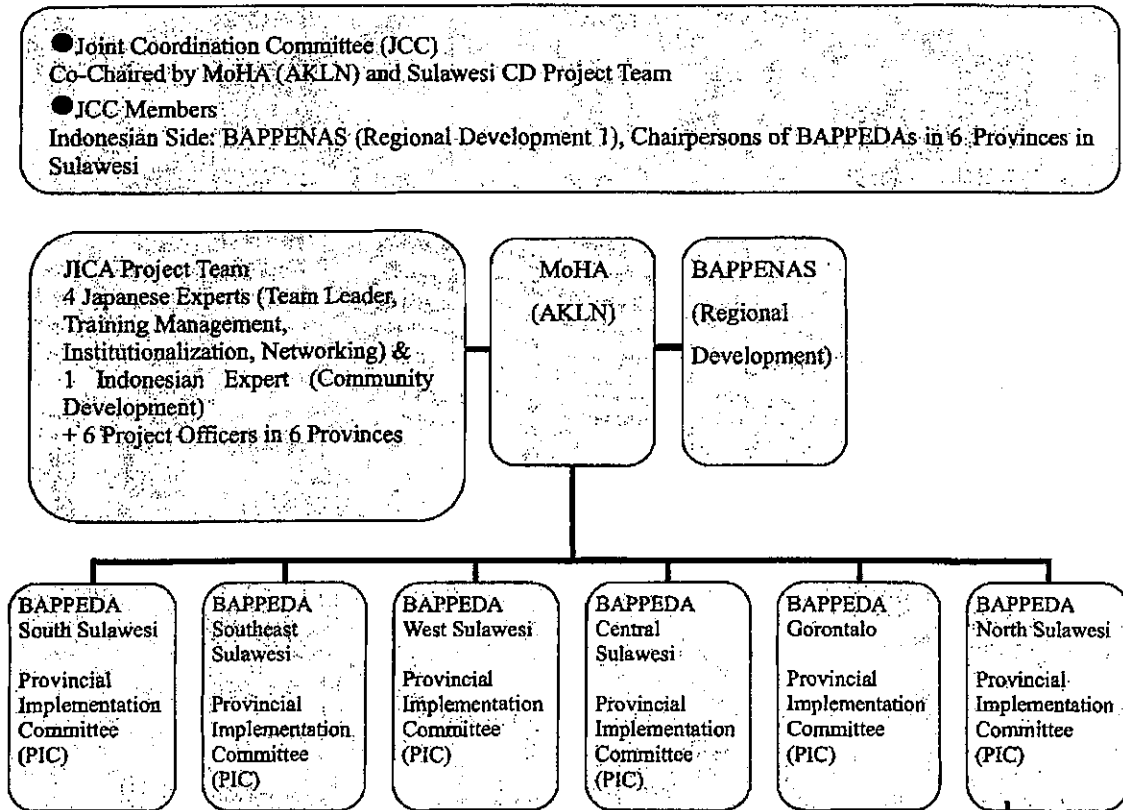
Activity 3:

- 3-1 Development of methodology of monitoring and evaluation on pilot activities
- 3-2 Survey and analysis of good practice cases for regional development
- 3-3 Sharing experiences of good practice cases and pilot activities.
- 3-4 Establish/improve public relation system in each province (Through news letter, Web site, mailing list, etc)

2.2 Implementation Structure

The implementation structure of the Project is shown in the below chart.

Sulawesi Capacity Development Project Implementation Organogram

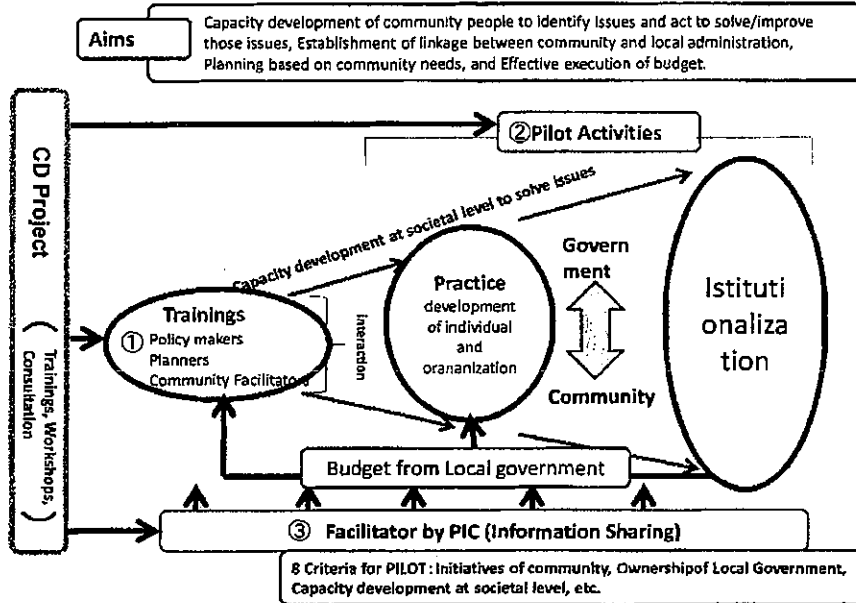


2.3 Flow of the Project Activities

The flow of the Project activities is shown in the below charts.

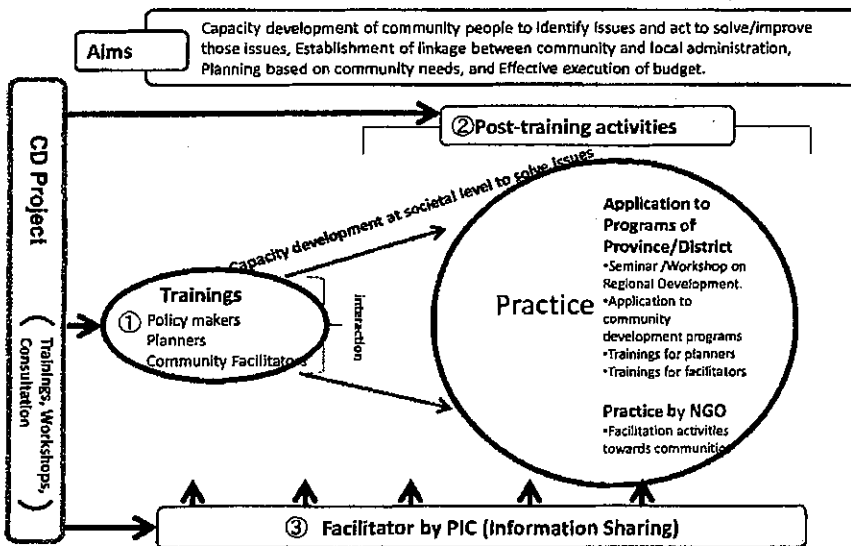
2.3.1

Structure of Sulawesi Capacity Development Project



2.3.2

Structure of Sulawesi Capacity Development Project



3 Progress of the Project

3.1 Inputs

3.1.1 Inputs by the Japanese Side

The following inputs have been provided by JICA for the Project as planned:

(1) Project Experts

JICA assigned three (3) long-term experts (111 M/M in total) and dispatched seven (7) short-term experts (28 M/M in total). In order to assist the JICA experts, a team of one (1) national expert and six (6) Project Officers (PO) was formed (see Annex 3-1).

(2) Provision of Equipment

One (1) vehicle to each provincial government was provided for the Project activities (see Annex 3-2).

(3) Trainings in Japan

42 counterpart personnel in total participated in several training courses conducted in Japan (see Annex in 3-3).

(4) Local Project Expenditure

The local project expenditures born by JICA was Rp 11,445 million in total, covering local trainings, support of pilot activities, consultations, scholarship, networking and other project management activities (see Annex 3-7).

The Project organized three (3) layered local trainings for policy makers, planners and community facilitators. The number of total participants is 315 (see Annex 3-4).

3.1.2 Inputs by the Indonesian Side

The following inputs have been made by the Indonesian side:

(1) Counterpart Personnel

In each province, one Focal Point was assigned and Provincial Implementation Committee (PIC), chaired by head of provincial BAPPEDA, was established (see Annex 3-5).

(2) Project Office in Each Province

An office space with some equipment was provided for PO within or nearby provincial BAPPEDA office.

(3) Budget Allocation by 6 Provinces

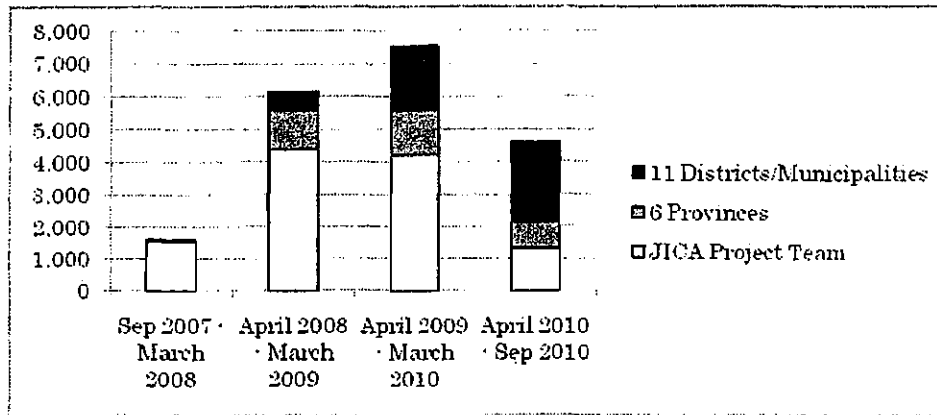
The Project acknowledges that the 6 provincial governments allocated an accumulated budget of Rp 3,400 million for the Project activities, including training, monitoring of the target areas and PIC operation (see Annex 3-7).

(4) Budget Allocation by Participating Districts/Municipalities

The Project acknowledges that 11 districts/municipalities of all 29 targeted districts/municipalities in the Project allocated an accumulated budget of 8,952 for the Project activities, including training, pilot activities (PA) and project management (see Annex 3-7).

7  

Figure 3.1 Local Project Expenditures



Note: Million Rp.

Source: JICA Sulawesi CD Project

3.2 Achievement and Outputs

3.2.1 Overall Goals – “Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.”

It is observed that the district governments which are undertaking PA in CDP are keen on Musrenbang or community-based planning and the CDP approach (training, experience sharing and institutionalization) is considered a useful way with some small but successful experiences brought about by PA. With continuing and expanding the CDP approach throughout Sulawesi, participating local governments will be able to achieve the overall goal within 3-5 years.

To make it happen, the CDP approach must be addressed in relevant Sulawesi regional development policies and be institutionalized to ensure more trainings and larger site activities.

3.2.2 Project Purpose – “The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened and the mechanisms of collaboration among stakeholders are developed.”

There is no record of mechanism approved between PIC and the Project Team. However, it is observed that 7 districts are currently undertaking PA and another 9 districts/municipalities intend to commence PA among 29 target districts and municipalities.

Taking such on-going efforts into account, there seems to be a high probability to develop more than (6) cases of collaboration mechanism among stakeholders provided that the project would be extended by two (2) years.

3.2.3 Outputs

The PDM holds three (3) output groups. The Terminal Evaluation assesses the project achievement by output group as follows:

8 *1-9* *2-9* *3-9* *4-9*

(1) Output 1: The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.

The Project conducted the three layered trainings for policy makers, planners and community facilitators and supported provincial and district initiatives in providing training opportunities locally. The answers to post-training questionnaire reveal that the participants of training courses have understood most of the training contents.

The three layered training programs have encouraged the participants to undertake PA at their districts/municipalities. The participants in the on-going 7 PA are experiencing and sharing precious knowledge and lessons. All the training courses and workshops have introduced PA and utilized their essential experiences except the Project's introductory workshops, CF trainings and training programs in Japan. Thus, the number of such programs is 23 in total. Through PA implementation, 5 districts with 38 villages has so far formulated/revised their development plans.

The three layered training programs have initiated other activities than PA by the participants. The Project records 42 activities after the Project's trainings except in other donor programs.

(2) Output 2: The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.

The Project's PAs have successfully involved various stakeholders at a larger scale than the training program phase. Within PAs, many training and workshop programs were convened with 1,268 participants in total, including planners, community facilitators, village extension officers, villagers, etc. For collaboration works at model villages, 34 local people groups are participating.

The project's PAs have affected local governance in planning and development. All 7 districts have established implementation teams of their PA under respective district orders while some participating districts have formed working groups and forums among stakeholders and former trainees. The number of the latter organizations is 20. 2 districts or Takalar and Wakatobi formulated their mechanisms on regional development. However the mechanisms have not been completely established in terms of sustainable operation. One (1) district or Pohnuato has drafted her regional development mechanism for experimental operation.

(3) Output 3: Supporting networks among stakeholders are formulated to share and utilize information and resources.

Since good practices are effective reference to enhance capacity among stakeholders in regional development, 6 cases have been analyzed and presented in the Project in addition to the on-going 7 PAs. The Project uses various media for dissemination and information sharing, i.e., newsletter (8 volumes), video (3 volumes), and bi-lingual website.

Because of such efforts, the Project has received 4 inquiries from the outside of Sulawesi in regard to CD training and 6 requests from the inside of Sulawesi which are all for participating in the Project as target areas.

3.3 Implementation Process

3.3.1 Activity and Technology Transfer

The CD Project activities have been conducted as planned. The contents of the 3-tiered training programs (for policy makers, for planners and for CF) have been appreciated among participants. After the trainings, consultation of PA preparation and implementation and advice on collaboration mechanism and its institutionalization have been done adequately in line with establishing participating districts' ownership.

3.3.2 Project Management

Project management has been done systematically at the following three (3) levels:

- Overall project supervision by the project's Joint Coordination Committee (2 meetings) and the mid-term review by JICA (May to June 2009). It is noted that the PDM was amended during the mid-term review;
- Provincial management by PICs, including regular meetings, trainings, progress monitoring of participating districts/municipalities in the Project. POs attached to PICs have coordinated between the Project Team and PICs and reinforced PIC activities.
- District management by PA implementation bodies

The Project Team has undertaken activities in accordance with the PO (Plan of Operation) while they have coordinated with PICs particularly when supporting PIC initiatives and the approval of PA plans to be submitted by the target districts/municipalities is done.

3.3.3 Problems occurred in the Project

There is no serious problem which may substantially affect the project purpose and outputs since the project commenced. However some local events affected the project progress locally to some extent such as replacement of PIC member due to periodical personnel tour of duty, also personnel transfer of the training participants to other non-related positions at district/municipality level, and local elections which hampered PA preparation (especially budgeting) and activities.

3.3.4 Project Implementation Process

The CDP approach is adequate and thus widely acceptable among implementing bodies at both provincial and district/municipality levels. The 8 criteria for PA approval¹ work as a good guideline for participating districts/municipalities to prepare practical PA plans. It is proved in practice

¹ (1) regional capacity development (incl. organization and institution), (2) active local people participation, (3) commitment of districts/municipalities (incl. budget), (4) clear responsibility sharing among stakeholders, (5) collaboration promotion among stakeholders, (6) fairness, (7) utilization of existing resources, and (8) consideration of local specialty.

- all PA are carrying out smoothly. However, PA preparation required considerable work; and its implementation required considerable time for budget disbursement. As results, all the on-going PAs were approved in 2009 or 2010. It makes the participating districts/municipalities difficult to complete the practice of the CD project approach within the project period (3 years).

11

P. G.



*Mr. [unclear]
[unclear]
[unclear]*

4. Evaluation by Five Criteria

The result of the evaluation by the five criteria is summarized below. For details, refer to Annex 4.

4.1 Relevance

For the following reasons, the relevance of the Project is considered to be very high.

- (1) Since the political system in Indonesia has changed from the centralized system to decentralized system and the elections of heads of local governments have also changed to the direct election by popular vote, the importance of participatory and bottom-up approach in regional development has become common concern of every stakeholder. The theme of Capacity Development (CD) and establishment of "collaboration mechanism among stakeholders" which the Project is pursuing matches with such political / social changes in Indonesia.
- (2) As the election of heads of local governments is done by direct popular vote, local governments are required to correspond to people's needs properly. Also, participatory planning is required in the process of Musrenbang.
- (3) In Indonesia, since the revised Local Autonomy Law No.32 and National Development Planning Law No.25 were enacted in 2004, the decentralized system has been promoted. These laws stipulate local government's initiatives, participatory and bottom-up approach as the requirements of planning process for regional development. The approach of the Project is corresponding to the development policy of Indonesia. Furthermore, the Project has close relevance to the major issues stipulated in the newly developed Mid-Term National Development Plan (RPJMN 2010-2014) such as Agenda V of Development Agenda: Inclusive and Equality Development. The agenda mentioned that involvement of the community in the development process become a very important component.
- (4) Japan's Country Assistance Strategy (CAS) includes "Creating a Democratic and Equitable Society" as one of three main pillars which deals with poverty reduction as one of its approaches. Under the pillar, the Northeastern Indonesia Regional Development Program was formulated, corresponding to the policy. This Project is recognized as a main project in the Program since then.
- (5) According to the interviews conducted for the final evaluation, most people indicated that one of the unique advantages of this Project's capacity development approach is to mobilize locally available resources and capacity towards development of the community, instead of resource-input orientated approach. They gave high marks for comprehensive approach of this Project which involves all the stakeholders in a local society, which is different from the conventional target group approach. As for facilitation skill, many of them mentioned that the Project's approach is more systematic than other approaches and it can be applied even to other projects.

4.2 Effectiveness

For the following reasons, the effectiveness of the Project is considered to be high.

- (1) The Project document shows the progress by stage of the PAs in the target districts as follows, as of July 2010: Among 29 target districts in 6 provinces, those whose PAs have been authorized by the PIC and the Project Team are 7 districts listed in stage 1) to 3). Those whose PAs is in the stage

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature and several smaller initials.

of preparation are 9 districts listed in stage 4) and 5). However, even the "forerunner" districts of Wakatobi and Takalar are still in the process of institutionalization and they need time for the stage of regular operation and establishment. Considering these points, although the number of cases whose PAs have been authorized is more than six (6), a target number for achieving the Project Purpose at the termination of the Project in time, the 7 cases are still behind the stage of the establishment of collaboration mechanism.

- 1) Human resource development + organization development + institutionalization (2) ; Wakatobi and Takalar
- 2) Human resource development + organization development (1) ; Pohuwato
- 3) Human resource development (4) ; Selayar, Parigi Moutong, Tojo Una-una, Minahasa Utara
- 4) Budgeting (4) ; Bolaang Mongondow, Tomohon, Palu, Gorontalo Utara
- 5) Willingness at district level (5) ; Talaud, Buol, Majene, Sidrap, Bone Bolango

Except above cases, there are 13 districts whose progresses are limited. According to interviews, among them, there are 10 districts where some actions have been taken at individual level. However, the remaining 3 districts have shown no reaction to the PIC's facilitation. These districts are classified into 6) and 7).

- 6) Action taken at individual level (10) ; Donggala, Minahasa Selatan, Polman, Mamasa, Mamuju Utara, Buton Utara, Konawe Selatan, Bau-bau, Bone, Boalemo
- 7) No reaction (3) ; Konawe Utara, Mamuju, Kab. Gorontalo

(2) Contribution factors to the achievement are as follows;

- 1) In Indonesia, the elections of heads of local governments have also changed to the direct election by popular vote, decision makers got eager for involvement of community into a planning process.
- 2) Indonesian side made use of experiences, outcomes and human resources of previous JICA's similar projects implemented in Sulawesi.
- 3) In Indonesia, they are keeping a spirit of mutual cooperation, gotong-royong, which is a fundamental for cooperation.

(3) Interference factors with the achievement are as follows;

- 1) In some target districts, the participants of Planners Training or their bosses were shifted to different offices due to personnel transfer in relation to the election of heads of local governments. This made an interruption in a human network among those who had shared the understanding of CDP approach and resulted in the interruption of their activities.
- 2) It was seen in some districts that as the bosses or heads of local governments of the participants of Planners Training did not understand CDP approach well, it was difficult to secure a budget for their activities and to carry out necessary activities quickly and smoothly.
- 3) In a target district, since the number of training participants consists of five (5) planners and one (1) CF, some observations were reported that the CF's performance which bring out community's actual needs could be a bottleneck in the their activity flow. In this connection, some target districts has a plan to conduct CF trainings by their own initiative to increase the

number of trained CF.

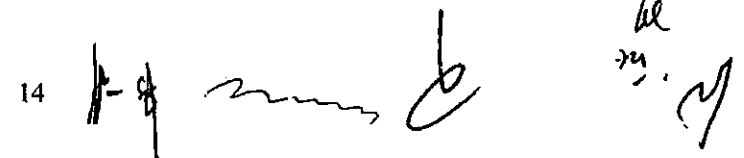
- 4) According to a questionnaire to the participants of Planners Training, the participants include those whose position did not match the contents of the training, those who did not have any responsibility in the office, and those who are to retire soon and those persons tended not to take part in the activities after trainings
- (4) According to the interviews, it was confirmed that concepts which were emphasized in the three layered trainings of the Project (namely Seminar for Decision Makers, Training for Planners, and Training for CF), such as bottom-up approach, participatory approach, fact-based, RON (Resources, Organization and Norm), matches the participants' concerns and the participants' reactions were very positive. Besides this point, the followings were pointed out as effectiveness of trainings by the Project.
- try to understand everyday life of local people to understand their most pressing needs, their ability (what they can do) and constraints (in which area they need outsiders' assistance) ;
 - try to understand community as holistic manner without limiting CF's scope for sector or project framework;
 - try to understand local people's perspective without bringing in presumptions on local people and communities; and
 - to do this, CF will not go into communities with any project or budget but mingle with local people as an individual and future collaborator.

According to Final Report of the 3rd Party End-line Evaluation Study on CDP, the followings were pointed out as unique characteristics of the three layered trainings.

- strong coordination and collaboration among alumni of different trainings, namely Training for Planners, Training for Community Facilitators, and Seminar for Decision Makers;
- for CF Training, training contents or materials are emerged from the process of training itself based on facts or realities in the community, not from modules or materials already prepared by the Project;
- for CF Training, trainings consist of several serials with a certain time interval from one serial to another, allowing participants to increase knowledge, skills, confidence, opportunity to apply training materials in action in the field, and reflect back materials and action being done;
- for CF Training, in-class discussion is combined with field practice that allows participants to get comprehensive understanding including analysis of issues and facts;

According to the Project Team, they are facilitating the PIC as well as planners/CF in a target district continuously in making a proposal of PA, implementing and monitoring the PA.

- (5) According to Interviews, the followings were observed;
- 1) In case of PAs with bigger progress, community, government, and NGO make collaboration based on mutual understanding of each stakeholder's responsibility and role (change of perception on stakeholders' roles).



- 2) When a government receives a request or consultation from a community or NGOs, they try to visit a site and take fact-based response (change of attitude for working).
- 3) BAPPEDA of local governments are considering CDP approach for the improvement of Musrenbang which is one of planning process with bottom-up approach (change of system).
- 4) Through facilitation to a community in a PA, the KAS (Knowledge, Attitude, and Skill) of the community is changing positively.

4.3 Efficiency

For the following reasons, the efficiency of the Project is considered to be high.

- (1) The outputs of Output 1(three layered trainings) and Output 3 (sharing information) have been achieved as planned. As for Output 2(PA), though activities for forming PA were carried out in almost target districts, the progress varied widely.
- (2) Activities corresponding to Output 1-3 have been implemented as planned. According to the Project documents, after trainings (Output 1), two (2) provinces and eight (8) target districts designed and implemented additional trainings with their initiative. In this connection, as the Project Team received main requests to support their training activities which were beyond the Team's expectation, the Team made efforts for supporting the trainings as much as possible. Since requests for supporting training activity by target districts were beyond the Team's assumption, the duty term of Long-term Expert on Training Management was extended, following the recommendation in the Mid-term Review.
- (3) As an additional input, 18 persons from local government (mainly from BAPPEDA) in the target districts participated in Local Administration Course of Young Leaders' Training Course sponsored by JICA in 2008 and 2009 respectively (9x2). The Team produced a RP video introducing the concept of the Project and distributed to related institutions and persons. In the interviews, it was confirmed in three cases that the participants of UNHAS master course on community empowerment became a staff of local governments such as BAPPEDA and is now involved in the CD Project.
- (4) Additional inputs have been provided in accordance with recommendations of the Mid-term Review. C/P trainings were implemented twice in 2008 and 2009 because among the heads of provincial BAPPEDAs, except that in Gorontalo province, the other all heads of provincial BAPPEDA has changed so far and inputs for them to understanding the CDP approach were essential. Now, the Project has been supported by all heads of provincial BAPPEDAs.
- (5) According to the Project Team, the Project has been designed for making their Project more cost-effective as follows;
 - 1) Since the covering area of the Project is very wide, Project Officers (PO) have been assigned in each province as coordinator between the Project Team and the PIC;
 - 2) An Indonesian expert has been hired for CF Training;
 - 3) Since all the four (4) Japanese Long-term Experts have good commands of Indonesian language, they do not need to take an interpreter or assistant in a field trip; and

- 4) For producing their ownership of Indonesian side, The Project Team has explained the policy of sharing costs of PA to target districts government. According to the Project Team, budgets for training activities, for example, have been shared by two bodies as follows; in 2008, the basic trainings were organized mainly by the Project. In 2009 and 2010, training activities were co-organized by the Project and the target local governments with bigger portion by Indonesian side. In total for three years, the portion of the CD Project compared to that of Indonesian side was ¥35 million (34%) to ¥53million (66%).

4.4 Impact

For the following reasons, the impact of the Project is considered to be high.

- (1) According to the interviews, it was observed in advanced districts whose PA was authorized that stakeholders were requested to improve a proposal of a community's needs from a mere wish list to an action plan with priority for reflecting community's needs into a planning process (Musrenbang) and the CDP approach was considered an useful way for the purpose. If it will be going as present, it is expected that the number of development projects/programs utilizing local resources and characteristics will be increased. On the other hand, for target districts with small progress in designing and implementing PA, an organization needs to be established which will be able to implement additional trainings and provide necessary facilitation in place of the CD Project Team. Otherwise, it is hard to expect the achievement of the Overall Goals within 3-5 years afterwards. For achieving the Overall Goals, it is necessary to increase the number of those who understand the CDP approach. However, key persons who are now working actively in a target district are essential for the time being. Therefore, if those key persons will be shifted to a non-related office in the target districts, on-going activities may be interrupted.
- (2) In the interviews, the following cases were confirmed as unexpected positive influences;
- 1) Inquiry:
There were some inquiries on the CD Project activities from central and other local governments such as Diklat, Ministry of Home Affairs and non-target districts
 - 2) Number of WSs and additional trainings conducted by local governments and the number of participants :
- Additional trainings organized by local governments were implemented in eight (8) districts in two (2) provinces (North Sulawesi and Gorontalo) and the number of participants were 1,268 persons in total. Since the number of participants in trainings by CD Project is 315 persons in total, four time the participants of basic trainings by the Project became beneficiaries of that by local governments.
 - 3) No. of activities done with local governments' initiative which are not authorized yet. ;
- Forty seven (47) activities in 26 districts in 6 provinces were identified.
 - 4) Influence to other donors' projects/programs;
- It is confirmed in the interviews that the participants of CF trainings organized by the Project as well as by local governments' initiative are working as facilitators for other donors'

programs.

- (3) Two activities were identified as a part of collaboration among the Eastern Indonesia Development Support Program;
- Mamminasata Metropolitan Area Urban Development Promotion Project (the national expert of CDP was dispatched as a resource person of a workshop)
 - Technical Cooperation Project for Strengthening the Regional Based Education Management in Maluku (a technical officer attended a CDP organized workshop)
- (4) According to the interviews, many comments were made on the positive change of KAS of officials as well as communities. NGOs also obtained facilitation skill in CF training and took actions for empowering a community with their initiative. The followings were reported as cases that CDP approach gave an influenced to planning process.
- A community improved their proposal to Musrenbang from a mere wish list to a proposal with priority based on their needs.
 - In model villages in Wakatobi, the Village Mid-term Development Plan (RPJMdcs) 2010-2014 was prepared which reflected the community's priority. Furthermore, a technical guideline for conducting Musrenbang was developed and a Bupati decree on the guideline is planned to be issued.
- (5) According to the Project documents, PAs were authorized in 7 districts in 5 provinces which is the 24% of the 29 target districts. On the other hand, activities which have not been authorized as PAs but initiated by the participants of three layered trainings in the preparation stage for PAs are identified in 19 target districts of 6 provinces. Target districts where any of both activities are on-going or already implemented are 26 in total which produced beneficiaries in the 90% of the whole target districts.

4.5 Sustainability

For the following reasons, the sustainability of the Project is considered to be medium.

- (1) It was confirmed that all provincial governments have some plans for sustaining the results of the Project in future such as additional trainings for policy makers and DINAS, CF training, and improvement of Musrenbang by applying the CDP approach. In the target districts, the district governments also have some plan to sustain the CDP and to extend it.
- (2) According to the interviews to the PICs, provincial governments have their own development plans and are considering the application of CDP approach in implementing those programs.

Province	Development Plan	Application of CDP approach
West Sulawesi	Bangun Manda (2008-2013)(Provincial budget; Rp.51billion/3years)	assign 1 CF in 1 village
Southeast Sulawesi	BAHTERAMAS (community empowerment program; Provincial budget; Rp. 150billion/3years)	capacity improvement of village governments and communities
Central Sulawesi	PPWP (community empowerment program) (provincial budget; Rp.55billion/year)	community facilitation by trained CFs

- (3) The function of PIC such as the promotion of participatory approach, coordination with district governments, and monitoring and evaluation of activities in CDP are needed to be internalized into

the function of BAPPEDA. PICs have action plans to sustain CDP approach and their ownership is very strong.

- (4) In CDP, the lecturers of Planners Training include 6 members of PLSD Indonesia Institute (PLSD II, the members are all from JICA's PLSD Training participants). The lecturers of CF Training include an Indonesian Expert, some of POs, and the participants of JICA's PKPM project (they are called master facilitators), and some of capable participants of CF Training. These facts indicate that if a TOT is conducted, it is possible to secure the sufficient number of lecturers.
- (5) Regarding the functions of PO, the following functions which the POs have shouldered in the CD Project are needed to be taken over;
- Resource persons in trainings
 - Consultation to the target districts and provincial governments
 - Monitoring the PA
- (6) The implementation framework for training in the CDP is as follows;

	Seminar for Policy Makers	Planners Training	CF Training
Training Lecturers	Prof. Oohama	Members of PLSD II; 6 persons	PKPM project members (Master Facilitators: 6 persons) PO National Expert
Training materials	PLSD-based. The revised version of the training materials developed in Sulawesi Community Development Project		A guideline developed by PKPM project
Organization	Prof. Oohama Venue; Hotels in North Sulawesi and South Sulawesi	Lecturers belong to PLSD II (the members consist of alumni of PLSD Training in Japan) Venue; Provincial Diklat in North Sulawesi and South Sulawesi	No organization for the lecturers Venues; hotels, a field near a village, etc.
Budget	CDP vs. Indonesian side: ¥24.3M vs. ¥6.6M (79%: 21%)	CDP vs. Indonesian side: ¥4.9M vs. ¥20.6M (19%: 81%)	CDP vs. Indonesian side: ¥5.8M vs. ¥26.1M (18%: 82%)

The followings are points to be considered for sustaining the CDP activities.

- To secure a budget for trainings is one of the conditions for authorizing PA and local governments' responsibility. Regarding local governments' own development programs listed up in (2) above, the budgets have been secured.
- The Project Team has already prepared a guideline for TOT (advanced) for master facilitators who serve as a lecturer or resource person in CD training as well as a guideline for CF Training (basic) for preparing a organization for the expansion of the CDP activities to other regions
- Regarding training lecturers, for Planners Training, the number of participants to JICA's PLSD Training in Japan has been increasing steadily in Indonesia. For CF Training, some capable CFs have been trained in the CDP and a training guideline for TOT for master facilitators has been secured by the CDP side. If an organization like PLSD II is established for lecturers of CF trainings, it is possible to prepare an implementation system for expanding the implementation of CF trainings to other regions. Therefore, if local governments in other regions allocate a budget for those trainings, it is possible to expand the CDP approach to other regions.

5 Conclusion and Recommendations

5.1 Conclusion

5.1.1 Progress of the CDP

Based on the results of the Study, it is found that the activities of the CDP have contributed and reinforced the process of Musrenbang which the Government of Indonesia has promoted by providing the bottom-up planning process since 2004. It is confirmed that government officials or community facilitators who were trained in the CDP have filled the gap between the local government and community people in the several "forerunner" targeted districts, and they have promoted to implement PA based on the needs from community.

It is apparent in several ways that the CDP activities have changed the mindset of stakeholders through providing training to the three layers, and stakeholders who become the active person (doer) have learned more practical knowledge from the experiences of PA.

Concerning the "forerunner" targeted districts (7 districts), all stakeholders in the districts have a shared vision and favorable understandings of CD concept. There exist leader who promotes CD concept among stakeholders. On the contrary, there are no persons who take an action after trainings in 3 targeted districts. And for other 19 districts, it is found that positive impact has been brought to individuals, organization and society mentioned in the Annex.

The Team considered that enhancing CD through the CDP shows the positive impact to 26 targeted districts; however it is hard to expect the achievement of the Overall Goal within 3-5 years.

5.1.2 Effectiveness of CDP

- (1) CDP is one of the major tools to complement the Musrenbang. Community has duty to prepare the proposal under the Musrenbang, however most of the community has no ability to implement it. The facilitators from CDP support to improve the proposal by raising community awareness to see the faced issues in a more fact-based attitude and to solve them first by utilizing the available existing resources. This has contributed to the effective use of the resources (human resources and financial resources).
- (2) CDP Approach is based on the "empirical learning process". Flow of CDP consists of "Training-Action Plan-Pilot Activity". In terms of training, in-class discussion is combined with field practice that allows participants to get comprehensive understanding including analysis the facts. Training leads to the next stage of PA through elaboration of action plan. Advisory services and consultation are provided by CDP at implementation stage of PA. It is recognized that "empirical learning process" has provided opportunity to change the mindset and behavior of stakeholders in the "forerunner" targeted districts.
- (3) CDP enhances the ownership of Indonesian side by respecting people initiatives, proportional role of government and administrative procedures. Under the framework of CD, budget for implementation of PA is supposed come from government combined with matching fund from community. Therefore there is different progress from "forerunner" targeted districts and others. It is an inevitable cost of respecting ownership
- (4) Finally, the strength of the CDP is trainings which are coordinated and collaborated among ex-participants of different training, namely Seminar for Decision Makers, Training for

Planners and Training for Community Facilitators. The network of ex-participants is useful resources to promote CDP approach. However the critically important part of trainings is how to establish a structural Training of Trainer (ToT) of CDP approach and incorporate it into the existing system.

5.1.3 Replicability to Other Regions

Central Government (Ministry of Home Affairs and BAPPENAS) recognizes that CDP has proven effective and suitable to enhance capacity of stakeholders for planning and management for regional development. Therefore, they request the Team to replicate the CD project to the other regions, especially to disadvantaged areas like Nusantara, Maluku, Papua and Kalimantan.

It was confirmed that CDP complements the economic growth by filling the gap between who are benefited and who are not.

The replicability of the CDP is needed to be considered carefully and strategically. It is a great chance to tackle the poverty issues by enhancing the capacity development based on the Sulawesi experience whatever targeted area is outside Sulawesi.

5.1.4 Sustainability of the CDP

It is clear that bottleneck for the sustainability of the CDP is that the institution supposed to provide qualified CD training courses after JICA is generally not there. Most of the contents for trainings are taught by Indonesian experts who belong to JICA previous projects and some of them hired by the CDP. The CDP needs to be equipped with the capacity of institutionalization strategy. And Training is the most critical determinant to sustain the CDP approach in the region.

In this regards, the Indonesian side has confirmed following:

(1) Provincial Government commits to provide budget and to conduct trainings for planners and facilitators or others related activities.

(2) A CD Resource Bank (tentatively named) which consists of ex-participants of planner trainings, master facilitator, facilitators and members of PLSD Institute, will be established. Provincial Government wishes to utilize consultation services provided by Resource Bank for development program and to utilize its personnel as resource person for implementation of trainings activities. This institution will substitute function of CD Project and is expected to be partner of government.

5.1.5 Conclusions

Finally the Team recommends that the CDP will be extended for 2 (two) years with following reasons:

- (1) CDP has not yet completely achieved the project purpose, but has made substantial progress with numerous positive impacts which were unforeseen at the beginning of CDP.
- (2) There will be remarkable outputs and certain amount of PA to be realized within next 3years. The CDP shall provide proper consultation to each PA. While PA will be implemented

properly, the CDP should show tangible results to promote the CD concept efficiently.

- (3) To provide qualified training is one of the key for sustainability of the CDP. The proper institution to hold CDP approach will be considered during extension period.
- (4) The lessons learned from experience of the "forerunner" targeted districts will be documented and disseminated to the other districts.
- (5) There is demand for application of the CDP approach developed in Sulawesi. It is acknowledged that there is good prospect for disseminating its experiences, process and approach to outside Sulawesi and for incorporating them into national and regional programs. Therefore, the replicability of the CDP will be considered as trial cases at the extension period.

5.2 Recommendations

Following the conclusion which ends with a proposal for the extension of the project for two more years, the team presents a series of recommendations which are categorized into the following five areas:

1. Inclusion of new tasks in CDP
2. Enhancement for better operation in CDP
3. Ensuring sustainability and facilitating smooth handing over of CDP
4. Disseminating and replicating the CDP approach to other regions
5. For enhancement of collaboration with other programs

5.2.1 Inclusion of new tasks in CDP which should be carried out during the extension period

As CDP will be terminated at the end of two-year extension period, and with recognition of effectiveness of the CDP approach for enhancing capacity for regional development, the team judges that it is essential for CDP and the Indonesian counterpart to start thinking about measures to ensure sustainability and to enable extension of the effects of the CDP approach beyond the targeted areas during and even after the extension period. In this regard the team recommends that the following new tasks should be included and carried out through CDP during the extension period.

- (1) Preparation of strategy for creating enabling organizational set-ups. This includes consideration of a possibility and feasibility to establish 'CD Resource Bank' (a tentative name) which will play a core role in providing training and consultation services on the CDP approach.
- (2) Drawing of lessons learned on the CDP processes and experiences with identification of promoting and inhibiting factors. These lessons will provide valuable inputs for similar projects in future.
- (3) Identification of measures for replication of the project outputs in six provinces in Sulawesi and other regions
- (4) Attempt for introducing the CDP approach to other regions outside Sulawesi and/or in other community/regional development or sectoral programs/projects.

More specific recommendations concerning each of these tasks are presented in part of subsequent sections.

5.2.2 For enhancing better operation in CDP in the extension period

The team confirms that substantial progress and impact are made especially in terms of three layered trainings, community facilitation and building up desired linkages between communities and local governments. However, the team has also identified some areas of concern where modifications are required in implementation process. The below are concrete recommendations of the team in order for the project to have better operation in the project extension period.

- (1) As the number of qualified trainers on community facilitation is still limited in relation to growing demand for CF training, CDP should give a priority to conduct TOT and to increase the number of master facilitator accredited by CDP.
- (2) There were cases of inadequate selection of trainees for different types of training. To maximize the impact of training, the local government should ensure to select the right persons to send for training considering their roles and functions, motivation, ability and years before retirement or possibility of transfer etc.
- (3) For PA, technical input from DINAS staff or Community Empowerment Board (CMB) is often required. The local governments should encourage participation of DINAS staff or members of CMB in training for planners or provide them with orientation through district-sponsored CFs on the importance of community participation and empowerment and communication skills just before they are involved in pilot activities.
- (4) In some PA areas, activities are carried out in technically not proper way or local people have to wait unnecessarily too long to find solution to their problem. To ensure quality and efficiency of PA, communities should receive advice from those with technical expertise at the right timing. In this regard CFs should avoid overemphasis on community self-help and should judge in a timely manner which tasks require input from specialists and communicate with the districts. If the districts are understaffed or with limited budget for providing required services, CDP could liaison with relevant organizations or people and in some cases should consider dispensing project money for filling the gap.
- (5) There are some targeted areas where three-tiered training provided by CDP has not brought about any action towards PA or other activities initiated by the districts for one reason or another (Konawe Utara, Mamuju, Kab. Gorontalo). Some local governments wish for changing target areas for PA. In such a situation, CDP should discuss with the local governments and agree on if target areas for PA can be changed or not.
- (6) Continuous monitoring and consultation is a key for PA and it is expected that consultation need is foreseen to be substantially increased during the project extension period as a number of PAs will move into implementation stage. CDP and PIC had better consider the possibility

to making better use of ICT, including mobile phones, for providing consultation to the districts, CFs.

- (7) In selecting villages for PAs, district governments and the project might consider to apply certain criteria such as poverty incidence rate in order to make best use of CFs and PA opportunities to tackle problems facing disadvantaged communities.

5.2.3 For ensuring sustainability and facilitating smooth handing over of CDP to the Indonesian side by the end of the extension period

As the discussions on the evaluation by five evaluation criteria has revealed, the team assessed sustainability aspect of CDP relatively low. How to ensure sustainability of the project is the biggest challenge of the project. In this connection the team presents the following recommendations.

- (1) Institutionalization of training for planners and CFs at provincial level: By this time, the three-tiered training for policy makers, planners and CFs have been provided by CDP and subsequent trainings have been organized by some districts. However, there are frequent rotations and transfer of trained staff, which has not only disrupted smooth planning and implementation of PAs but also prevents succession and accumulation of CDP experiences among stakeholders. It is therefore proposed that at least the portion of training for planners and CFs which CDP has provided at the provincial level should be institutionalized by provincial governments so that these trainings can be offered on a regular basis (Gorontalo and North Sulawesi have already moved to this direction). In this respect BAPPEDA in collaboration with other relevant agencies/bureau including personnel development bureau should prepare plans and try to allocate budgets for undertaking CD training. Provincial governments are encouraged to make use of planning process of RPJMD to secure budget for this purpose.
- (2) Cost sharing for lectures and trainers' fees by provincial governments: Related to the above point, till now whether it is training organized by CDP or local governments, CDP shoulders the entire costs for hiring trainers. In order to smooth handing over the project to the Indonesian side by the end of the extension period, it is recommended that provincial governments should make effort to partially shoulder financial costs for lectures and trainers in the case of training organized at the provincial level during the extension period.
- (3) Commitment of district governments: In sustaining training and PA activities in each target district during and after the extension period of the project, the role and commitment of district governments is crucial. To encourage active participation of district governments and to induce their commitment for CDP, PICs are encouraged to organize meetings for representatives of district governments in which it should explain the need for additional training to be conducted by district governments and for active roles to be played by them in continuing and expanding CDP activities. If it is judged to be necessary, minutes of understanding can be prepared and signed by PIC and district governments on the

responsibility of both parties in sustaining CDP activities.

- (4) Consideration of introduction of community exposure scheme for relatively young staff in local governments: To send young staff to communities to expose themselves to everyday life and reality of local communities through CF training could provide valuable opportunities for them and those who gain insight on communities will become assets for local governments if the latter continue to wish promoting participatory development. Local governments could consider a possibility to include such community exposure scheme in their personnel development activities particularly for relatively young staff by utilizing CF training opportunities.
- (5) Replacement organization for PIC: At the end of the extension of the Project period, PIC will be dissolved and there will be no organizational set-up to sustain the effectiveness of CDP not to mention to duplicate similar approach to other areas in Sulawesi. Therefore, it is recommended to Provincial BAPPEDA to consider an alternative organizational set-up and come with a proposal by the end of the first year.
- (6) Linking with the Central Government: To enhance sustainability as well as to promote dissemination of the CDP approach to other regions, PIC and the Project should more actively seek opportunities to link up with relevant authorities at the central level which are interested in understanding and utilising the CDP approach in their program or using CDP as reference for improving and formulating policies/regulations concerning decentralization process, regional/community development and poverty alleviation.

5.2.4 For Disseminating CDP experiences and replicating its approach to other regions outside Sulawesi

With a recognition that the CDP approach is very effective approach for capacity building of stakeholders at multiple levels and for community and regional development, the team believes that both the Japanese side and provincial governments should make more effort to disseminate CDP experience and replicating its approach in other regions. Below are recommendations for making step forward to such a direction.

- (1) More systematic documentation of CDP experience and presentation of a quasi-policy paper to the central level: There should be many lessons learned on the experience of CDP, which should be fed into policy formulation process not only at regional level but also at national level, e.g. for improvement of Musrenbang process, poverty alleviation or community/regional development policies and strategies. It is, therefore, important for both the project and Indonesian counterparts to systematically document and analyze the experiences they have had under CDP and to produce policy recommendation paper to be presented to provincial and central governments including Ministry of Home Affairs (BANGDA).
- (2) Preparation of strategies for the establishment of 'CD Resource Bank' (tentatively named) by the project: At this moment national experts (lectures, trainers and POs) are individually

recruited from different locations and organizations and remunerated by the project, and there are no organizations which pool these human resources. This is a bottleneck in trying to disseminate and replicate the CDP approach to other regions or even to other countries. During the extension period, the project should prepare a strategic paper for the establishment of 'CD Resource Bank' which could offer training, consultation services on the CDP approach. The project should consider options for different types of legal entity to be established (private, government, NGO, semi-government) and compare them in terms of strengths, shortcomings and feasibility etc.

- (3) Expansion of the role of JICA-experts: For dissemination of the CDP approach and also for preparation of strategic paper for 'CD Resource Bank', there will be a need for the project to more frequently contact and communicate with the central government, particularly Ministry of Home Affairs, BAPPENAS and with other JICA assisted programs and with other donors. For this reason, the scope of the work to be carried out by the JICA-experts should be expanded to include negotiation and coordination function with relevant agencies.
- (4) Introduction of the CDP approach outside Sulawesi by CDP: As a first step for replicating the CDP approach, the project should attempt to information and experience sharing or even to carry out seminars in regions outside Sulawesi, particularly in disadvantageous or ethnically complex regions such as Nusa Tenggara, Maluku, and Kalimantan.
- (5) Holding seminars and workshops or receiving study tours from other regions: In order to disseminate CDP experiences, the project should organize seminars inviting people from outside Sulawesi or to receive study tour groups from other regions if such requests come.

5.2.5 For enhancement of collaboration with other programs

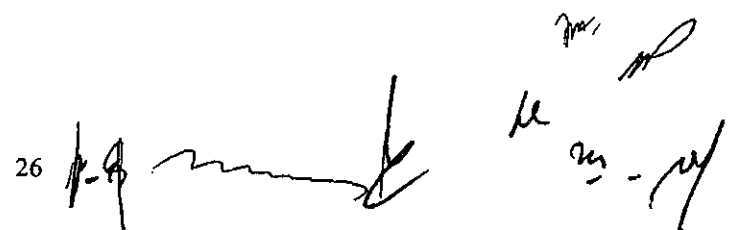
- (1) Collaboration with other provincial programs: There is interest and initiatives already taken by some provinces to adopt or incorporate the CDP approach in particular provincial programs, for instance, Bangun Mandar in West Sulawesi, BAHTERMAS in Southeast Sulawesi and Program Pengembangan Wilayah Perdesaan (PPWP) in Central Sulawesi. However, their interests are often limited to utilize community facilitator in only planning stage to receive better and more feasible village proposals. Although community facilitators can make not small contribution in this regard, the CDP's emphasis is not only on community participation in planning stage but rather on establishing functional linkages and collaboration among different stakeholders including district and provincial governments to enhance. The project, therefore, should continue communicating with relevant authorities to make their provincial programs more effective and sustainable.
- (2) Collaboration with National Program: The central government operates National Program for Community Empowerment (PNPM), a community-driven development program, which is planned to run until 2015 and prioritized as a poverty reduction tool in RPJM 2010-2014. Although CDP and PNPM are similar in their community participatory development approach, PNPM has a different mode of operation from CDP in that PNPM provides budget with the

community and let them plan, construct and maintain their community infrastructures. Therefore, although it would be difficult for the Project to concretely collaborate with PNPM in the short term, the Project is expected to discuss with central government organizations such as BAPPENAS and Coordinating Ministry for Social Welfare in this extension period to explore the ways of collaboration in the future since the CDP approach has a potential to be utilized at the national level.

- (3) Collaboration with other JICA-assisted projects: The Project has already collaborated with other JICA-assisted projects such as holding a lecture about facilitation skills to provincial government officers in South Sulawesi in the project of "Enhancement of Urban Development Management in the Mamminasata Metropolitan Area" and admitting participation to a community facilitation workshop from the project of "Technical Support for Strengthening the Regional Based Education Management (Maluku)". The Project is expected to continuously and actively collaborate with other JICA projects in and out of Indonesia and spread out the CDP approach.

5.2.6 Revision of PDM and PO

Revised PDM and PO which reflect recommendations presented above are attached to the Annex 4.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature on the left and several smaller initials on the right.

**Terminal Evaluation Mission Team Schedule
Sulawesi Capacity Development Project (CD Project)**

		Consultant 1		Consultant 2		Main Team	
June	26 Sat						
	27 Sun	Arrival in JKT/MKS	MKS	Arrival in JKT/MKS	MKS		
	28 Mon	Briefing	MKS	Briefing	MKS		
	29 Tue	Takalar	MKS	Takalar	MKS		
	30 Wed	PM 12:20 JT-1300 fly to Mamuju Move to Majene by CAR	Majene	PM 12:40 GA-602 Fly to Manado Project Officer	Manado		
July	1 Thu	Majene/BAPPEDA/Desa	Majene	Minahasa Utara BAPPEDA / DPRD / CF	Manado		
	2 Fri	Move to Mamuju by CAR Interview with PIC/Project Officer	Mamuju	PIC Bolaang Mongoundou (BAPPEDA) at Manado	Manado	(3rd Pty Evaluation: Submission of Preliminary Report)	
	3 Sat	PM 13:30 JT-1301 Fly to Makassar	MKS	PM 15:05 GA-603 Fly to Makassar	MKS		
	4 Sun	AM 9:00 XN-9008 Fly to Wakatobi	Wakatobi	Report Writing	MKS		
	5 Mon	Wakatobi/Desa/CF/ BAPPEDA	Wakatobi	AM 9:30 SJ-568 Fly to Palu Move to Parigi Moutong by CAR, Interview with Working Team of Parigi	Parigi		
	6 Tue	Wakatobi/Desa/CF/S2/ Bupati	Wakatobi	Parigi Moutong/Desa Petapa, Head of BAPPEDA	Parigi		
	7 Wed	AM 10.30 XN-9008 Fly to Kendari PIC / Project officer	Kendari	Move to Palu by CAR Tojo Una Una (2 persons from BAPPEDA) at Palu PIC / Project Officer	Palu		
	8 Thu	PM 15:45 7P-662 Fly to Makassar	MKS	PM 17.45 GA-609 Fly to Makassar	MKS		
	9 Fri	Internal Meeting	MKS	Internal Meeting	MKS	(3rd Pty Evaluation: Submission of Draft Final Report)	
	10 Sat	Report Writing	MKS	Report Writing	MKS		
	11 Sun	Report Writing	MKS	Report Writing	MKS		
	12 Mon	2nd TV Conference	MKS	2nd TV Conference	MKS		
	13 Tue	Takalar by CAR CF/BAPPEDA/Participants of training	MKS	AM 9:00 JT-792 Fly to Gorontalo Move to Pohuwato by CAR	Marisa		
	14 Wed	Selayar (CF, BAPPEDA) Sidrap (CF, BAPPEDA) at Makassar	MKS	Pohuwato/Desa/CF/ BAPPEDA	Marisa		
	15 Thu	PIC/ PLSD II/ Project officer	MKS	Pohuwato/Back to Gorontalo by CAR Project Officer	Gtlo		
	16 Fri	Report Writing	MKS	Gorontalo (PIC) S2 / CF from Gorut	Gtlo	(3rd Pty Evaluation: Submission of Final Report)	

**Terminal Evaluation Mission Team Schedule
Sulawesi Capacity Development Project (CD Project)**

		Consultant 1		Consultant 2		Main Team		
July	17 Sat	Report Writing	MKS	AM 11:05 JT-793 Fly to Makassar	MKS			
	18 Sun	Report Writing	MKS	Report Writing	MKS	Arrival in JKT (Sasaki, Seto)	JKT	
	19 Mon	Report Writing	MKS	Report Writing	MKS	09:00 MoHA 11:00 PNPM-PISEW 13:30 EoJ 15:00 BAPPENAS (Sasaki, Seto, Suzuki) - Arrival in JKT/MKS (Sato, Suzuka)	MKS	
	20 Tue	Internal Meeting	MKS	Internal Meeting	MKS	Internal Meeting	MKS	
	21 Wed	Preparing MM	MKS	sharing draft MM to PIC	MKS	AM 9:30 SJ-568 Fly to Palu Move to Parigi by CAR	parigi	
	22 Thu	Preparing MM	MKS	Preparing MM	MKS	Desa/BAPPEDA move to Palu by CAR	palu	
	23 Fri	Preparing MM	MKS	Preparing MM	MKS	Interview with PIC PM 14:00 SJ-569 Fly to Makassar	MKS	
	24 Sat	Preparing MM	MKS	Preparing MM	MKS	Internal Meeting	MKS	
	25 Sun	Preparing MM	MKS	Preparing MM	MKS	Discussion on MM	MKS	
	26 Mon	Preparing MM	MKS	Preparing MM	MKS	Discussion on MM	MKS	
	27 Tue	Sharing draft MM to PIC	MKS	Sharing draft MM to PIC	MKS	Sharing draft MM to PIC	MKS	
	28 Wed	Signing MM by Head of Bappeda 6 Provinces in Makassar at Kenari Tower Hotel						
			MKS		MKS	Move to JKT 17:25 GA-603	JKT	
	29 Thu	Report Writing	MKS	Report Writing	MKS	BAPPENAS MOHA WB Dep from JKT (Mr Sasaki)	JKT	
30 Fri	Move to JKT/Dep from JKT		Move to JKT/Dep from JKT		EOJ AusAID JICA JKT Office / Dep from JKT	JKT		
31 Sat	Arrival in Tokyo		Arrival in Tokyo		Arrival in Tokyo			

List of Interviewees

Consultant 1 goes to West Sulawesi, Southeast Sulawesi, and South Sulawesi						
Majene District, West Sulawesi						
1	Thu	09.00-10.00	Syamsiar Muchtar	Kepala Bappeda	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Kab. Majene
		10.00-11.00	Albar Mustar	Kasubid Penataan Wilayah Bappeda	Alumni Diklat Perencana	
		11.00-12.00	Muzrifah Nur	Kasubid Perencanaan	Perencana	
		13.30-14.30	Abd. Hamid	Ketua Kelompok Tani	Tokoh Masyarakat/Imam Desa	Kampung Puawang/Rumah Pak Imam
		14.30-15.30	Ikhsan Welly	Direktur Yanmarindo	Community Facilitator	
West Sulawesi Province (Mamuju)						
2	Fri	09.00-10.00	Muh. Hatta Latief	Kepala Bappeda Prov.	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Prov. Sulbar
		10.00-11.00	Muh. Syaqui	Staf Bappeda Provinsi	Anggota PIC	
		11.00-12.00	A. Nurfalah	Staf Bappeda Provinsi	Anggota PIC	
		13.30-15.00	Lilies Listiowaty dan Abd. Muthalib	Kasubid dan Staf Bappeda Provinsi	Anggota PIC	
Wakatobi District, Southeast Sulawesi						
5	Mon	10.00-11.00	Muh. Yamin	Kepala Desa Longa	Peserta Training CF	Rumah Kades Longa Kantor Bappeda Kab. Wakatobi
		11.00-12.00	Sunarwan	Staf Pemda	Alumni Training CF	
		14.00-16.00	Prananto dan Peserta CF	LSM	Peserta Training CF	
6	Tue	09.00-10.00	Hidrawati	Staf Pemda	Alumni S2	Kantor Bappeda Kab. Wakatobi
		10.00-11.00	Abd. Halim	Sekretaris Bappeda	Focal Point	
		11.00-12.00	Sariamin atau Saoruddin	Kasubid/Kabid	Alumni Diklat Perencana/CF	
		14.00-15.00	Hugua atau Abd. Manan	Bupati/Kepala Bappeda Wakatobi	Pengambil Kebijakan	
Southeast Sulawesi Province (Kendari)						
7	Wed	14.00-15.00	La Ode Ali Hanafi	Kepala Bappeda Provinsi	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Prov. Sulawesi Tenggara
		15.00-16.00	J. Robert	Kasubid Pemerintahan, Pend. & Kependudukan Bappeda	Focal Point PIC	
		16.00-17.00	La Ode Muh. Alwi	Staf Bappeda	Alumni Diklat Perencana	
8	Thu	09.00-10.00	La Ode Nafiu	Dosen Univ. Haluoleo	Anggota PIC	Kantor Bappeda Prov. Sulawesi Tenggara
		10.00-11.00	Aisa Rauf	Direktur LSM Equator	Anggota PIC	
Takalar District, South Sulawesi Province						
13	Tue	10.00-11.00	Nurlinda	Ketua FIK KSM Takalar	Alumni Training CF	Kantor Bappeda Takalar
		11.00-12.00	Nirwan Nasrullah	Kepala Bappeda Takalar	Pengambil Kebijakan	
		13.00-14.30	Jamaruddin dan Hasim	Kasubid Bappeda dan Kabid Dinas Tenaga Kerja	Alumni Diklat Perencana/Taskforce	
		14.30-16.00	Dg. Mangung dan Ipah	LSM	Peserta CF Takalar	
Selayar District, South Sulawesi Province (Makassar)						
14	Wed	09.00-10.30	Taufik Kadir	Staf Bappeda Kep. Selayar	Alumni Diklat Perencana	Kantor Bappeda Prov. Sulawesi Selatan
		10.30-11.30	Nuzri Isla	LSM	Peserta Training CF	
		Sidrap District, South Sulawesi Province (Makassar)				
		13.30-15.00	Syamsul Rizal	Staf Dinas Ketahanan Pangan	Alumni Training CF	Kantor Bappeda Prov. Sulawesi Selatan
		15.00-16.30	Anwar D. Nurdin	Staf Sekretariat Daerah	Alumni Diklat Perencana	
South Sulawesi Province						
15	Thu	09.00-10.00	Tan Malaka Guntur	Kepala Bappeda	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Prov. Sulawesi Selatan
		10.00-11.00	A. Irawan Bintang	Kabid SDM Bappeda	Sekretaris PIC	
		11.00-12.30	A. Ambaru Keteng dan Muh. Harsani	Staf Bappeda	Alumni Diklat Perencana	

No	Day	Time	Name of interviewees	Organization	Role in CDF	Interview place		
Consultant 2 goes to North Sulawesi, Gorontalo, and Central Sulawesi								
North Minahasa, North Sulawesi Province								
1	Thu	09.00-10.00	Carolus Paruntu	Kepala Bappeda	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Kab. Minahasa Utara		
		10.00-11.00	Diane Ch. Pangow	Kabid Litbang	Perencana			
		11.00-12.00	Frenky Koluod	Direktur LSM Lempalhi	Alumni Training CF			
		13.00-14.00	Joseph Dengah	Anggota DPRD Minut	Peserta Seminar Legislatif			
		14.00-15.00	Tomy	LSM	Ketua Forum Komunitas CF			
North Sulawesi Province (Manado)								
2	Fri	08.00-09.00	Lucky Longdong	Kepala Bappeda Provinsi	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Utara		
		09.00-10.00	Jane Mendur	Sekretaris Bappeda	Ketua PIC Sulut			
		10.00-11.00	Rillya Gobel	Staf Bappeda	Sekretaris PIC			
		11.00-12.00	Ferra Koluod	Staf Bappeda	Anggota PIC			
Bolaang Mongondow District, North Sulawesi								
		12.00-13.00	Suharjo Makalalag	Kepala Bappeda Kab. Bolaang Mongondow	Pengambil Kebijakan/ Alumni Diklat Perencana	Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Utara		
Parigi Moutong District, Central Sulawesi								
5	Mon	15.00-16.00	Nisfah Suaib	Staf Bappeda Parigi	Perencana	Kantor Bappeda Kab. Parigi		
		16.00-17.00	Supriyanto	LSM Hukum dan Keadilan	Alumni Training CF			
6	Tue	10.00-12.00	Nasir Dj. Totou, Mahlii dan Jadid	Kepala Desa Petapa/LSM/Staf Kantor Kecamatan Parigi Tengah	Tokoh Masyarakat/Peserta Training CF	Rumah Kepala Desa Petapa		
		14.00-15.00	Moh. Idrus	Kepala Bappeda Parigi Moutong	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Kab. Parigi		
Tojo Una-Una di Palu, Central Sulawesi								
7	Wed	09.00-10.30	Arief Rachman dan Yolanda	Staf Bappeda Kab. Tojo Una-Una	Alumni Training CF dan Alumni Diklat Perencana	Kantor Bappeda Prov. Sulawesi Tengah		
		Central Sulawesi Province (Palu)						
		14.00-15.00	Rais Lamangkona	Kepala Bappeda	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Prov. Sulawesi Tengah		
		15.00-16.00	CH. Sandra	Kabid Perekonomian & Pengemb. Wilayah	Ketua PIC Sulteng			
16.00-17.30	Ramlan Yunus, Anwar dan Rivan Burase	Kasubid Bappeda	Anggota PIC					
Pohuwato District, Gorontalo								
14	Wed	09.00-10.00	Lahmudin Laparaga	Kepala Bappeda	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Kab. Pohuwato		
		10.00-11.00	Irfan Saleh	Staf Bappeda	Alumni Diklat Perencana			
		11.00-12.00	Ram Botutihe	Kepala Desa Maleo	Tokoh Masyarakat	Rumah Pak Rony/Desa Maleo		
		12.00-12.30	Rony	Tokoh Masyarakat	Tokoh Masyarakat			
		13.30-16.30	Sridayani	LSM	Peserta Training CF			
			Husain Abdul Wahid	LSM	Peserta Training CF			
			Narti	LSM	Peserta Training CF			
Gorontalo Province								
15	Thu	14.00-15.00	Winarni Monoarfa	Kepala Bappeda Provinsi	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Provinsi Gorontalo		
16	Fri	09.00-10.00	Aryanto Husaln	Kabid Ekonomi	Focal Point	Kantor Bappeda Provinsi Gorontalo		
		10.00-12.00	Nana Yuliana Enggoa, Sagita dan Fitri Philie	Kasubid Bappeda	Anggota PIC			
		13.00-14.00	Israwanto Masia	Kasubid Bappeda	Alumni S2			
		14.00-15.00	Siswan	LSM	Alumni Training CF			
Main Team goes to Parigi Moutong, Central Sulawesi								
22	Thu	09.00-10.00	Moh. Idrus	Kepala Bappeda Parigi Moutong	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Kab. Parigi		
		10.00-12.00	Team Pokja	Team Pokja	Team Pokja			
		14.00-15.00	Nasir Dj. Totou	Kepala Desa Petapa	Tokoh Masyarakat	Desa Petapa		
		15.00-16.30	Mahlii/Jadid	LSM/Staf Kantor Kecamatan Parigi Tengah	Peserta Training CF			
23	Fri	09.00-10.00	Rais Lamangkona	Kepala Bappeda	Pengambil Kebijakan	Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Tengah		
		10.00-12.00	CH. Sandra, Ramlan Yunus, Anwar dan Rivan Burase	Kabid & Kasubid	Anggota PIC			

List of Experts and Project Officers

▪ Expert (Long-term & Short-term)

Long-term Expert			
Mr. SAKUMA Hiroyuki	Chief Advisor/Regional Development Policy Advisor	Sept. 2007–Sept. 2010	36 man/month
Mr. SHINTANI Naoyuki	Training Management/Local Governance	Sept. 2007–Sept. 2010	36 man/month
Mr. NAKAJIMA Kosuke	Network Building Advisor/Project Coordinator	Sept. 2007–Sept. 2010	36 man/month
Short-term Expert			
Mr. NAKAYAMA Ichizo	Participatory Development/Institutionalization Advisor	June 2009–Sept. 2009 Oct. 2009 – Mar. 2010 Apr. 2010 – Sept. 2010	14 man/month
Dr. TAKEDA Nobuhisa	Formulation of Collaboration Mechanism	Jan 8– 29, 2008	0,75 man/month
Mr. OHAMA Yutaka	Participatory Local Social Development	Mar 21-Apr 1, 2008	0,35 man/month
Dr. TAKEDA Nobuhisa	Formulation of Collaboration Mechanism	Jan 11-Feb 1, 2008	0,75 man/month
Mr. NAKATA Toyokazu	Method of Process Evaluation	Jan 11-Feb 9, 2009	1 man/month
Ms. TANAKA Hiroko	Facilitator Capacity Building	Jan 11-Feb 9, 2009	1 man/month
Mr. AKAMATSU Shiro	Promotion of Pilot Activities	Feb 15-Mar 13, 2009	1 man/month
Mr. WADA Nobuaki	Community Facilitator Capacity Building	Mar 8 – 22, 2009	0,5 man/month
Mr. WADA Nobuaki	Community Facilitator Capacity Building	Oct 5 –Nov,18, 2009	1,5 man/month
Mr. NAKATA Toyokazu	Method of Process Evaluation	Oct 5 –Nov,18, 2009	1,5 man/month
Mr. OMIYA Naoaki	PR Video Making for Information Sharing	Jan 14–27, 2010 Feb 15–Mar 11, 2010	1,5 man/month
Mr. TAKEDA Nobuhisa	Formulation of Collaboration Mechanism	Feb 4–Mar 1, 2010	1 man/month
Mr. WADA Nobuaki	Community Facilitator Capacity Building	Feb 24–Mar,16, 2010	0,75 man/month
Mr. NAKATA Toyokazu	Method of Process Evaluation	Feb 24–Mar,16, 2010	0,75 man/month

- **National Expert**

Mr. Ashar Karateng	Community Development	Oct. 2007 – Sept. 2010	35 man/month
--------------------	-----------------------	------------------------	--------------

- **Project Officer (PO)**

Province	Name	Duration	Manmonth
Southeast Sulawesi	Mr. Ruslan DG Situju	Nov 2007-Sep 2010	34 man/month
Central Sulawesi	Mr. Azis Gapnal	Nov 2007-Sep 2010	34 man/month
Gorontalo	Ms. Nur Syarhijjah Bone	Nov 2007-Sep 2010	34 man/month
North Sulawesi	Ms. Noni A Tangkilisan	Nov 2007-Sep 2010	34 man/month
West Sulawesi	Mr. Manarangga Amir	Nov 2007-Sep 2010	34 man/month
South Sulawesi	Mr. Kamaruddin, Azis	July 2008-Sep 2010	27 man/month

- **Assistant Project Officer**

Name	Position	Duration	Manmonth
Nirwana Anar	Assistant Project Officer (Networking)	Oct 2007-Sep 2010	35 man/month
Rizeria Ada/ Evatiwery Djannatin	Assistant Project Officer (Training and Pilot Activity)	Oct 2007-Sep 2010	35 man/month

LIST OF EQUIPMENT PROVIDED BY JAPANESE SIDE

South Sulawesi Province	Vehicle	Toyota Kijang INNOVA 2.0 G
North Sulawesi Province	Vehicle	DAIHATSU Teriox TX
Southeast Sulawesi Province	Vehicle	DAIHATSU Teriox TX
Central Sulawesi Province	Vehicle	DAIHATSU Teriox TX
West Sulawesi Province	Vehicle	DAIHATSU Teriox TX
Gorontalo Province	Vehicle	DAIHATSU Teriox TX

List of Training Alumni in Japan from 2008-2009

No	Name of Participant	Position	Institution	Province/District/City
Counterpart Training – Sulawesi Capacity Development Project Japan, October 23 to November 5, 2008				
1	Dr. Muh. Ridwan Zakaria, M.Si	Head of BAPPEDA	BAPPEDA Southeast Sulawesi	Southeast Sulawesi Province
2	Prof.Dr.Ir.Hj. Winarni Monoarfa MS	Head of BAPPEDA	BAPPEDA Gorontalo	Gorontalo Province
3	Ir. Syarif Burhanuddin, M.Si	Head of BAPPEDA	BAPPEDA West Sulawesi	West Sulawesi Province
4	Drs. Anwar Ponulele, M.Si	Head of BAPPEDA	BAPPEDA Central Sulawesi	Central Sulawesi Province
5	Drs. Ferdinand Wewengkang	Assistance for Administration Affair	Administration Affair	North Sulawesi Province
Counterpart Training – Sulawesi Capacity Development Project Chubu Centre – Japan, December 11 to 12, 2009				
1	Ir. H. Tan Malaka Guntur, M.Si	Head of BAPPEDA	BAPPEDA South Sulawesi	South Sulawesi Province
2	Drs. La. Ode Ali Hanafi, M.Si	Head of BAPPEDA	BAPPEDA Southeast Sulawesi	Southeast Sulawesi Province
3	Drs. Rais Lamangkona	Head of BAPPEDA	BAPPEDA Central Sulawesi	Central Sulawesi Province
4	Dr. Ir. Adolf Lucky Longdong, M.Ed	Head of BAPPEDA	BAPPEDA North Sulawesi	North Sulawesi Province
5	Ir. M. Hatta Latief, M.Eng	Head of BAPPEDA	BAPPEDA West Sulawesi	West Sulawesi Province
6	Ir. Sujarno Abd. Hamid	Head of Agriculture Agency Gorontalo Province	Agriculture Agency	Gorontalo Province
7	Drs. Nuryanto, MPA	Head of Overseas Cooperation Administration	Ministry of Home Affairs	-
Training for Young Leader "In the Field of Local Administration" Japan, November 4 to 21, 2008				
1	Moh. Andri Apta Nugraha	Staff of Community Empowerment Board	Community Empowerment Board	Majene District
2	Zulfinachri	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Palu City
3	Irfan Saleh	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Pohuwato District
4	Ratnawati	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Bolaang Mongondow District
5	Ibnu Munsir	Secretary of Subdistrict	Subdistrict Office	Palu City
6	Juslan Dinda Thamrin	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Konawe Utara District
7	Saparuddin Santa	Staff of Local Government	Local Government of Takalar District	Takalar District
8	Jamaruddin	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Takalar District
9	Muh. Suharjo	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Selayar District

Training for Young Leader "In the Field of Local Administration" Kyushu - Japan, November 17 to December 4, 2009				
1	Abd. Hadi, S.Sos. M.Si	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Sidrap District
2	Arief Rachman, SE	Staff of Ampanatete Subdistrict	Subdistrict Office	Tojo Una-Una District
3	Olivia Yuliani Alui, S.Pt	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Buol District
4	Gunalan AP., M.Si	Secretary of BAPPEDA	BAPPEDA	Gorontalo Utara District
5	La Ode Muh. Ali Said, SE., M.Si	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Southeast Sulawesi Province
6	Sunarwen	Staff of Environment Board	Environment Board	Wakatobi District
7	Hasriadi, S.Sos	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Memuju Utara District
8	Rony Tuage, S.Ik	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Talaud District
9	Julianto Parauba	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Talaud District
PLSD : Theories and Practices, Nagoya - Japan, January 28 to March 21, 2008				
1	Ir. Aryanto Husain, MMP	Head of Economy Planning Division	BAPPEDA	Gorontalo Province
2	Rina Syarini, ST., MA	Staff of Socio-culture Sub Division	BAPPEDA	Southeast Sulawesi Province
PLSD : Project Planning and Management, Nagoya - Japan, July 28 to September 5, 2008				
1	Ir. Sukento Toding, MSP., MA	Head of Economy Division	BAPPEDA	Southeast Sulawesi Province
2	Drs. Suharjo Makalalag, M.Ed	Head of Social Culture Division	BAPPEDA	Bolaang Mongondow District
PLSD : Theories and Practices, Nagoya - Japan, January 28 to March 1, 2009				
1	Muhammad Aksan Muin	Head of Development and Research Division	BAPPEDA	West Sulawesi District
2	Iffat, S.Pi, MT	Staff of Cooperatives Trade and Agriculture Sub Division	BAPPEDA	Central Sulawesi
3	Setiawan Aswad	Head of Standardization and Accreditation Sub Division, HRD	Local Apparatus Board	South Sulawesi Province
PLSD : Theories and Practices, Nagoya - Japan, January 25 to March 6, 2010				
1	Sagita Wartabone	Head of Economy Sub division	Development Control and Economy Bureau	Gorontalo Province
2	Ihsan Baer, SH, LL. M	Head of Culture Social Sub Division	BAPPEDA	Central Sulawesi Province
Regional Development Management Training Course, Nagoya-Japan, January 22 to February 20, 2010				
1	M. Ramlan Yunus, M.Si	Head of Education & Culture Sub Division	BAPPEDA	Central Sulawesi Province
2	Moh. Fadhy, SH	Staff of BAPPEDA	BAPPEDA	Central Sulawesi Province
Collaboration Between Local Governments and Civil Society Organization fo Asia, Nagoya - Japan, July 6 to 19, 2008				
1	Sariamini Sahari, S.Pd., M.Si	Staff BAPPEDA	BAPPEDA	Wakatobi District
2	Haminuddin Udu, S.Pd., M.Hum	Director of Coastal Community Development Study	Coastal Community Study	Wakatobi District

LIST OF PARTICIPANTS OF SULAWESI CD PROJECT TRAINING COURSES HELD IN INDONESIA

TRAINING FOR PLANNERS				FACILITATORS			POLICY MAKERS		
No	Name	Position	Office	No	Name	Position & Office	No	Name	Position & Office
1st, 2nd, and 3rd BATCH				1st and 2nd BATCH			1st and 2nd BATCH		
South Sulawesi Province									
1	Muh Anshar	Staff of Economical Organization Department	Bappeda (Regional Development Planning Bureau) Bappeda	1	Ir. Budi Santoso, M.Si	Staff of HRD, Bappeda	1	DR. Ruslan, SE	Head of Bappeda
2	Andi Muh. Yusuf, S.STP	Staff of HRD	Bappeda				2	Andi Patejjangi	Secretary of Official Human Resources Development Bureau (BPSDMA)
3	Andi Ambaru Keteng, S.Sos, M.Si	Functional Planner	Bappeda	2	Muchlis Mori	Staff of Economy Department, Bappeda	3	Massalangka Tjulung	Head of South Sulawesi Community Empowerment Bureau
4	Huderiah, SE	Functional Planner	Bappeda	3	Arham	South Sulawesi Province SCF	4	A. Rahimi Bahariwati	Head of Cooperation Section, Bappeda
5	Andi Yanlwati S.Sos, MM	Staff	Bappeda	4	M. Djunaidi Umar	NGO Decentralization Review Organization (LAPOR)	5	Budi Santoso	Staff of HRD, Bappeda
6	Simon Petrus, SE	Staff	Community Empowerment Bureau (BPM)				6	Muchlis Mori	Staff of Economy Department, Bappeda
7	Drs. Ahmad Haris, M.Pd	Head of Community Security Trainings Sub-section	Official Human Resources Development Bureau				7	Hj. Mardiana K	Head of Institutional Development, Bappeda
8	Dra. A. Mutmainnah, Msi	Head of Functional Expertise Trainings Sub-section	Official Human Resources Development Bureau (BPSDMA)				8	Muh. Harsani	Staff of Bappeda
9	M. Idrus	Head of Cadet Trainings Sub-section	Official Human Resources Development Bureau (BPSDMA)				9	Abd. Azis	Staff of Community Empowerment Bureau (RPM)
10	M. Yunus Ismail	Senior Lecturer	Official Human Resources Development Bureau (BPSDMA)						
11	Muh. Harsani	Functional Staff	Bappeda						
12	Muh. Hasyim	Staff of Programming Sub-division	Dinas of Cooperative and Small-Medium Industry						
13	Fitriani Rachman	Staff of Community Economic Business Section	South Sulawesi Community Empowerment Bureau						
District of Takalar I									
14	Drs. Jamaruddin	Head of Data Collecting and Reports Subsection	Bappeda	5	Kamaluddin	Staff of Village's Community Empowerment Bureau of Takalar	10	Dahyar Daraba	Regional Secretary
15	Hasanuddin	Head of Evaluation Monitoring and Documentation Section	Environment Spatial Planning and Sanitation Dinas	6	Nur Linda	Field Officer Sisduk Takalar	11	Nirwan Nasrullah	Head of Bappeda
16	Mappa Seha	Head of Monetary Sub-division	Village's Community Empowerment Dinas				12	Nur Ichan Nurdin	Head of Natural Resource Department, Bappeda
17	Bestianty, ST	Head of Housing and Settlement Section	Local Public Works Dinas (PU)				13	H. Napsah Baso	Chairman of District Parliament (DPRD)
18	Andi Yusri Nawir, S.Sos, MM	Head of Industrial and Service Development in Social Economy Field Sub-Division	Bappeda						
Sidrap District I									
19	Anwar D. Nurdin, SP	Staff of Economic Development Department	Regional Secretariat	7	Syamsul Rizal, S.Pi	Staff of Agricultural Dinas	14	Hasanuddin	Regional Secretary
20	Syahrul Mubarak, SKM	Staff of District Public Hospital Planning Department	Nene Mallomo District Public Hospital						
21	Ahduh Hadi, S.Sos, M.Si	Staff of Development and Research Department	Bappeda						
22	Andi Nadjaman	Staff	Housing and Regional Infrastructure Dinas						
23	Andi Survaan, SE, M.Si	Staff	Bappeda						

Selayar District II									
24	Dra.Sitti Johrah	Head of Economy Section	Community Empowerment Bureau of Transmigration and Labor Dinas Bappeda	8	Mastan M.SPI	NGO SriKandi	15	Nur Syamsinah A.	Vice Bupati
25	Muh.Suhadriyar,S.PI	Staff	Bappeda				16	Gazali Wahab	Head of Economy Department, Bappeda
26	Said Abd.Gani,ST	Head of Physical and Infrastructure Sub-Division (Temporary Official)	Bappeda				17	H.Ruslan Nur	Chairman of District Parliament (DPRD)
27	Muhammad Taufik Kadir,ST	Staff	Regional Development and Research Office						
28	Aleksander,ST	Staff	Mining and Energy - Industry and Trade Dinas						
Bone District III									
29	Jamaluddin,S.Sos	Head of Facility and Infrastructure Economic Data Sub-Division	Bappeda				18	A.Hasanuddin AM	Head of Monetary Sub-Division, Bappeda
30	A.Ridayani SP,MP	Head of Economy Sub-Division	Bappeda						
31	A. Andre Pratama,SH	Staff of Economy Department	Bappeda						
West Sulawesi Province									
32	Hj.Asfiani Tashan,STP	Staff of Economy Department	Bappeda	9	Amran HB	Stisipol University	19	Tashan Burhanuddin	Sekretaris Daerah
33	Drs.Arihady S	Head of Fuctional Sub-Division	Official Human Resources Development and Trainings Bureau Environment and Spatial Dinas	10	Yusuf	NGO Arus	20	Aliyullah Tajo	Head of Economy Department, Bappeda
34	Oktavianus Masuang	Head of Settlement and Infrastructure Sub-Division	Official Human Resources Development and Trainings Bureau	11	Nirfan	NGO Nation's Youth Voices Organization (ELSAB)	21	Lilies Listiowati	Head of Social Cultural Sub-Division, Bappeda
35	Mustari S.Sos,SH,MH	Head of Monetary and Programming Sub-Division	Official Human Resources Development and Trainings Bureau						
36	Muh.Ansar,S.Hut	Staff	Forestry and Plantation Dinas Bappeda						
37	Rosmini,S.Sos	Staff	Bappeda						
38	Achmad Erwan Patrusi,STP	Staff of Programming and Monetary Division	Agricultural and Animal Husbandry Dinas Bappeda						
39	AbdulMuttalib	Staff of Economic Social Cultural Department	Bappeda						
Mamasa District I									
40	Maryem,S.Kel	Staff of Physical and Infrastructure Division	Bappeda	12	Ir.Lestini,Msi	Staff of Bappeda			
41	Fransina,S.PD	Head of Social Cultural Department	Bappeda						
42	Dorkas LD,SE	Staff of Monetary Sub-Division	Bappeda						
Polewali Mandar									
43	Budiman S,PI	Staff of Planning and Monetary Department	Maritime and Fishery Dinas Bappeda	13	Muhammad Ali	NGO BLPM	22	Drs.H.M.Natsir Rachmat,MM	Regional Secretary
44	H.Agusnja Hasan Sular,SP,Msi	Head of Public and Employment Department	Bappeda				23	Ir.H.Bahrin Bando,MM	Head of Bappeda
45	Abd.Salam,SP	Head of Planning and Animal Husbandry Sub-Division	Agricultural and Animal Husbandry Dinas				24	Drs.H.Bustamin Baddolo	Vice Chairman of District Parliament (DPRD)
46	Sundusa,S.tp	Head of Development and Research Section	Agricultural Disease and Food Security Office						
47	Barliyang,SE	Head of Natural Resources and Effective Technology section	Bappeda						
Majene District II									
48	Abdi Manaf,ST,MT	Staff of Research and Reports Department	Bappeda	14	Retno Dwi Utami	NGO Yanmarindo	25	Lukman	Vice Chairman of District Parliament
49	Albar Mustar,S.Sos,M.SI	Head of Areal Planning Sub-Division	Bappeda						
50	Ulifah Diana Sagena,S.Sos,MM	Staff	Bappeda						
51	Suci Jama'ah Lestari S.Sos	Head of Public Governance Sub-Division	District Secretariat						
52	Moh.Andri A.Nugraha,S.STP,M.SI	Head of Village Governance Section	Village's Community Empowerment Office						
Mamuju District III									
53	M.Delfi Poli,SE	Staff of Bappeda	Bappeda	15	Didik Santoso	Staff of Bappeda	26	Ahdar	Regional Secretary
54	Tajuddin Hasan Sular,SE,MS	Staff of Bappeda	Bappeda				27	Idham Hasib	Head of Bappeda
55	Nurrahmah,S.SOS,M.SI	Head of Evaluation Planning and Reports Sub-Division	Bappeda				28	H.Muh.Rusli	Vice Chairman of District Parliament (DPRD)
56	Masitah Syam,SPD	Head of Women Empowerment Department	Community Empowerment Bureau						

North Mamuju District III

57	Ina Rosalina Rachman,STP	Staff of Production and Processing Section	Agricultural, Animal Husbandry, and Fishery Dinas			29	Nur Alam Tahir	Regional Secretary
58	Muh.Syukur S.SP	Staff of Agribusiness Planning	Agricultural, Animal Husbandry, and Fishery Dinas			30	Saifuddin A.Baso,SE	Vice Chairman of District Parliament (DPRD)
59	Hasriadi,S.SOS	Staff of Village's Community Empowerment	Village's Community Empowerment Office			31	Yonif R.M	Members of District Parliament (DPRD)
60	Ni Wayan Sinarwati,SE	Staff of Bappeda	Bappeda				Firman,Spi	Head of Research and Development Department, Bappeda
61	Asrul,SE	Staff of Bappeda	Bappeda					

South East Province

62	Mujlito,ST	Staff of Bappeda	Bappeda	16	Indra Sakti Akbar	NGO Siklus Kendari	32	Drs.Ridwan Zakariah	Head of Bappeda
63	Muh.Syukri,ST	Staff of Areal Development and PISP Network Management	Bappeda	17	Ricca Rahim	NGO Equator	33	Ir.Abdul halim	Head of Social Cultural Sub-Division, Bappeda
64	Suhardin Djama Suke,S.PI	Head of Planning and Monetary Sub-Division	Agricultural, Forestry, and Maritime Dinas	18	Husnawati	NGO Female Alliance	34	Dr.Ruslan	Head of Social Cultural Division, Bappeda
65	Ir.Landic Muh.Alwi	Staff of Social Cultural Department	Bappeda	19	Hariani	NGO Female Solidarity			
66	Fitra Bidhan,SE	Staff of Social Cultural Department	Bappeda	20	Abd.Maal	NGO LAPPAM			
67	Nurbiyah,S.STP	Staff of Areal Development Department	Bappeda	21	Jafaruddin	NGO Environment-concerned Community			
68	La Ode Muh.All Said,SE,M.Si	Staff of Economic Department	Bappeda	22	Indra Sakti Akbar	NGO Siklus Indonesia			
69	A.Muchtar Syamsuddin,STP	Staff of Economic Department	Bappeda						

Bau-Bau City I

70	Aliman,SE,M.Si	Staff of Infrastructure Division	Bappeda	23	Ahmad	NGO Respect	35	Drs.Halaka Manarfa	Vice Mayor
71	Drs.La Ode Tasrif	Head of Administrative Department	Community Empowerment Bureau (BPM)				36	Drs.Sujiton,MM	Head of Bappeda
72	Drs.Muhammad Yunus,M.Si	Head of Administrative Department	Tourism, Art, and Culture Dinas				37	Mustafa Sain SE,MM	Secretary of Bappeda
73	Yamin Safiq,S.Sns	Head of Planning and Monetary Sub-Division	Industry and Trade Dinas - Cooperative and Small and Medium Industry				38	La Ode Abd.Munaf,SPd,Msi	Vice Chairman of District Parliament (DPRD)
							39	Moh. Abduh,STP,Msi	Head of Analysis and Data Sub-Division, Bappeda

Wakatobi District I

74	Sariamini Sahari,S.PD,M.Si	Staff	Bappeda	24	Saoruddin	Head of Economic Sub-Division, Bappeda	40	Ir.Hugua	Bupati of Wakatobi
75	La Ode Mastu S.Pd	Staff	Transmigration and Labor-Cooperative and Small and Medium Industry-Industry and Trade Dinas				41	Ir.Abd.Manan,MSc	Head of Bappeda
76	Oktawinus,SP	Head of Irrigation Monitoring and Controlling Section	Maritime and Fishery Dinas						
77	Sudia,SE	Head of Statistical Investment Cooperation Division	Bappeda						
78	Muh.Yusuf,S.IP	Head of Monetary Planning Sub-Division	Tourism and Culture Dinas						

North Konawe District II

79	A.Yani Sumarata,SP	Head of Development Sub-Division	Regional Secretariat	25	Yulia Ikayanti	NGO Wasmastra	42	H.Sudiro,SH	Head of Bappeda
80	Juslan,SE	Staff	Bappeda						
81	Haeruddin	Staff	Bappeda						

South Konawe District III

82	Zulkifli Sarita	Head of Economic Sub-Division	Bappeda				43	Syarif Sajang	Head of Bappeda
83	Abdul Jalil S.SOS,M.KES	Head of Development Sub-Division on Economic Development Field	Bappeda				44	Drs.Iputu Darta MT	Head of Social Cultural Division, Bappeda
84	Adjaya Liata,ST,MM	Head of Investment Section	Small and Medium Industry and Cooperative				45	Abdul Jalil S.Sns,M.Kes	Head of Statistic Department, Bappeda
85	Jusrin,SE	Staff of Industry and Trade Department	Industry and Trade Dinas				46	Surunuddin Dangga	Chairman of District Parliament (DPRD)

North Buton District III									
86	Sahrin Akri,SP	Head of Agricultural Division	Agricultural, Plantation, and Animal Husbandry Dinas			47	Kasim SH	Bupati	
87	Drs.Kusman Suria	Secretary	Mining and Nenergy Dinas			48	Syarifuddin Madi	Head of Bappeda	
88	Drs.Muhammad Yasin	Secretary	Bappeda			49	Ramadin,SE	Chairman of District Parliament (DPRD)	
89	Djumarlin	Staff	Bappeda						
90	Ladamu	Head of Human Resource Development Section	Maritime and Fishery Dinas						
North Sulawesi Province									
91	Ir.Yusak J.Kamagi	Head of Economy Sub Division, Research Division	Regional Development Planning Board (Bappeda)	26	Verico Ngangi	Forum Peduli Masyarakat Pesisir (Coastal Community Solidarity Forum) NGO	50	Mariela Kuntag	Assistant for Economic Development, District Secretary
92	Dra.Ceska Roosje	Staff	Bappeda	27	Eron Sumapow	Yayasan Karya Muda Pembaharuan NGO	51	Sonny FJ Anilaba	Head of Curriculum Sub Division, Training & Education Board (BADIKLAT)
93	Jane Mantik	Staff	Bappeda	28	Rulli Jerri Ator	Tri Prasetya NGO	52	Fientje Pohuslam,S.Sas	Head of Cooperation Sub Division, Administration Bureau
94	Djonny Pabisa,S.Pd,M.Pd	Head of Planning & Evaluation Sub Division	Training & Education Board (Badiklat)	29	Merlyn Neyland	Screen NGO	53	Oris Djuuna	Head of Technology Sub Division, Bappeda
95	Semuel Sepang,SE	Head of Planning & Evaluation Sub Division	Community Empowerment Board - Village Administration (BPM-PD)	30	Miske Essing	YL.P3ST Secretary	54	Emmy Syafi	Head of Research Division, Bappeda
96	Drs.Berty Samuel Selangi	Head of Section	Dinas of Industry & Trade						
97	Ferry F.Rumengan,SE	Head of Administration Sub Division	Dinas of Education						
98	Joachim J Elias,S.Pd,MAP	Staff	Training & Education Board (Badiklat)						
99	Agus Priyono,SE	Staff	Bappeda						
South Minahasa District I									
100	Cherman Sengkey,SE	Head of Planning Economy Sub Division	Regional Development Planning Board (Bappeda)	31	Danny Repi	Regional Development Planning Board (Bappeda)	55	Tantje Wauran	Head of Regional Development Planning Board (Bappeda)
101	Albert Noldi Tumbel STP	Head of People Welfare & Demography	Bappeda	32	Drs.Franky Koloud	Minahasa Lempahi (Indonesian Natural & Living Environmental Conservation) NGO	56	Roly Makau	Chairman of District Parliament (DPRD)
102	Eloni Sumampow,SH	Implementing Officer	Bappeda						
103	Franky Royke Lukar,ST	Implementing Officer	Dinas of Public Works						
Bolaang Mongondow District I									
104	Drs.Suharto A.Agoan	Staff of Village Administration Division	District Secretariat	33	Andi D Mokoginta,SE	Economic Division of District Government	57	Taufik Mokogi	Head of District (Bupati)
105	Drs.Suharjo Makalalag,M.Ed	Head of Social & Cultural Division	Regional Development Planning Board (Bappeda)				58	Suharjo Makalalag	Head of Social & Cultural Division, Bappeda
106	Samidin Korompot,S.STP	Head of Government Administration Sub Division	District Secretariat						
107	Ratnawati ,SE	Staff of Bappeda	Bappeda						
Talaud Archipelagic District II									
108	Mariy Matengan Meganza,S.Pi	Head of Catching Section	Dinas of Fishery & Marine				59	Alex Ruing	Deputy Chairman of District Parliament (DPRD)
109	Hermatom Halan,S.Pi	Staff of Bappeda	Regional Development Planning Board (Bappeda)				60	Djemi Gagola	Head of Regional Development Planning Board (Bappeda)
110	Julianto Parauha	Staff of Bappeda	Bappeda						
111	Rony Tuage,S.IK	Staff	Bappeda						
112	Felby Chandra Landeng,S.IK	Head of Arrangement Sub Division	Bappeda						
Tomohon City III									
113	Sartje E.Roring,SH	Head of Conservation Sub Division	Dinas of Mining & Energy (Distamben)	34	Ivan Rau,SE	Staff of Tomohon Bappeda	61	Edang H.Kalele	Deputy Chairman of City Parliament
114	Marten T.Wenur,ST	Head of Spatial Management Division	Dinas of Spatial Plan, Park & dan Waste Management						
115	Paula Vera Pontoh,SP	Head of Program Planning Sub Division	Dinas of Agriculture & Fishery						
116	Febtan O.S.Poli,S.Stt	Head of Public Works, telecommunication & Cultural Tourism	Regional Development Planning Board (Bappeda)						

North Minahasa District III									
117	Chresto F.Palandi,Stp	Head of Program Arrangement Sub Division	Development Division, District Secretariat			62	Lexi Mentang	Regional Development Planning Board	
118	Denny H.MononImbar,BA	Head of Effective Technology Utilization	Community Empowerment Board (BPM)						
119	Max J Ombeng,BSc	Kasubid Umum dan Kepegawalan	Bappeda						
120	Marlan G Palar,S.Sos	Head of General Affairs Sub Division	Dinas of Manpower & Transmigration						
121	Deby Vivi Panul,SE	Staff of Bappeda	Bappeda						
Gorontalo Province									
122	Nana Yuliana Enggoa,SS	Head of Cooperation & Development Economy Sub Division	Regional Development Planning Board Bappeda	35	Johni Yantu	Staff of Villager Empowerment Board	63	Winarni Monoarfa	Head of Regional Development Planning Assistant III, Provincial Secretary
123	Yusnan Ahmad S.Pt	Head of Program Sub Division	Bappeda	36	Mohammad Rachim	Agropolltant Community Information Group (KIM Agropolltan)	64	Bonny MM Ointu	Deputy Chairman of Provincial Parliament (DPRD)
124	Irwan Alintuka,SKM	Head of Planning Sub Division	Dinas of Health	37	Ansar Tuloli	Staff of Poverty Alleviation Division LP2G	65	Ariantu Hussain	Head of Economic Division, Bappeda
125	Agus Irwin Sumba,SE	Head of Evaluation & Reporting Sub Division	Bappeda	38	Prama Agustian Bihondatu		66	Sun Biki	Deputy Chairman of Provincial Parliament (DPRD)
126	Hj. Ismawati	Head of Industry-Trade, Staff	Bappeda	39	Azis Husain	Eastern Indonesia Women Institute Research and Empowerment of Gorontalo NGO (Wiro G)	67	Ishak Ntoma Sagta	Head of Community Staff of Economy & Development Bureau
127	Ferli Hulukatli,SE		Villager Empowerment Board - Poverty Alleviation (BPM-D-PK)	40	Kusmawati Matara				
128	Syafrie. A.B Kasim	Head of Mining-Energy, Agriculture & Forestry Sub Division	Bappeda				68	Israwanto	Staff of Bappeda
129	Suprano Isa	Head of Land Management Section	Dinas of Agriculture & Food Security						
Pohuwato District I									
130	Dariatno Djuba,ST	Head of Regional Infrastructure & Transportation	Regional Development Planning Board (Bappeda)	41	Anshar Akuba	Area Development and Study Organization	69	Syarif Mbutinga	Chairman of District Parliament (DPRD)
131	Rustam Melleng,SH	Head of Financial Sub Division	Bappeda				70	Zainuddin Hasan	Head of District (Rupat)
132	Irfan Saleh,S.Pt	(caretaker) Head of Planning Sub Division, Economic Division	Bappeda					Darsono R	Head of Infrastructure Division, Bappeda
133	Danny Davincy,ST	Head of Demographic, Manpower-Transmigration & Health Sub Division	Bappeda						
134	Dra Armin Nusi	Head of Program Division	Dinas of Manpower & Transmigration						
Boalemo District II									
135	Uful Sri Wulan Yunia Ningsih,SH	Staff of Physical Infrastructure Division	Regional Development Planning Board (Bappeda)	42	Ilyas Bangguna	Staff of Villager Empowerment Board (BPM-D)	71	Laode Hasnuddin	Vice Head of District (Wakil Bupati)
136	Kalsum Pagau,SH	Staff of Economy, Social & Culture Staff	Bappeda	43	Kaslin Potutu	Formasi NGO	72	Nizam Dai	Chairman of District Parliament (DPRD)
137	Yusni Biladali,S.Kom		Bappeda				73	Doni Iahatti	Head of Regional Development Planning Board (Bappeda)
North Gorontalo District II									
138	Salma SE	Staff	Regional Development Planning Board (Bappeda)	44	Didi Sumaga	Community Solidarity Forum (Forum Solidaritas Peduli Masyarakat) NGO	74	Alihan Pemalingo	Deputy Chairman of District Parliament (DPRD)
139	Yowan Puluhalawa	Staff	Bappeda	45	Siswan Abudulu	Regional Forum for North Gorontalo Development (Forum Pengembangan GU) NGO	75	Viktor Nanlessy	Secretary of Bappeda
140	Novicawati Sulito,ST,MM	(caretaker) Head of Planning Section	Dinas of Agriculture & Forestry				76	Abdullah Bakari	Head of Development Division, District Secretary
141	Yusuf Abdullah Hasan,S.Ag.	Staff	Dinas of Education & Culture						
Gorontalo District III									
142	Rizal Lapananda,S.Sos	Bappeda of Gorontalo District					77	Ab.Karim Sabihi	Head of Reporting & Evaluation Sub Division, District Secretary
143	Ronal Entengo,S.Kom	Staff	Regional Development Planning Board (Bappeda)				78	Rizal Lapananda	Head of Program Formulation Division, Bappeda
144	Sulistiono,SP	Staff	Dinas of Agriculture						
145	Nur Zubaida Saleh,S.PI	Head of Program Arrangement Sub Division	Dinas of Social Affairs						
146	Rumi Alulu,SE	Head of Control Sub Division	Development & Control Division, Secretary of Gorontalo District						

Bone Bolango District III									
147	Udin Kuku	Head of General Affairs & Staffing Sub Division	Regional Development Planning Board (Bappeda)						
148	Nona S. Iahude	Financial Division	Bappeda						
149	Edwin Suryadi Palit	Staff	Bappeda						
150	Wahyudin Usulu	Planning Division	Dinas of Public Works						
151	Nurdiyah Ch.Said	Head of Planning Section	Dinas of Mining & Energy (Distamben)						
Central Sulawesi Province									
152	Anwar,SE	Staff	Regional Development Planning Board	46	Hj.Iriatul Zahra	Yayasan Citra Lingkungan NGO	79	Taswin Borman	Asistant II, Provincial Secretary
153	Mohammad Fadhly,SH,M.Si	Staff of Education, Religion & Culture Sub Division	Bappeda	47	Amran	Yayasan Masyarakat Madani Indonesia	80	Hasan Haris	Tenaga Ahli Gubernur
154	Moh.Yahya,ST,MT	Staff of Planning & Evaluation Sub Division	Bappeda	48	Baharuddin	Jatam NGO	81	H.Murad U.Nasir	Chairman of Provincial Parliament (DPRD)
155	Diana Mashudi, S.Sos	Staff of Planning I,	Villager Empowerment Board	49	Putrawati	Koalisi Perempuan Indonesia NGO	82	Ramlan Yunus	Head of Education & Religion Sub Division,
156	M. Rifan Burase, SP	Staff of Planning I	Bappeda	50	Idris	Santigi Institute NGO			
157	Kiki R. Ramdiniasari,SP	Staff of Bappeda	Bappeda						
Palu City I									
158	Usman SE	Staff	Regional Development Planning Board (Bappeda)	51	Gunawan Arsyad AH	Development Acceleration Team of Palu City	83	Rusdi Mastura	Mayor
159	Novy Ponggile,ST	Staff	Sub District office of Southern Palu				84	Dharma Gunawan	Head of Regional Development Planning
160	Zulfachri Ahmad,S.STP,M.Si	Head of Physical Infrastructure Control Sub Division	Bappeda						
161	Teguh Priyadi,S.STP	Head of Government Section	Sub District Office of						
162	Ihnu Mundzir,SP	Secretary of Ward	Ward Office of						
Tojo Una-Una District I									
163	Ir.Muh.Idrus,MT	Head of Physical & Infrastructure Division	Regional Development Planning Board	52	Arief Rahman,SE	Staff of Ampapa Sub District Development	85	Damsik Ladjalani	Head of District (Bupati)
164	Siti Hasnah Lagimpe	Head of Financial & Asset Sub	Bappeda &				86	Mosri Dj L	Chairman of District
165	Rusni Monoarfa,S.Sos	Head of Staffing & General Affairs Sub Division	Bappeda & Investment				87	Moh.Taslim DP	Head of Regional Development Planning
166	Dra.Yolanda	Head of Social & Cultural Division	Bappeda & Investment						
167	Ahdar Rifai,SE	Head of Investment Division	Bappeda & Investment						
Parigi Moutong District II									
168	Muh.Hamsari,S.Sos	Head of Program Sub Division	Regional Development Planning Board	53	Supriyanto	General Secretary of Law & Justice (Hukum	88	Longki Djanggola	Head of District (Bupati)
169	Yullasnita Fitria,ST	Staff	Bappeda				89	Nirman J.Winter	Asistant I, District
170	Ketut Sudana	Staff	Bappeda						
171	Badrun,SP	Head of Monitoring & Control Sub Division	Bappeda						
172	Helmi Dahlan,ST	Head of Planning I Division	Bappeda						
Donggala District									
173	Moh. Afid Lamakarate, ST, Msi	Head of Living Environment Section, Bappeda	Regional Development Planning Board (Bappeda)				90	Ridwan Yalidjama	Chairman of District Parliament (DPRD)
174	Kaharuddin,SE	Head of Work Program & Program Development Sub Division							
Buol District III									
175	Olivia Yuliani Alui,S.Pt	Head of Information & Electronic Data Sub Division	Regional Development Planning Board (Bappeda)				91	Machmud Baculu	District Secretary
176	Kisman D.Ali S.Sos.M.Kea	Head of Community Health Development & Health Program	Dinas of Health				92	Moh.Nasir Dj	Deputy Chairman of District Parliament (DPRD)
177	Marten Pagiling,ST	Head of Social & Cultural Planning Sub Division	Bappeda & Investment						
Total			177			53			92

LIST OF INDOONESIAN COUNTERPART PERSONNEL (PERIOD 2007-2010)

No.	Province	September-December 2007	2008	2009	2010
Head of Provincial BAPPEDA					
1	Gorontalo Province	Prof.Dr.Ir.Hj. Winarni Monoarfa	Prof.Dr.Ir.Hj. Winarni Monoarfa	Prof.Dr.Ir.Hj. Winarni Monoarfa	Prof.Dr.Ir.Hj. Winarni Monoarfa
2	South Sulawesi Province	Dr.S Ruslan	Dr.S Ruslan,MS (move to BAPPENAS on 10 May 2008)	Ir.H.Tan Malaka Guntur,M.Si (start on 15 May 2008)	Ir.H.Tan Malaka Guntur,M.Si
3	Southeast Sulawesi Province	Drs.Muh.Ridwan Zakaria,MSi	Drs.Muh.Ridwan Zakaria,MSi	Drs.La Ode Ali Hanafi,M.Si (start on Agustus 2008)	Drs.La Ode Ali Hanafi,M.Si
4	Central Sulawesi Province	Drs.Anwar Ponulele,MSi	Drs.Anwar Ponulele,MSi	Drs.Rais Lamangkona,MT (start on December 2008)	Drs.Rais Lamangkona,MT
5	North Sulawesi Province	Ir.Alex Wowor,MSi	Ir.Alex Wowor,MSi	Ir.Adolf Lucky Longdong (start on Maret 2008)	Ir.Adolf Lucky Longdong
6	West Sulawesi Province	Dr.Ir.Aksan Jalaluddin MS (finished on 11 Feb.2008)	Ir. Syarif Burhanuddin (Feb 2008 to 30 Jan 2009)	1. Ir Syahrir (1 March to 19 May 2008)	Ir.M.Hatta Latief,M.Eng. (Start on May 20 2009)
Focal Point					
1	Gorontalo Province	Dra.Fitri S Pillie (Head of Social Welfare Division Sub Division) (September 2007)	Ir.Arianto Husain,M,MP (Head of Economy Planning Division) (start on November 2007)	Ir.Arianto Husain,M,MP (Head of Economy Planning Division)	Ir.Arianto Husain,M,MP (Head of Economy Planning Division)
2	South Sulawesi Province	Rahmy Bahariway	Rahmy Bahariway (finish on February 2008)	Drs.A.Irawan Bintang,M.Si (Head of Human Resource and Institutional Development Division) (start on Feb 2008)	1. Drs.A.Irawan Bintang,M.Si (Head of Human Resource and Institutional Development Division) (start on Feb 2008) 2. A. Ambaru Keteng (Human Resource and Institutional Development Sub Division)
3	Southeast Sulawesi Province	Ir.Abd.Hallim	Ir.Abd.Hallim (move to Bappeda Kab.Wakatobi)	Ir.J.Robert,MTP(Head of Social Welfare Sub Division,Bappeda Southeast Sulawesi (start on April 2008)	Ir.J.Robert,MTP(Head of Social Welfare Sub Division,Bappeda Southeast Sulawesi)
4	Central Sulawesi Province	Aly Lasamauti, SE, MSi (Sept-Dec 2007)	Ir.CH Sandra,MTP (Start on December 2007)	Drs. M. Ramian Yunus, M.Si (Head of Education, Religion, Culture and Government Sub Division)	Moh. Rivan Burase(Head of Economy Planning Sub Division)
5	North Sulawesi Province	Ir.Emmy Syafli	Ir.Emmy Syafli (finish on December 2008)	1. Ir.Mieke Pangkong (Desember 2008-Mei 2009) and Development Division, Bappeda	1. Jane Mendur (Secretary of Bappeda) 2. Riliya Gobel (Staff of Bappeda) 3. Enno Kakaed (Staff of Bappeda)
6	West Sulawesi Province	Ir.Lilies Listowaty	Ir. Lilies Listowaty	1. Ir. Lilies Listowaty 2. Ir. A. Nurfalih (Economy Socio-Culture Staff)	1. AbdulMuthalib (Sosial Culture Division Staff)

Expenditure borne by both Japanese and Indonesia Side

	2007 Sep - 2008 Mar <Million Rp>	2008 Apr - 2009 Mar <Million Rp>	2009 Apr - 2010 Mar <Million Rp>	2010 Apr - 2010 Sep <Million Rp>
Indonesia Side (total of 6 provinces)				
Districts (Pilot Activities) province (PICs' Operation)	44	556	1,960	2,483
Total	24	1,184	1,373	819
	68	1,740	3,333	3,302
Training expenditure borne by JICA, including TNA				
Support to implementation of Pilot Activities				
Expenditure for Information sharing (JCC, GPCS Workshop etc)				
Expenditure for consulation/facilitation to PIC and stakeholders in Districts	1,521	4,391	4,215	1,318
Master course "Community Development" Hasanuddin University				
Other expenditure for office supply in 6 provinces.				

Project Design Matrix (PDM)
 Period: Sep 2010 – Sep 2012 (2 years) Date: 28 July 2010
 Target Group: Stakeholders for Regional Development in Sulawesi

Project title: Sulawesi Capacity Development Project
 Target Area: Sulawesi 6 provinces

Narrative Summary		Number of regional development programs/projects planned and implemented under stakeholders' collaboration.	Development Plan of Province /District governments	Important Assumptions
<p>Overall Goals: Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.</p> <p>Project Purpose: The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened and the mechanisms of collaboration among stakeholders are developed.</p> <ul style="list-style-type: none"> Expected capacity of each stakeholder 		<p>Six (6) cases of mechanisms of collaboration among stakeholders are developed in target area through implementation of project activities.</p> <p>(At least three (3) cases of the mechanisms of collaboration among stakeholders, which can be replicated/introduced for the entire district levels are established and documented. In the other three (3) cases, lessons learned on the process and outcome of the established collaboration mechanisms through pilot activities are drawn and documented.)</p> <p>(Mechanism means a process of provision and utilization of resources for regional development based on discussion and coordination among stakeholders)</p>	<p>Documents of provincial/Districts/ Municipal governments.</p> <p>Reports concerning the structures and/or lessons learned on the mechanisms of collaboration</p>	<p>Decentralization policy in Indonesia is stable.</p>
<p>Provincial governments (PIC)</p>	<p>Capacity of planning and its implementation based on local characteristic and supporting district/municipal governments through coordination with related institutions.</p>			
<p>District/ municipal governments</p>	<p>Capacity of planning based on community needs and its implementation under collaboration with other stakeholders such as NGOs and universities.</p>			
<p>NGO</p>	<p>Capacity of facilitation for development initiated by community and its implementation under collaboration with other stakeholders.</p>			
<p>Community</p>	<p>Capacity of identification of own problems and needs and taking actions including consultation with local governments, NGOs and other stakeholders to obtain necessary resources.</p>			
<p>University</p>	<p>Capacity of provision of necessary information and knowledge to related stakeholders for planning and its</p>			

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Legislative body</p> <p>Implementation.</p> <p>Capacity of analysis on development program and supporting its implementation.</p> <p>Note: PIC; Provincial Implementation Committee</p>			
<p>Outputs</p> <p>Output 1</p> <p>The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.</p>	<p>(1) Level of participants' understanding on planning and implementation process of regional development and roles of each stakeholder.</p> <p>(2) Number of regional development plan formulated or revised under collaboration of various stakeholders.</p> <p>(3) Number of post-training activities initiated by the training participants</p> <p>(4) Number of trainings utilizing experience of pilot activities and developed training modules.</p> <p>(5) Increase number of master facilitators accredited by CDP through TOT to 42.</p> <p>(6) Increase number of lecturers with understanding of PLSD and community facilitation to 18.</p> <p>(7) Number and kinds of training manuals.</p> <p>(8) Number of trainings initiated by stakeholders based on the previous trainings of CD project</p>	<p>① Report of each training/seminar/workshop</p> <p>② Interview with the participants.</p> <p>③ Questionnaire to the participants.</p> <p>④ Planning documents of provinces/districts/municipals.</p> <p>⑤ Monitoring Report by the PIC</p>	<p>Strategy and priority of regional development continue in provinces and pilot activity areas.</p>

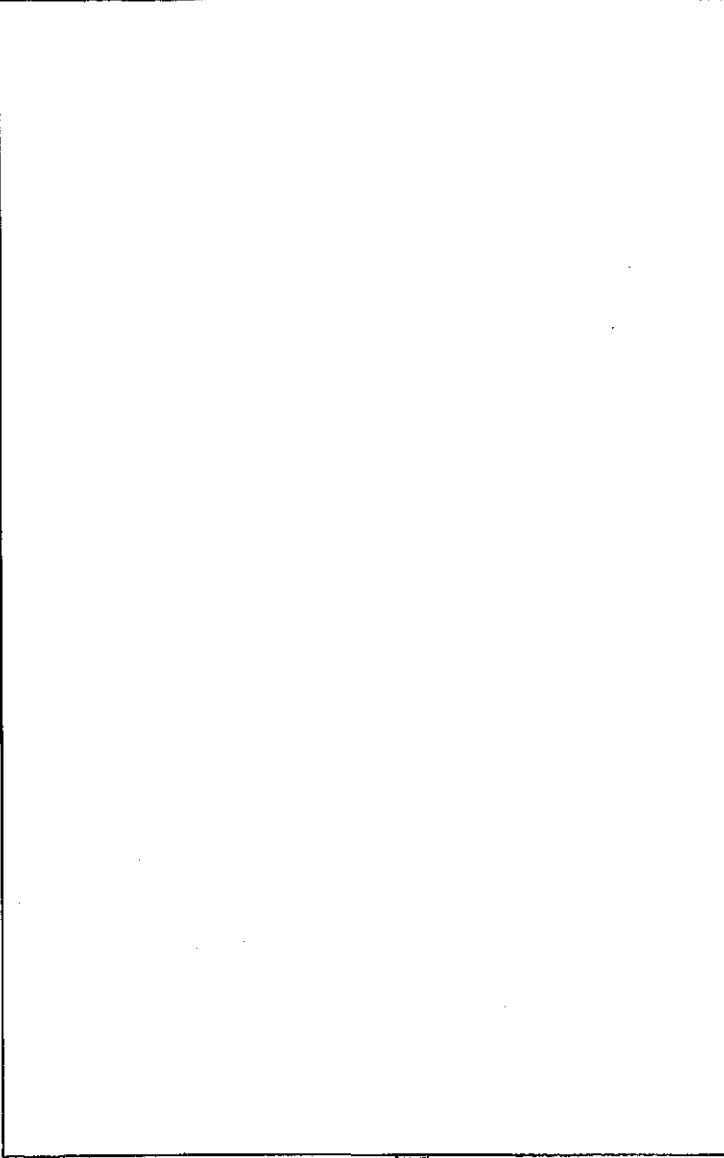
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Output 2 The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.</p>	<ul style="list-style-type: none"> (1) Number of stakeholders who participate in trainings and comparative studies conducted in pilot activities. (2) Number of organizations for regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities. (3) Amount of budget allocated by governments for preparation and implementation of pilot activities. (4) Amount of local resources contributed by local people (5) Number of local people participating pilot activities. (6) Number and kinds of development activities by communities. (7) Number of sector agencies supporting communities' activities and kinds of the support. (8) Number of systems/mechanisms on regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities. 	<ul style="list-style-type: none"> ① Report of pilot activities. ② Interview with the stakeholders. ③ Questionnaire to the stakeholders. ④ Planning documents of provincial/district/municipal BAPPEDA ⑤ Monitoring Report by the PIC 	

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Output 3</p> <p>Function of PIC to share experiences in each province is strengthened and sharing information among 6 provinces and in other regions is promoted.</p>	<p>(1) Number of good practices to become references for regional development activities.</p> <p>(2) Number of inquiries from other areas regarding good practices occurred from sharing experience.</p> <p>(3) Modules regarding Capacity Development.</p> <p>(4) Number and kinds of publication media.</p> <p>(5) Seminar or workshop at the regional/national level.</p>	<p>① Documents on monitoring and evaluation conducted by PIC.</p> <p>② Report of training/seminar/workshop and pilot activities.</p> <p>③ Monitoring report by the PIC</p> <p>④ Interview with the stakeholders.</p> <p>⑤ Questionnaire to the stakeholders.</p> <p>⑥ Published media of provincial/district/municipal governments.</p> <p>⑦ Report of survey by JICA Institute and local universities.</p> <p>⑧ Report of JCC</p>	
<p>Output 4</p> <p>Measures for enhancing sustainability and replicability of the CDP approach are identified.</p>	<p>(1) Increase the cost shouldered by Indonesian side</p> <p>(2) Number of people participated in workshop/training of CDP from outside of Sulawesi and/or number of people visited CDP area from outside of Sulawesi</p> <p>(3) Measures identified for the replication.</p> <p>(4) Prepare strategic paper containing measures for replication of CDP approach</p>	<p>① Monitoring Report by the PIC</p> <p>② Submitted proposals</p> <p>③ Strategic paper for replication</p>	
Activities	Inputs		

<p>1-1 Conduct needs assessment on Training of Trainer (TOT)</p> <p>1-2 Develop/revise training programs.</p> <p>1-3 Conduct training on regional development planning</p> <p>(1) Regional development seminar for policy makers (Complementary)</p> <p>(2) Training on regional development planning for staff in planning section of local governments (Complementary)</p> <p>■ Regarding 1-3 (1) and (2), conducted for regions of which ownership has been confirmed.</p> <p>(3) Conduct TOT for Master Facilitators and Trainers for planners.</p> <p>1-4 Advice design and implementation of trainings based on the previous trainings of CD project.</p> <p>1-5 Advice regional development plans made by provincial/district/municipal governments (any time)</p> <p>1-6 Dispatch participants for trainings in Japan</p> <p>(1) Counterpart training course: training on regional development and participatory approach, its case study in Japan.</p> <p>(2) PLSD training course.</p>	<p><u>Japanese side:</u></p> <p>1. Experts :</p> <p>Long-term : Chief adviser/Regional development policy advisor, Training management/Local governance Participatory development/Institutionalization Advisor, and Network building Advisor/Project Coordinator</p> <p>Short-term : dispatched on appropriate fields in accordance with needs Indonesian experts: Community Development</p> <p>Equipment : as it necessary</p> <p>3. Training in Japan</p> <p>4. Sharing for Local cost expenses for in-country training, Pilot activities, Survey on good practices and etc.</p> <p><u>Indonesia side:</u></p> <p>1. Counterpart personnel in Provincial governments</p> <p>2. Necessary budgets allocation to support activities</p> <p>3. Provision of equipment, facility, working space in each provincial government office</p>
<p>Activity 2</p> <p>2-1 Select pilot activities by target district/municipal governments based on formulated TOR of activities.</p> <p>2-2 Support pilot activities formulation, and establishment of implementation organization for pilot activities.</p> <p>2-3 Support implementation, monitoring and evaluation of pilot activities.</p> <p>2-4 Support institutionalization of regional development through pilot activities.</p>	
<p>Activity 3</p> <p>3-1 Share experiences of good practices through workshops and/or other medias.</p> <p>3-2 Share and feedback of outputs to central government.</p>	

3-3 Conduct survey and analysis of good practices for Capacity Development (by JICA Institute and local universities)
 3-4 Develop modules regarding Capacity Development by combining actual experience of activity 1 and 2.
 3-5 Produce dissemination materials to draw lessons learned drawn from the process of pilot activities, particularly the process of establishment of collaboration mechanisms among stakeholders through pilot activities
 3-6 Record/Obtain documents (including regulations) on the collaboration mechanisms institutionalized at the district level

Activity 4
 4-1 Increase the portions of cost shouldered by Indonesian side
 4-2 Prepare for the establishment of "CD resource bank (tentative)"
 4-3 Identify measures for replication of the project outputs in 6 provinces in Sulawesi and other regions.
 4-4 Attempt to replicate the GDP approach to other regions/countries through workshop/training/reception of study tour from outside of Sulawesi etc.



DATE July 28 2010

Plan of Operations (P/O) for Sulawesi Capacity Development Project

Activities	JFY2010				JFY2011								JFY2012			
	CY2010				CY2011								CY2012			
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activity 1																
1-1 Conduct needs assessment on Training of Trainer (TOT)	■															
1-2 Develop/revise training programs.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1-3 Conduct training on regional development planning																
(1) Regional development seminar for policy makers(Complementary)		■														
(2) Training on regional development planning for staff in planning section of local governments (Complementary)		■	■													
(3) Conduct TOT for Master Facilitators				■	■			■					■	■		
(4) Conduct TOT for Trainers for planners.									■				■			
1-4 Advice design and implementation of trainings based on the previous trainings of CD project.																
1-5 Advice regional development plans made by provincial/district/municipal governments (any time)																
1-6 Dispatch participants for trainings in Japan																
(1) Counterpart training course: training on regional development and participatory approach, its case study in Japan.													■			
(2) PLSD training course.												■			■	
Activity 2																
2-1 Select pilot activities by target district/municipal governments based on formulated TOR of activities.																
2-2 Support pilot activities formulation, and establishment of implementation organization for pilot activities.																
2-3 Support implementation, monitoring and evaluation of pilot activities.																
2-4 Support institutionalization of regional development through pilot activities.																
Activity 3																
3-1-1 Share experiences of good practices through workshops				■				■				■			■	
3-1-2 Share experiences of good practices through other medias.																
3-2-1 Share and feedback of outputs to central government.			■		■			■			■		■		■	
3-2-2 Sharing and feedback of outputs to central government (workshop)			■									■				
3-3 Conduct survey and analysis of good practices for Capacity Development (by JICA Institute and local universities)												■		■		
3-4 Develop manuals regarding Capacity Development by combining actual experience of activity 1 and 2.																
3-5 Produce dissemination materials to draw lessons learned drawn from the process of pilot activities, particularly the process of establishment of collaboration mechanisms among stakeholders through pilot activities																
3-6 Record/Obtain documents (including regulations) on the collaboration mechanisms institutionalized at the district level																
Activity 4																
4-1 Increase the portions of cost shouldered by Indonesian side.																
4-2 Prepare for the establishment of "CD resource bank (tentative)"																
4-3 Identify measures for replication of the project outputs in 8 provinces in Sulawesi and other regions.																
4-4 Attempt to replicate the CDP approach to other regions/countries through workshop/training/reception of study tour from outside of Sulawesi etc.																

Revised Project Design Matrix

Project title: Sulawesi Capacity Development Project
 Target Area: Sulawesi 6 provinces
 Period: Sep 2007 – August 2010 (3 years)
 Target Group: Stakeholders for Regional Development in Sulawesi
 Date: 02 June 2009

Overall Goals	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions										
<p>Overall Goals</p> <p>Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.</p>	<p>Narrative Summary</p> <p>The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened and the mechanisms of collaboration among stakeholders are developed.</p>	<p>1) Number of regional development programs/projects planned and implemented under stakeholders' collaboration.</p> <p>1) Six (6) cases of mechanisms of collaboration among stakeholders are developed in target area through implementation of project activities.</p>	<p>1) Development Plan of Province /District governments</p> <p>1) Documents of provincial/Districts/ Municipal governments.</p> <p>– Record of Mechanism approval by PIC and the Project Team based on the monitoring and evaluation documents.</p>	<p>Decentralization policy in Indonesia is stable.</p>										
<p>Project Purpose</p> <p>* Expected capacity of each stakeholder</p> <table border="1"> <tr> <td>Provincial governments (PIC)</td> <td>Capacity of planning and its implementation based on local characteristic and supporting district/municipal governments through coordination with related institutions.</td> </tr> <tr> <td>District/municipal governments</td> <td>Capacity of planning based on community needs and its implementation under collaboration with other stakeholders such as NGOs and universities.</td> </tr> <tr> <td>NGO</td> <td>Capacity of facilitation for development initiated by community and its implementation under collaboration with other stakeholders.</td> </tr> <tr> <td>Community</td> <td>Capacity of identification of own problems and needs and taking actions including consultation with local governments, NGOs and other stakeholders to obtain necessary resources.</td> </tr> <tr> <td>University</td> <td>Capacity of provision of necessary information and knowledge to related stakeholders for planning and its implementation.</td> </tr> <tr> <td>Legislative body</td> <td>Capacity of analysis on development program and supporting its implementation.</td> </tr> </table> <p>Note: PIC; Provincial Implementation Committee</p>	Provincial governments (PIC)	Capacity of planning and its implementation based on local characteristic and supporting district/municipal governments through coordination with related institutions.	District/municipal governments	Capacity of planning based on community needs and its implementation under collaboration with other stakeholders such as NGOs and universities.	NGO	Capacity of facilitation for development initiated by community and its implementation under collaboration with other stakeholders.	Community	Capacity of identification of own problems and needs and taking actions including consultation with local governments, NGOs and other stakeholders to obtain necessary resources.	University	Capacity of provision of necessary information and knowledge to related stakeholders for planning and its implementation.	Legislative body	Capacity of analysis on development program and supporting its implementation.	<p>(Mechanism means a process of provision and utilization of resources for regional development based on discussion and coordination among stakeholders)</p>	
Provincial governments (PIC)	Capacity of planning and its implementation based on local characteristic and supporting district/municipal governments through coordination with related institutions.													
District/municipal governments	Capacity of planning based on community needs and its implementation under collaboration with other stakeholders such as NGOs and universities.													
NGO	Capacity of facilitation for development initiated by community and its implementation under collaboration with other stakeholders.													
Community	Capacity of identification of own problems and needs and taking actions including consultation with local governments, NGOs and other stakeholders to obtain necessary resources.													
University	Capacity of provision of necessary information and knowledge to related stakeholders for planning and its implementation.													
Legislative body	Capacity of analysis on development program and supporting its implementation.													

<p>Output 1 The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Level of participants' understanding on planning and implementation process of regional development and roles of each stakeholder. 2) Number of action plans made under collaboration with other stakeholders. 3) Number of trainings utilizing experience of pilot activities. 4) Number of development plans formulated or revised by stakeholders. 5) Number of post-training activities initiated by the training participants 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Report of each training/ seminar/workshop - Interview with the participants. - Questionnaire to the participants. 2) Action Plan Documents 3) Project Documents 4) Planning documents of provincial/district/ municipal BAPPEDA - Project Documents 5) Monitoring Report by the PIC - Project Documents 	<p>Strategy and priority of regional development continue in provinces and pilot activity areas.</p>
<p>Output 2 The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Number of stakeholders who participate in trainings and comparative studies conducted in pilot activities. 2) Number of local people's group participating in pilot activities. 3) Number of organizations/networks for regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities. 4) Number of systems/mechanisms on regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Report of pilot activities. 2) Interview with the stakeholders - Project Documents 3) Questionnaire to the stakeholders. - Project Documents 4) Planning documents of provincial/district/ municipal BAPPEDA - Project Documents 	<p>Strategy and priority of regional development continue in provinces and pilot activity areas.</p>
<p>Output 3 Supporting networks among stakeholders are formulated to share and utilize information and resources</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Number of good practice cases to become references during training and pilot activities. 2) Number of inquiries from other areas regarding pilot activities and good practice cases, occurred from sharing experience. 3) Number and kinds of publication media. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) GPCS Report by PIC - Project Documents 2) Project Documents 3) Published media of provincial/district/ municipal governments 	<p>Strategy and priority of regional development continue in provinces and pilot activity areas.</p>

<p>Activities</p> <p>Activity1</p> <p>1-1 Conduct training needs assessment</p> <p>1-2 Development/revision of training programs.</p> <p>1-3 Conduct training on regional development planning</p> <p>(1) Regional development seminar for policy makers</p> <p>(2) Training on regional development planning for staffs in planning section of local governments</p> <p>(3) Training on community facilitation for NGO and staffs of local governments</p> <p>1-4 Follow-up activities of training on regional development planning (Advice on making action plans)</p> <p>1-5 Advice on regional development plans made by provincial /district /municipal governments (any time)</p> <p>1-6 Support to Master Course on Community Development in Hasanudin University</p> <p>1-7 Dispatch of participants for trainings in Japan</p> <p>(1) Counterpart training course: training on regional development policy, its case study in Japan for high level officials in local governments.</p> <p>(2) P.J.S.D training course</p>	<p>Japanese side:</p> <p>1. Experts:</p> <p>Long-term: Chief adviser/Regional development policy advisor, Training management/Local governance</p> <p>Participatory development/Institutionalization Advisor, and Network building Advisor/Project Coordinator</p> <p>Short-term: dispatched on appropriate fields in accordance with needs</p> <p>Indonesian experts: Community Development</p> <p>2. Equipment: as it necessary</p> <p>3. Training in Japan</p> <p>4. Sharing for Local cost expenses for In-country training, Pilot activities, Survey on good practice case and etc.</p>
<p>Activity2</p> <p>2-1 Selection of pilot activities elaborated by target district/municipal governments based on formulated action plans.</p> <p>2-2 Support to pilot activities formulation, and establishment of implementation organization for pilot activities</p> <p>2-3 Support to implementation, monitoring and evaluation of pilot activities</p> <p>2-4 Support to institutionalization of regional development through pilot activities</p>	<p>Indonesia side:</p> <p>1. Counterpart personnel in Provincial governments</p> <p>2. Necessary budgets allocation to support activities</p> <p>3. Provision of equipment, facility, working space in each provincial government office</p>
<p>Activity3</p> <p>3-1 Development of methodology of monitoring and evaluation on pilot activities</p> <p>3-2 Survey and analysis of good practice cases for regional development</p> <p>3-3 Sharing experiences of good practice cases and pilot activities.</p> <p>3-4 Establish/improve public relation system in each province (Through news letter, Web site, mailing list, etc)</p>	

Revised on 02 June 2009

Revised Plan of Operations (P/O)

Activities	JFY2007												JFY2008												JFY2009												JFY2010												JFY2011											
	CY2007												CY2008												CY2009												CY2010												CY2011											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consolidation of stakeholders in 6 provinces																																																												
Workshop "Framework of CD project and Roles of Stakeholders" (core members of provincial implementation committees of each province)																																																												
Stakeholders Meeting for Activities Formulation in each province (setting strategy for each province)																																																												
Activity 1																																																												
1-1. Conduct Training Needs Assessment																																																												
1-2. Development/revision of Training Programs																																																												
1-3. Conduct Training on Regional Development Planning																																																												
(1) Regional Development Seminar for Policy Makers																																																												
(2) Training on Regional Development Planning For Staffs in Planning Section of Local Governments																																																												
(3) Training on Community Facilitation for 市町村 市町村 or local governments																																																												
1-4. Follow-up activities of Training on Regional Development Planning (Advice on making action plans)																																																												
1-5. Advice on regional development plans made by provincial/District/Municipal governments (any time)																																																												
1-6. Support to Master Course on Community Development in Hasanudin University																																																												
1-7. Dispatch of participants for trainings in Japan																																																												
(1) Counterpart training course: training on regional development policy, its case study in Japan for high level officials in local governments.																																																												
(2) PLSD training course																																																												
Activity 2																																																												
2-1. Selection of pilot activities based on formulated action plans.																																																												
2-2. Support to pilot activity formulation, and establishment of implementation organization for pilot activities.																																																												
2-3. Support to implementation, Monitoring and Evaluation of pilot activities																																																												
2-4. Support to institutionalization of regional development through pilot activities																																																												
2-5. Support to existing cases assisted by JICA as a reference for pilot activities.																																																												
Activity 3																																																												
3-1. Development of methodology of monitoring and evaluation on pilot activities																																																												
3-2. Survey and analysis of good practice cases for regional development practices																																																												
3-3. Sharing Experiences of good practice cases and pilot activities																																																												
(1) Workshop in each province																																																												
(2) Workshop for 6 provinces.																																																												
3-4. Establish/improve Public Relation System in Each Province (Through News Letter, Web Site, Meeting List, etc)																																																												

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF INDONESIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE EXTENSION OF
“Sulawesi Capacity Development Project”

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) through its Resident Representative of JICA Indonesia Office had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned with respect to the extension of the Sulawesi Capacity Development Project (hereinafter referred to as “the Project”), based on the recommendation made jointly by the Japanese Terminal Evaluation Team on the Project, which visited the Republic of Indonesia from 19 July to 30 July 2010, and the Indonesian authorities concerned.

As a result of the discussions, JICA and the Indonesian authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Jakarta, 11 August, 2010

Mr. Motofumi KOHARA,
Resident Representative,
Indonesia Office
Japan International Cooperation Agency,
Japan

Directorate General for Regional
Development (BANGDA)
Ministry of Home Affairs
Republic of Indonesia

THE ATTACHED DOCUMENT

I. TERM OF EXTENSION

The duration of the extension of the Technical Cooperation Project, titled Sulawesi Capacity Development Project, will be two (2) years from 16 September, 2010. The extension period will end on 15 September, 2012.

II. SCOPE OF THE EXTENSION

The activities of the Project for the extension period are shown in the ANNEX 1 as the Tentative Project Design Matrix and the Plan of Operation.

III. OTHERS

All matters other than those mentioned above will be regarded as the same manner as prescribed in the Record of Discussions signed in Makassar on 7 August, 2007.

END

ANNEX 1 Tentative Project Design Matrix and Plan of Operation

**RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR SULAWESI CAPACITY DEVELOPMENT PROJECT**

Based on the Minutes of Meetings of the preliminary study conducted by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the JICA Indonesia Office had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned on desirable measures to be taken by JICA and Indonesian Government for the successful implementation of the Sulawesi Capacity Development Project.

As a result of the discussions, JICA Indonesia Office and the undersigned Indonesian authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Makassar, 7th August, 2007



Mr. SAKAMOTO Takashi
Resident Representative
Indonesia Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Dr. H.S. Ruslan, SE
Chairman of BAPPEDA
South Sulawesi Province



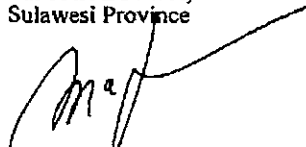
Drs. Muht. Kidwan Zakariah, M.Si
Chairman of BAPPEDA,
Southeast Sulawesi Province



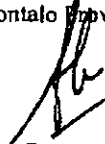
Drs. H. Anwar Ponulele, M.Si
Chairman of BAPPEDA,
Central Sulawesi Province



Ir. Alex J. Wowor, M.Si
Chairman of BAPPEDA,
North Sulawesi Province

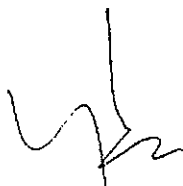


Prof. Dr. Ir. Hj. Winarni Monoarta, MS
Chairman of BAPPEDA,
Gorontalo Province



Dr. Ir. Akhsan Djalaluddin, MS
Chairman of BAPPEDA,
West Sulawesi Province

And with witness hereof:



Drs. Nuryanto, MPA
Head of Center for Management of Overseas Cooperation
Ministry of Home Affairs
Republic of Indonesia



Dr. Arifin Rudiyanto, M.Sc
Director
Directorate for Regional Development I
National Development Planning Agency
Republic of Indonesia

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND INDONESIAN GOVERNMENT

1. The Government of Indonesia will implement the Sulawesi Capacity Development Project (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The project will be implemented under a Sub-Program of Northeastern Indonesia Regional Development Program, "Capacity Development of Stakeholders", which covers 6 provinces in Sulawesi region and 2 provinces in Maluku region.
3. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

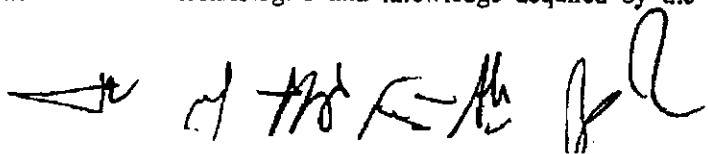
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

2. TRAINING OF INDONESIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Indonesian personnel connected with the Project for technical trainings in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF INDONESIA

1. The Government of Indonesia will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Indonesia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the

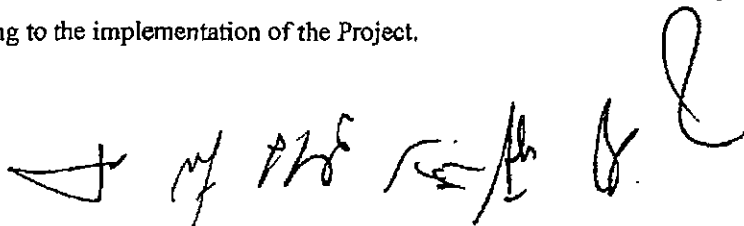


Indonesian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Indonesia.

3. The Government of Indonesia will grant in Indonesia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families, which are no less favorable than those accorded to experts of third countries working in Indonesia under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.
4. The Government of Indonesia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Indonesian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
5. In accordance with the laws and regulations in force in Indonesia, the Government of Indonesia will take necessary measures to provide at its own expense:
 - (1) Services of the Indonesian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III; and
 - (2) Equipment, facilities, and work space as listed in ANNEX IV.
7. In accordance with the laws and regulations in force in Indonesia, the Government of Indonesia will take necessary measures to meet:
 - (1) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Representative of chairmen of BAPPEDA of the six provinces in Sulawesi, elected among them, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
2. The Japanese Project Team Leader will provide necessary recommendations and advice to the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials, located at the bottom right of the page.

3. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Indonesian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
4. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Indonesian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

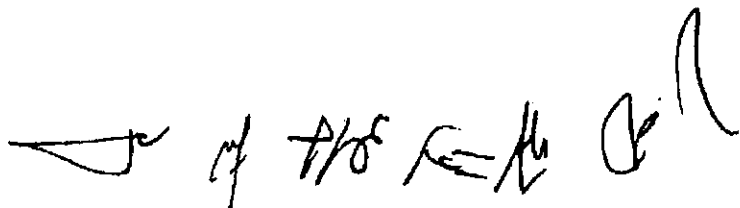
The Government of Indonesia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Indonesia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and Indonesian Government on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

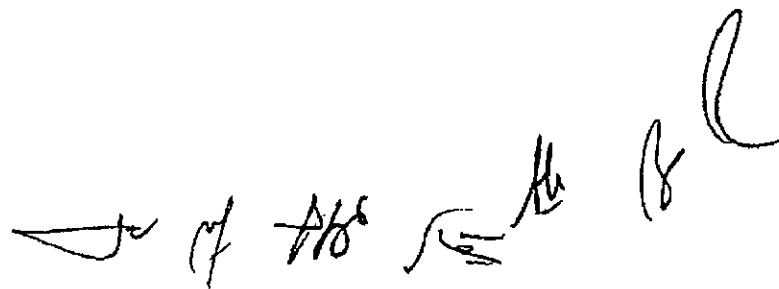
For the purpose of promoting support for the Project among the people of Indonesia, the Government of Indonesia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Indonesia.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials, located at the bottom right of the page.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be from September 2007 to August 2010.

- ANNEX I MASTER PLAN (INCLUDING THE PROJECT DESIGN MATRIX AND PLAN OF OPERATIONS)
- ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS
- ANNEX III LIST OF INDONESIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX IV LIST OF EQUIPMENT, FACILITIES, AND WORK SPACE
- ANNEX V JOINT COORDINATING COMMITTEE

A handwritten signature in Indonesian script, likely representing the Indonesian counterpart, is located at the bottom right of the page. The signature is written in black ink and is somewhat stylized.

ANNEX 1 MASTER PLAN (INCLUDING THE PROJECT DESIGN MATRIX AND PLAN OF OPERATIONS)

1. Project Title

“Sulawesi Capacity Development Project”

2. Objective of the Project

2-1. Overall Goal

Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.

2-2. Project Purpose

The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened.

3. Outputs of the Project

3-1. Output1: The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.

3-2. Output2: The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.

3-3. Output3: Supporting networks among stakeholders are formulated to share and utilize information and resources.

4. Activities of the Project

Activity1:

1-1 Conduct training needs assessment

1-2 Development/revision of training programs.

1-3 Conduct training on regional development planning

(1) Regional development seminar for policy makers

(2) Training on regional development planning for staffs in planning section of local governments

(3) Training on community facilitation for NGO and staffs of local governments

1-4 Follow-up activities of training on regional development planning (Advice on making action plans)

1-5 Advice on regional development plans made by provincial/district/municipal governments (any time)

1-6 Support to Master Course on Community Development in Hasanuddin University

1-7 Dispatch of participants for trainings in Japan

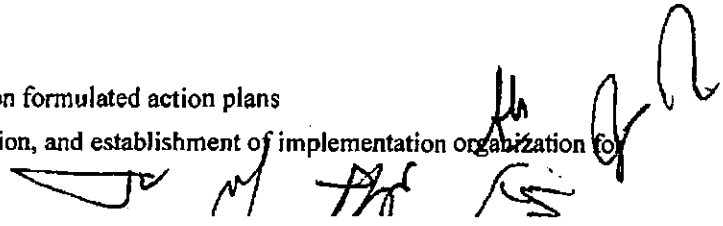
(1) Counterpart training course: training on regional development policy, its case study in Japan for high level officials in local governments.

(2) PLSD training course.

Activity2:

2-1 Selection of pilot activities based on formulated action plans

2-2 Support to pilot activities formulation, and establishment of implementation organization for



pilot activities

2-3 Support to implementation, monitoring and evaluation of pilot activities

2-4 Support to institutionalization of regional development through pilot activities

Activity3:

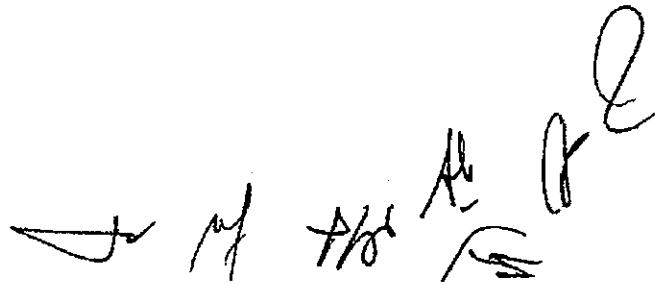
3-1 Survey and analysis of good practice cases for regional development

3-2 Sharing experiences of good practice cases and pilot activities.

3-3 Establish/improve public relation system in each province (Through news letter, Web site, mailing list, etc)

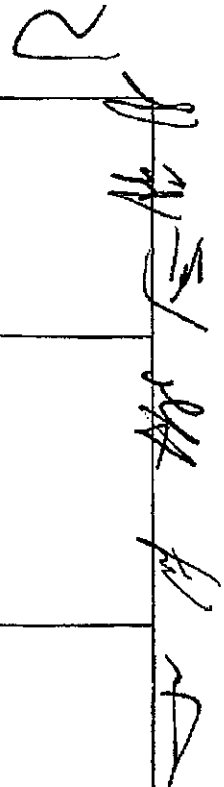
Appendix-1: Project Design Matrix (PDM)

Appendix-2: Plan of Operations (PO)




Project title: Sulawesi Capacity Development Project
 Target Area: Sulawesi 6 provinces
 Project Design Matrix (PDM)
 Period: Sep 2007 – August 2010 (3 years)
 Date: 18 June 2007
 Target Group: Stakeholders for Regional Development in Sulawesi

Overall Goals: Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.	Number of regional development programs/projects planned and implemented under stakeholders' collaboration.	Development Plan of Province governments	
Project Purpose: The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened.	Indicator by each stakeholder Six (6) cases of mechanisms of collaboration among stakeholders are developed in target area through implementation of project activities. (Mechanism means a process of provision and utilization of resources for regional development based on discussion and coordination among stakeholders)	Documents of provincial/Districts/ Municipal governments.	Decentralization policy in Indonesia is stable.
• Expected capacity of each stakeholder Provincial governments Capacity of planning and its implementation based on local characteristic and supporting district/municipal governments through coordination with related institutions.			
District/municipal governments Capacity of planning based on community needs and its implementation under collaboration with other stakeholders such as NGOs and universities.			
NGO Capacity of facilitation for development initiated by community and its implementation under collaboration with other stakeholders.			
Community Capacity of identification of own problems and needs and taking actions including consultation with local governments, NGOs and other stakeholders to obtain necessary resources.			
University Capacity of provision of necessary information and knowledge to related stakeholders for planning and its implementation.			
Legislative body Capacity of analysis on development program and supporting its implementation.			


 R

Narrative Summary	Observable Variable Indicators	Means of Verification	Impairing Assumptions
<p>Output 1 The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Level of participants' understanding on planning and implementation process of regional development and roles of each stakeholder. Number of action plans made under collaboration with other stakeholders. Number of trainings utilizing experience of pilot activities. No. of development plans formulated or revised by stakeholders. 	<ol style="list-style-type: none"> Report of each training/seminar/workshop Interview with the participants. Questionnaire to the participants. Planning documents of provincial/district/municipal BAPPEDA 	<p>Strategy and priority of development of continue in provinces and pilot activity areas.</p>
<p>Output 2 The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Number of stakeholders who participate in trainings and comparative studies conducted in pilot activities. Number of local people's group participating pilot activities. Number of organizations/networks for regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities. Number of systems/mechanisms on regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities. 	<ol style="list-style-type: none"> Report of pilot activities. Interview with the stakeholders. Questionnaire to the stakeholders. Planning documents of provincial/district/municipal BAPPEDA 	
<p>Output 3 Supporting networks among stakeholders are formulated to share and utilize information and resources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Number of good practice cases to become references during training and pilot activities. Number of inquiries from other areas regarding pilot activities and good practice cases, occurred from sharing experience. Number and kinds of publication media. 	<ol style="list-style-type: none"> Report of training/seminar/workshop and pilot activities. Interview with the stakeholders. Questionnaire to the stakeholders. Published media of provincial/district/municipal governments. 	

[Handwritten signature and initials]

<p>1-1 Conduct training needs assessment</p> <p>1-2 Development/revision of training programs.</p> <p>1-3 Conduct training on regional development planning</p> <p>(1) Regional development seminar for policy makers</p> <p>(2) Training on regional development planning for staffs in planning section of local governments</p> <p>(3) Training on community facilitation for NGO and staffs of local governments</p> <p>1-4 Follow-up activities of training on regional development planning (Advice on making action plans)</p> <p>1-5 Advice on regional development plans made by provincial/district/municipal governments (any time)</p> <p>1-6 Support to Master Course on Community Development in Hasanudin University</p> <p>1-7 Dispatch of participants for trainings in Japan</p> <p>(1) Counterpart training course: training on regional development policy, its case study in Japan for high level officials in local governments.</p> <p>(2) PLSD training course.</p>	<p><u>Japanese side:</u></p> <p>1. Experts :</p> <p>Long-term : Chief adviser/Regional development policy advisor, Training management/Local governance Participatory development/Institutionalization Advisor, and Network building Advisor/Project Coordinator</p> <p>Short-term : dispatched on appropriate fields in accordance with needs</p> <p>Indonesian experts: Community Development</p> <p>2. Equipment : as it necessary</p> <p>3. Training in Japan</p> <p>4. Sharing for Local cost expenses for In-country training, Pilot activities, Survey on good practice case and etc.</p> <p>Indonesia side:</p> <p>1. Counterpart personnel in Provincial governments</p> <p>2. Necessary budgets allocation to support activities</p> <p>3. Provision of equipment, facility, working space in each provincial government office</p>
<p>2-1 Selection of pilot activities based on formulated action plans.</p> <p>2-2 Support to pilot activities formulation, and establishment of implementation organization for pilot activities</p> <p>2-3 Support to implementation, monitoring and evaluation of pilot activities</p> <p>2-4 Support to institutionalization of regional development through pilot activities</p>	
<p>3-1 Survey and analysis of good practice cases for regional development</p> <p>3-2 Sharing experiences of good practice cases and pilot activities.</p> <p>3-3 Establish/improve public relation system in each province (Through news letter, Web site, mailing list, etc)</p>	<p style="text-align: right;">  </p>

DATE 18-Jun-07

Plan of Operations (P/O) for Sulawesi Capacity Development Project

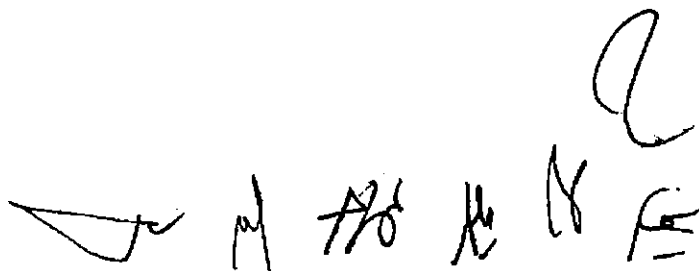
Activities	JFY2007			JFY2008			JFY2009			JFY2010			2011											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Consolidation of stakeholders in 6 provinces Workshop Framework of CD project and Roles of Stakeholders* (core members of provincial implementation committees of each province) Stakeholders meeting for Activities Formulation in each province (setting strategy for each province)																								
Activity 1																								
1-1. Conduct Training Needs Assessment																								
1-2. Development/revision of Training Programs																								
1-3. Conduct Training on Regional Development Planning (1) Regional Development Seminar for Policy Makers (2) Training on Regional Development Planning For Staffs In Planning Section of Local Governments (3) Training on Community Facilitation for NGO and staffs of local governments																								
1-4 Follow-up activities of Training on Regional Development Planning (Advice on making action plans)																								
1-5 Advice on regional development plans made by provincial/District/Municipal governments (any time)																								
1-6 Support to Master Course on Community Development in Hasanudin University																								
1-7 Dispatch of participants for trainings in Japan (1) Counterpart training course: training on regional development policy, its case study in Japan for high level officials in local governments. (2) PLSD training course																								
Activity 2																								
2-1 Selection of pilot activities based on formulated action plans.																								
2-2 Support to pilot activity formulation, and establishment of implementation organization for pilot activities.																								
2-3 Support to implementation, Monitoring and Evaluation of pilot activities																								
2-4 Support to institutionalization of regional development through pilot activities.																								
2-5 Support to existing cases assisted by JICA as a reference for pilot activities.																								
Activity 3																								
3-1 Survey and analysis of good practice cases for regional development practices																								
3-2 Sharing Experiences of good practice cases and pilot activities (1) Workshop in each province (2) Workshop for 6 provinces																								
3-3 Establish/improve Public Relation System in Each Province (Through News Letter, Web Site, Mailing List, etc)																								

Handwritten signature and initials.

Handwritten notes and initials on the right side of the table.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Regional Development Policy (Japanese Team Leader)
2. Training management/Local governance
3. Participatory development/Institutionalization
4. Network building/Project Coordinator
5. Other Experts will be assigned when necessary for smooth and effective implementation of the Project

A series of handwritten signatures and initials in black ink, arranged horizontally. From left to right, there is a stylized signature, followed by the letter 'M', the letters 'A/S', a signature that appears to be 'K', another signature that appears to be 'H', and finally a signature that appears to be 'E'.

ANNEX III LIST OF INDONESIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

(Provincial level)

1) South Sulawesi Province

Chairman, Regional Development Planning Board

Head of Regional Cooperation Sub Division, Regional Development Planning Board

2) Southeast Sulawesi Province

Chairman, Regional Development Planning Board

Head of Social Welfare Sub Division, Regional Development Planning Board

3) Central Sulawesi Province

Chairman, Regional Development Planning Board

Head of Planning I Division, Regional Development Planning Board

4) North Sulawesi Province

Chairman, Regional Development Planning Board

Head of Development Researches Division, Regional Development Planning Board

5) Gorontalo Province

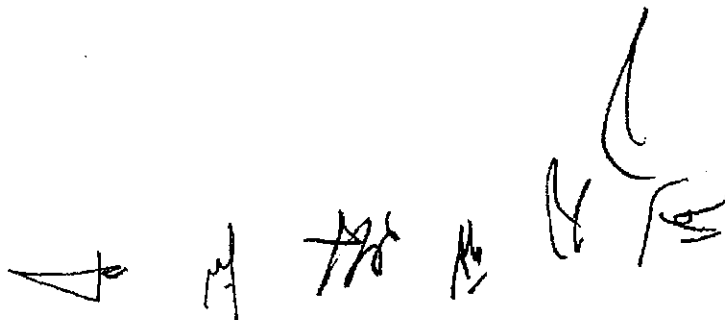
Chairman, Regional Planning Board and Acceleration of Economy

Head of Education and Culture Sub Division, Regional Planning Board and Acceleration of Economy

6) West Sulawesi Province

Chairman, Regional Development Planning Board

Head of Social Welfare Sub Division, Regional Development Planning Board



ANNEX IV LIST OF EQUIPMENT, FACILITIES, AND WORK SPACE

1). North Sulawesi Province:

- One room in Provincial BAPPEDA Office, shared by other donors
- Office facilities, such as electricity and telephone line

2). Southeast Sulawesi Province:

- One room in Provincial BAPPEDA Office,
- Office facilities, such as electricity and telephone line

3). Central Sulawesi Province:

- One room in Provincial BAPPEDA Office shared by other donors
- Office facilities, such as electricity and telephone line

4). South Sulawesi Province:

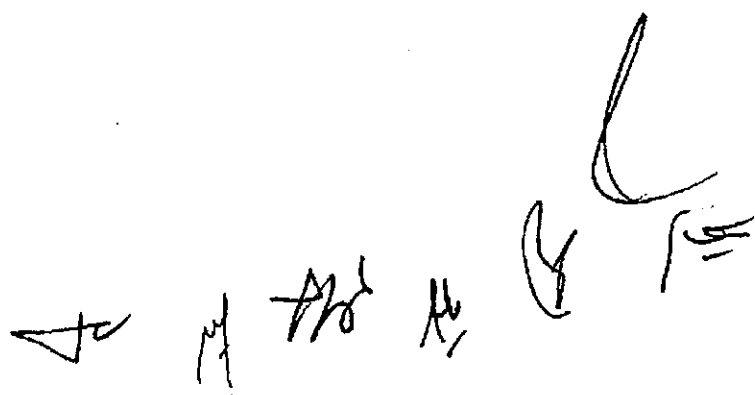
- One room in Governor Office
- Office facilities, such as electricity

5). Gorontalo Province:

- One room in Provincial BAPPEDA Office, shared by UNDP and other donors
- Office facilities, such as electricity and telephone line

6.) West Sulawesi Province:

- A work space to be provided (Provincial Government offices are still under construction)

A series of handwritten signatures and initials in black ink, located at the bottom right of the page. The signatures are stylized and appear to be initials or names of individuals.

ANNEX V JOINT COORDINATING COMMITTEE

The Joint Coordinating Committee, which consists of both the Japanese and the Indonesian sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

1. Functions

The Joint Coordinating Committee will meet at least once a year or whenever the necessity arises, in order to fulfill the following functions:

- 1-1. To review the overall progress and achievement of the Project; and
- 1-2. To exchange views on major issues arising from or in connection with implementation of the Project.

2. Composition

2-1. Chairperson

Head of Center for Management of Overseas Cooperation, Ministry of Home Affairs,
Republic of Indonesia

2-2. Co-chairperson

Leader of Japanese Project Team

2-3. Members

- Indonesian side

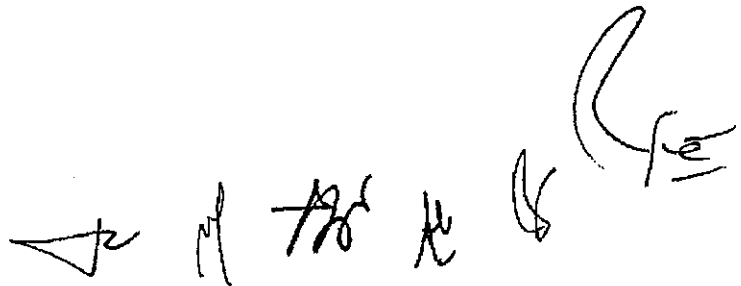
Director, Regional Development I, National Development Planning Agency (BAPPENAS)
Chairmen of BAPPEDA of the six provinces in Sulawesi (South Sulawesi Province, Southeast Sulawesi Province, Central Sulawesi Province, North Sulawesi Province, Gorontalo Province, West Sulawesi Province)

- Japanese side

Resident Representative, JICA Indonesia Office
Representative of JICA Makassar Field Office
Japanese Experts of the Project

Note:

Official(s) of the Embassy of Japan in Indonesia may attend the Joint Coordinating Committee as observer(s).



Evaluation Grid for Terminal Evaluation: Sulawesi Capacity Development Project

Achievement and Implementation Process		Evaluation Questions		Method	Evaluation Results
Evaluation Items	Main	Sub			
		1) Input from Japan has been done as planned? a. Dispatch of Experts b. Provision of Equipment c. Conduct of Counterpart (C/P) Training and Participating in Other Trainings in Japan d. Local Project Expenditures			Input from Japanese side has been done as planned so far. See ANNEX 3-1 See ANNEX 3-2 See ANNEX 3-3 Rp. 1,521 million (Actual in JFY2007); Rp. 4,391 million (Actual in JFY2008); Rp. 4,215 million (Actual in JFY2009); Rp. 1,318 million (Estimated in JFY 2010) Input from Indonesian side are as follows: See ANNEX 3-5
	Input done	2) Input from Indonesia has been done as planned? a. Counterpart personnel b. Project office in each province c. Budget Allocation by 6 Provinces d. Budget Allocation by 12 Districts/Municipalities		Document Review	A office space with some equipment is provided for the Project Officer (PO) inside of provincial BAPPEDA office The budget for the Project activities allocated by 6 provincial governments: Rp. 23 million (Reported in FY 2007) Rp. 1,184 million (Reported in FY2008) Rp. 1,373 million (Reported in FY2009); Rp. 819 Million (Estimated in FY 2010) 12 of all 29 targeted districts/municipalities allocated budget for the Project activities: Rp. 43 million (Reported in FY 2007); Rp. 545 million (Reported in FY 2008); Rp. 1,860 million (Reported in FY 2009); Rp. 8,404 million (Estimated in FY 2010)
Achievement of Overall Goal		Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted.		Document Review Interview	Objectively Verifiable Indicators: Number of regional development programs/projects planned and implemented under stakeholders' collaboration It is observed that the district governments which are undertaking PA in CDP are keen on Musrenbang or community-based planning and the CDP approach is considered a useful way with some small but successful experiences brought about by PA. With continuing and expanding the CDP approach (training, experience sharing and institutionalization) throughout Sulawesi, participating local governments will be able to achieve the overall goal within 3-5 years.
Achievement of Project Purpose		The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened and the mechanisms of collaboration among stakeholders are developed.		Document Review Interview	Objectively Verifiable Indicators: Six (6) cases of mechanisms of collaboration among stakeholders are developed in target area through implementation of project activities. There is no record of mechanism approved between PIC and the Project Team. However, it is observed 7 districts are currently undertaking PA and more 9 districts/municipalities intend to commence PA among 29 target districts and municipalities. They are further divided into 5 stages in terms of PA progress as follows: (1) Development of human resource + organization + system: Wekatobi and Takalar (2) (2) Development of human resource + organization: Pohuwato (1) (3) Development of human resource, Selayar, Parigi Moutong, Tojo Ura-una, Minahasa Utara (4); (4) Budgeting: Bolaang Mongondow, Tomohon, Palu, Gorontalo Utara (4); (5) Willingness: Talaud, Babel, Majene, Sidrap, Bone Bolango (5) Taking such on-going efforts into account, there seems to be a high probability to develop more than six (6) cases of collaboration mechanism among stakeholders provided that the project could be extended by two (2) years. The rest of 13 districts and municipalities are currently stagnant in CDP. 9 of which once interpreted their activity as PA. (6) Potential of activity resumption: Donggala, Minahasa Selatan, Poleman, Mamasa, Mamuju Utara, Buton Utara, (7) No reaction: Konawe Utara, Mamuju, Kab. Gorontalo, Boalemo (4)

<p>(1) Verification of records</p>	<p>Output1: The planning capacity of stakeholders for regional development is enhanced through their understanding of its process of planning and implementation.</p>	<p>(1-1) Level of participants' understanding on planning and implementation process of regional development and roles of each stakeholder. The Project conducted the 3-tiered trainings for policy makers, planners and community facilitators and supported provincial and district initiatives in providing training opportunities locally. According to the interviews to PICs and POs, the participants of training courses have understood most of the training contents. (1-2) Number of action plans made under collaboration with other stakeholders. As of July 2010, 7 PA plans have been approved by the Project. Furthermore, 9 PA plans are under preparation at 9 districts/municipalities. Approved PA: Wakatobi (Southeast Sulawesi), Takalar and Selayar (South Sulawesi), Tojo Ulu and Parigi Moutong (Central Sulawesi), Pohuwato (Gorontalo) and North Minahasa (North Sulawesi) PA under Preparation: Sidrap (South Sulawesi), Magesa (West Sulawesi), Palu and Buol (Central Sulawesi), Gorontalo and Bone Bolango (Gorontalo), Tomohon, Talaud and Bolaang Mongondow (North Sulawesi) (1-3) Number of trainings utilizing experiences of pilot activities. All the training courses and workshops have introduced PA and utilized their essential experiences except the Project's introductory workshops, CP trainings and training programs in Japan. Thus, the number is 23. 8 of which were organized by the Project Team while the rest by participating provinces and districts. (1-4) Number of development plans formulated or revised by stakeholders. It is reported to the Project that 5 districts with 38 villages has formulated/revised or are doing their development plans within their PA or in close relation with the Project. (1-5) Number of post-training activities initiated by the training participants The Project records 42 activities by the training participants who have taken initiatives after the Project's trainings except in other donor programs. (2-1) Number of stakeholders who participate in trainings and comparative studies conducted in pilot activities There are 1,268 participants in total, including planners, community facilitators, village extension officers, villagers, etc. (2-2) Number of local people's group participating in pilot activities. As of July 2010, 34 local people groups are participating in on-going 7 PA. (2-3) Number of organizations/networks for regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities. All 7 districts have established implementation teams of their PA under respective district orders while some participating districts have formed working groups and forums among stakeholders and former trainees. The number of those organizations is 20. (2-4) Number of systems/mechanisms on regional development formulated or improved by stakeholders through pilot activities 2 district or Takalar and Wakatobi formulated their mechanisms on regional development. However, the mechanisms have not been completely established in terms of sustainable operation. 1 district or Pohuwato has drafted her regional development mechanism for experimental operation.</p>	<p>Document Review Interview</p>
<p>Output2: The management capacity of stakeholders for regional development is developed through experience of pilot activities.</p>	<p>Output: Supporting networks among stakeholders are formulated to share and utilize information and resources</p>	<p>(3-1) Number of good practice cases to become reference during training and pilot activities. The number is 6. GPCS (Good Practice Case Study) was carried out for the purpose of improvement of management capacity of PIC and of sharing experience of good practice cases in 6 provinces of Sulawesi. One good practice case in each province was selected and analyzed. The study report was elaborated and joint presentation workshop was held on Jan 2009 for sharing the result of the study among stakeholders. (3-2) Number of inquiries from other areas regarding pilot activities and good practice cases, occurred from sharing experience. The Project has received 3 inquiries from the outside of Sulawesi and 6 requests from the inside of Sulawesi. Kota Anson and Kota Tanjung Pinang inquired to participate in CD trainings and Kabupaten Lombok Timur requested documentary media output produced by the Project. All 6 districts/municipalities in Sulawesi requested to participate in the Project as target areas. (3-3) Number and kinds of publication media. For information exchange and dissemination, the following medias have been published: (1) News Letter, is published every three months; 8 volumes were issued (2) Video; 3 videos were produced with featuring the Project and selective pilot activities. (3) Project Website; homepage for Japanese and for Indonesian language was established. The CD Project activities have been conducted as planned.</p>	<p>Document Review Interview</p>
<p>Activity and Technology Transfer</p>	<p>Relation of actual project activity with the plan Appropriateness of technology transfer</p>	<p>Document Review Interview</p>	

Project Management	Monitoring systems at different levels Project decision making process Function of JICA HQ and Resident Office Communication within the Project Team	<p>The Project's Joint Coordination Committee meetings in September 2008 and in February 2010, chaired by Ministry of Home Affairs, supervised overall project activity. JICA HQ dispatched the mid-term review mission during the period May to June 2009. The mission reported and discussed its review result with responsible officers of Sulawesi 6 provinces and amended the PDM.</p> <p>All PICs were established by respective provincial governors' decisions while they have functioned during the project period. PIC activities include regular meetings, trainings, progress monitoring of participating districts/municipalities in the Project. POs have coordinated between the Project Team and PICs and reinforced PIC activities.</p> <p>Participating districts in PA established their implementation bodies by respective district governors' decisions. They are undertaking PA, including support to model villages.</p> <p>The Project Team has undertaken activities in accordance with the PO (Plan of Operation) while they have coordinated with PICs particularly when supporting PIC initiatives and the approval of PA plans to be submitted by the target districts/municipalities is done.</p> <p>The Project Team has frequently communicated with JICA through JICA Makassar Field Office in the forms of half-year project progress reports and monthly reports.</p> <p>Smooth communications have been done among JICA experts and with a national expert and POs without interpreter for integral activities.</p>
(2) Verification of Implementation Process	Assignment of OPs and their involvement Stakeholder participation and its degree in the Project	<p>All 6 provincial BAPPEDA heads show a willingness to participate in the Project.</p> <p>Each province formed a PIC through adequate member selection. However, non-BAPPEDA members are not active in some PICs.</p> <p>All focal points of the PICs designated as a communication channel with the Project Team have functioned well.</p> <p>PICs set their own criteria to select training participants from districts/municipalities for planners and CF. Qualified persons largely participated in the trainings.</p> <p>PAs successfully encourage active participants among different stakeholder groups.</p>
Project Participants		Interview
Problems occurred in the Project	Problems occurred in the course of the Project which particularly affected project effectiveness	Interview
Project Implementation Process	Appropriateness of project implementation process	<p>In some provinces, PIC member were largely replaced due to periodical personnel exchange in their governments. It affected PIC operation to some extent.</p> <p>Similarly, it is observed that stagnant and suspended activities occurred at districts/municipalities due to the personnel exchange which shifted the training participants to other non-related positions.</p> <p>In some districts/municipalities, their selection sometimes suspended PA activities and cut PA budget.</p> <p>This CD project approach is adequate and thus widely acceptable among implementing bodies at both provincial and district/municipality levels.</p> <p>The 8 criteria for PA approval, i.e. (1) regional capacity development (incl. organization and institution), (2) active local people participation, (3) commitment of districts/municipalities (incl. budget), (4) clear responsibility sharing among stakeholders, (5) collaboration/promotion among stakeholders, (6) fairness, (7) utilization of existing resources, and (8) consideration of local specialty work as a good guideline for participating districts/municipalities to prepare practical PA plans. It is proved in practice - all PA are carrying out smoothly.</p> <p>However, PA preparation required considerable work and time for budgeting and others. As results, all the on-going PAs were approved in 2009 or 2010. It makes the participating districts/municipalities difficult to complete the practice of the CD project approach within the project period (3 years).</p>

Evaluation Grid

(2) 5 Criteria Evaluation

Evaluation Questions		Informative/Indicators	Evaluation Results
Questions	Sub-questions		
1) Policy priority			
1-1) Needs	1-1-1) The contents of Project correspond to the needs of target areas and society?	Influence of decentralization among stakeholders in each province and their main concerns on the promotion of regional development.	<p>○ Since the political system in Indonesia has changed from the centralized system to decentralized system and the elections of heads of local governments have also changed to the direct election by popular vote, the importance of participatory and bottom-up approach in regional development has become common concern of every stakeholder. The theme of Capacity Development (CD) and establishment of "collaboration mechanism among stakeholders" which the Project is pursuing matches with such political / social changes in Indonesia.</p>
1-2) Policy priority	1-2-1) Correspondence to the development policy of Indonesia	Relevance to development policies of Indonesia	<p>○ In Indonesia, since the revised Local Autonomy Law No.32 and National Development Planning Law No.25 were enacted in 2004, the decentralized system has been promoted. These laws stipulate local government's initiatives, participatory and bottom-up approach as the requirements of planning process for regional development. The approach of Project is corresponding to the development policy of Indonesia.</p> <p>Furthermore, the Project has close relevance to the major issues stipulated in the newly developed Mid-Term National Development Plan (RP-JMN 2010-2014) such as Agenda V of Development Agenda: Inclusive and Equality Development. The agenda mentioned that involvement of the community in the development process become a very important component. In the RP-JMN, large island-based development, including Sulawesi Island, is also emphasized on as a territorial development strategy. Since the target area of the Project is whole Sulawesi region, the framework of the Project matches with the RP-JMN.</p>
	1-2-2) Consistency with Japan's ODA Policy and JICA's Country Assistance Policy to Indonesia	Relevance to assistant policies of Japan to Indonesia	<p>○ Japan's Country Assistance Strategy (CAS) includes "Creating a Democratic and Equitable Society" as one of three main pillars which deals with poverty reduction as one of its approaches. Under the pillar, the Northeastern Indonesia Regional Development Program was formulated by the Japanese Official Development Assistance Task Force (ODATF), corresponding to the policy. This Project is recognized as a main project in the Program since then.</p>
	1-2-3) Changes of needs and environment surrounding the Project since the Mid-term Review	Policies of local governments' development plan and the priority	<p>○ In January 2010, a new National Mid-term Development Plan (RP-JMN) for 2010-2014 was established and all local governments have been preparing their new RP-JMD based on the RP-JMN.</p>
	1-3-1) Appropriateness of the selection of target areas and target groups	Reasons on selection of the Project's target areas	<p>○ The area of Sulawesi region is almost same as the 80% of that of main island of Japan. Since some similar projects of JICA which contributed to the formation of the Project had been implemented in the region and Japanese side as well as Indonesian side both have the experiences, know-how, and assets of those projects, smooth launching of the Project was observed.</p> <p>As the target districts in each province were selected by the Province Implementation Committee (PIC) without intervention from the Project Team, considering the responsibility and ownership of the PIC, the PIC is keeping good relation with the target districts.</p>
	1-3-2) In comparison with other assistant programs/projects, the COP approach meets the situation of Indonesia who is aiming to be a middle-developed country?	Comparison with other assistant projects/programs	<p>○ According to the interviews, most people indicated that one of the unique advantages of this Project's capacity development approach is to mobilize locally available resources and capacity towards development of the community, instead of resource-input orientated approach. They gave high marks for comprehensive approach of this Project, which involves all the stakeholders in a local society, which is different from the conventional target group approach. As for facilitation skill, many of them mentioned that the Project's approach is more systematic than other approaches and it can be applied even to other projects.</p>
1-3) Appropriateness in terms of approach	1-3-3) Is the ODP approach appropriate for the decentralization in Indonesia?		
	1-3-4) Incentive of promotion of community-based development which a local government has as a policy	Are there any incentive that local governments have for promoting participatory development in connection with their policies?	<p>○ In Indonesia, the National Development Planning Law No.25 was enacted in 2004. Not only the central government but also local governments are requested to prepare a long-term, mid-term and yearly development plans which provide that community's participation into planning process must be secured. Furthermore, in 2005, the elections of heads of local governments have also changed to the direct election by popular vote. In this connection, the local governments of the target districts are considering the ODP approach as an actual way for realizing community participation.</p>
	1-3-5) The project is applying experiences obtained and lessons learned in previous technical assistance projects?	Comparison with JICA's previous technical cooperation projects	<p>○ In Policy Maker Seminar and Planner Training, the Project is using "Participatory Local Social Development" (PLSD) training materials localized by JICA project. Strengthening Sulawesi Rural Community Development to Support Poverty Alleviation Programs (1997-2002). The lecturers are those who participated in the project. In Facilitator Training, the Project is using the training materials developed by another JICA project, Community Empowerment Program with Civil Society in Indonesia (PKPM) Project (2004-2006) and the lecturers are also those who became master facilitators in the project. Planner Trainings were conducted in Education and Training Agency of North Sulawesi Province and South Sulawesi Province. This idea came from a cooperative relation between JICA and Ministry of Home Affairs of Indonesia developed through another JICA project, Human Resource Development for Local Governance (2002-2007). Thus, the Project has been realized, taking full advantage of the experiences and know-how obtained through JICA projects implemented in Sulawesi region.</p>
2) Effectiveness	2-1-1) Definition of "mechanism of collaboration" is clear among stakeholders?	Understanding of collaboration mechanism development of stakeholders	<p>○ In the interviews, it is pointed out that through the participation in ODP's activities, the stakeholders is understanding experientially the importance of concept of collaboration mechanism (the role of each stakeholder, development of self-help efforts by community, collaborative planning between community and governments, and mechanism development for effective use of resource and budget).</p>

<p>2-1-2) Was a method or framework for measuring the effectiveness of collaboration mechanism developed? (A recommendation in the Mid-term Review report)</p>	<p>Reference on a methodology for evaluation of effectiveness of collaboration mechanism</p>	<p>○ According to the Project Team, actual activities for collaboration in Pilot Activity(PA) have just started and the framework for evaluating the effectiveness of collaboration mechanism has not been developed. It is expected that the framework will be developed through monitoring PAs in future.</p>
<p>2-1-3) Project Purpose. The capacity of stakeholders for regional development in Sulawesi is strengthened and the mechanisms of collaboration among stakeholders are developed. is achieved?</p>	<p>No. of developed collaboration mechanism by stage in regional development in Sulawesi 6 provinces</p>	<p>○ The Project document shows the progress by stage of the PAs in the target districts as follows, as of July 2010: Among 29 target districts in 8 provinces, those whose PAs have been authorized by the PIC and the Project Team are 7 districts listed in stage 1) to 3) below. Those whose PAs is in the stage of preparation are 9 districts listed in stage 4) to 5) below. However, even Wakatobi and Takalar, whose progress is the most are still in the process of institutionalization and they need time for the stage of regular operation and establishment. Considering these points, although No. of cases whose PAs have been authorized is more than six (6), a target number for achieving the Project Purpose at the termination of the Project in time, the 7 cases are still behind the stage of establishment of collaboration mechanism.</p> <p>1) Human resource development + organization development (1): Pohuwato 2) Human resource development + organization development (1): Minahasa Utara 3) Human resource development (4): Selayar, Parigi Moutong, Tojo Una-una, Minahasa Utara 4) Budgeting (4): Balaang Mongondow, Tomohon, Palu, Gorontalo Utara 5) Willingness (5): Talaud, Buol, Majene, Sidrap, Bone Bolango</p> <p>○ Except above cases, there are 13 districts whose progresses are limited. According to interviews, among them, there are 10 districts where some actions have been taken at individual level. However, the remaining 3 districts have shown no reaction to facilitation by the PIC. However, the remaining 3 districts have shown no reaction to the PIC's facilitation.</p> <p>6) Action taken at individual level (10): Donggala, Minahasa Selatan, Polman, Mamasa, Mamuju Utara, Buton Utara, Konawe Selatan, Bau-bau, Bone, Boalemo 7) No reaction (3): Konawe Utara, Mamuju, Kab. Gorontalo</p>
<p>2-1-4) Any factors which contributed to or interfered with the achievement?</p>	<p>Contribution factors</p>	<p>○ Contribution Factors to the achievement: ① In Indonesia, the elections of heads of local governments have also changed to the direct election by popular vote, decision makers get eager for involvement of community into a planning process. ② Indonesian side made use of experiences, outcomes and human resources of previous JICA's similar projects implemented in Sulawesi. ③ In Indonesia, they are keeping a spirit of mutual cooperation, gotong-royong, which is a fundamental for cooperation.</p>
<p>2-2-1) Quantity of outputs are enough for achieving the Project Purpose?</p>	<p>Degree of the achievement of Outputs</p>	<p>○ Interference factors with the achievement: ① In some target districts, the participants of Planners Training or their bosses were shifted to different offices due to personnel transfer in relation to the election of heads of local governments. This made an interruption in a human network among those who had shared the understanding of CDP approach and resulted in the interruption of their activities. ② It was seen in some districts that as the boss or heads of local governments of the participants of Planners Training did not understand CDP approach well, it was difficult to secure a budget for their activities and to carry out necessary activities quickly and smoothly. ③ In a target district, since the no. of training participants consists of five (5) planners and one (1) CF, some observations were reported that the CF's performance which bring out community's actual needs could be a bottleneck in the their activity flow. In this connection, some target districts has a plan to conduct CF trainings by their own initiative to increase the no. of CF trained. ④ According to a questionnaire to the participants of Planners Training, the participants include those whose position did not match the con</p> <p>○ ① Output 1 (trainings): CF Training trained only one CF for each target district. Therefore, 5 districts conducted CF training by their own initiative. ② Output 2 (PAs): As mentioned in 2-1-3) above, the achievement of Project Purpose is not sufficient quantitatively and qualitatively as of July 2010. ③ Output 3 (Sharing information): It was reported that one of the target districts with small progress resumed their activities with discussion in the interviews, it was observed that after trainings, the participants of planners Training and CF Training had meetings several times and for further progress, they also had meetings with some decision makers in the government. Their activities have been carried out with their initiative based on the activity flow of the Project.</p>
<p>2-2-2) Effectiveness of the activity flow of training - Action Plan - Pilot activity</p>	<p>Process on the formation of pilot activity cases</p>	<p>○ Important Assumption, "Decentralization policy in Indonesia is stable" is still right.</p>
<p>2-2-3) The important assumptions from the Output to the Project Purpose is still appropriate?</p>	<p>Changes of decentralization and development policies of Indonesia</p>	<p>○ Important Assumption, "Decentralization policy in Indonesia is stable" is still right.</p>

2-3) Effectiveness of Approach of the CD Project	2-3-1) Trainings	Reaction to concepts explained in trainings	<p>○ According to interviews, it was confirmed that concepts which were emphasized in the three layered trainings of the Project (namely seminar for Policy Makers, training for Planners and training for CF), such as bottom-up approach, participatory approach, fact-based, RON (Resources, Organization and Norm), matches the participants' concerns and the participants' reactions were very positive. Besides this point, the followings were pointed out as effectiveness of trainings by the Project.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Try to understand everyday life of local people to understand their most pressing needs, their ability (what they can do) and constraints (in which area they need outsiders' assistance) - try to understand community as holistic manner without limiting CF's scope for sector or project framework - try to understand local people's perspective without bringing in presumptions on local people and communities - to do this, CF will not go into communities with any project or budget but mingle with local people as an individual and future collaborator <p>○ According to the Final Report of The 3rd Party End-line Evaluation Study on CDP, the followings were pointed as</p> <ul style="list-style-type: none"> - strong coordination and collaboration among alumni of different trainings, namely Training for Planners, Training for Community Facilitators - for CF Training, training contents or materials are emerged from the process of training itself based on facts or realities in the community - for CF Training, trainings consist of several serials with a certain time interval from one serial to another, allowing participants to increase - for CF Training, in-class discussion is combined with field practice that allows participants to get comprehensive understanding including <p>According to a questionnaire to the participants of Planners Training, many participants recognized that the contents were very close with</p>
	2-3-2) Consultation with the Project Team and the	Reaction to concepts or ideas provided through consultation with the Project Team or the PIC after trainings	<p>○ According to the Project Team, they are facilitating the PIC as well as planners/CF in a target district continuously in making a proposal of PA, implementing and monitoring the PA.</p> <p>According to interviews, the effectiveness of consultation with the Project Team was confirmed as follows; if it is just after a training, it is difficult sometimes for planners or CF to facilitate a community. However, their facilitation skill were improved after continuous support from the Project Team as well as the PIC and the PA was getting more practical (Consultation by the Project Team supported to combine a training and practical activities).</p>
	2-3-3) Additional value of the CDP approach	Positive changes of perception, attitude and system of stakeholders for working through pilot activities	<p>○ According to interviews, the followings were observed:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) In case of PAs with bigger progress, a community, a government, and a NGO make collaboration based on mutual understanding of each stakeholder's responsibility and role (change of perception on stakeholders' roles). 2) When a government receives a request or consultation from a community or NGOs, they try to visit a site and take fact-based response (change of attitude for working). 3) BAPPEDA of local governments are considering CDP approach for the improvement of Musrenbang which is one of planning process with bottom-up approach (change of system). <p>○ In the interviews, it was pointed out that through facilitation to a community in a PA, the KAS (Knowledge, Attitude, Skill) of the community is changing positively.</p> <p>It was perceived that those communities which have been in disadvantageous positions tend to face deprivation or limited access to necessary resources such as land, water and forest for sustaining their livelihoods. Often underlying are minute forms of social exclusion or marginalization of certain groups of people because of their ethnic or socio-economic backgrounds. These could be triggers for conflicts, an</p>
3) Efficacy	3-1-1) Degree of achievement of Output is sufficient?	Results of Verification of Records	<p>○ The outputs of Output1 (three layer trainings) and Output3 (sharing information) are achieved as planned.</p> <p>As for Output2 (PA), though activities for forming PAs were carried out in almost target districts, the progress varied widely. According to the Project Team, it is within their assumption.</p>

3-1) Achievement of Outputs	3-1-2) Any factors which interfered with the achievement?	Interference factors	<input type="radio"/> According to the interviews, it was confirmed that in some target districts, the participants of Planners Training or their bosses were shifted to different offices due to personnel transfer in relation to the election of heads of local governments. This made an interruption in a human network among those who had shared the understanding of GDP approach and resulted in the interruption of their activities. <input type="radio"/> According to the Project Team, it was reported that in four (4) target districts, a budget for PAs proposed was cut due to the intensive budget allocation to items related to the election of head of local government: Buol, Minahasa Selatan, Sidadap, and Bone Bolango
	3-1-3) Any factors which contributed to the achievement?	Contribution factors	<input type="radio"/> Contribution factors to the achievement of Project Purpose: <input checked="" type="radio"/> According to interviews, it was confirmed that concepts which were emphasized in the three layer trainings of the Project (namely Seminar for Decision Makers, Training for Planners, and Training for CF), such as bottom-up approach, participatory approach, fact-based, RON (Resources, Organization and Norm), matches the participants' concerns: particularly, the needs of Indonesia for the development of human resources, organization and system for bottom-up in the decentralization. <input checked="" type="radio"/> For the production of local stakeholders' ownership, the Project Team kept strong policy that the Project provides no project budget. <input checked="" type="radio"/> Indonesian side made use of experiences, outcomes and human resources of previous JICA's similar projects implemented in Sulawesi
	3-2-1) Activities are sufficient for making the Output?	Results of Verification of Implementation Process	<input type="radio"/> Activities corresponding to Output 1-3 have been implemented as planned. According to the Project documents, after trainings (Output 1), 2 provinces and 8 target districts designed and implemented additional trainings with their initiative. In this connection, as the Project Team received main requests to support their training activities which were beyond the Team's assumption, the Team made efforts for supporting the trainings as much as possible.
3-2) Causal relation	3-2-2) Input is sufficient for making the Output?	Results of Verification of Records	<input type="radio"/> As mentioned in 3-2-1) above, since requests for supporting training activity, proposed by target districts were beyond the Team's assumption. The duty term of Long-term Expert on Training Management was extended, following the recommendation in the Mid-term Review. As an additional input, 18 persons from local government (mainly from BAPPEDA) in the target districts participated in Local Administration Course of Young Leaders' Training Course sponsored by JICA in 2008 and 2009 respectively (9x2). The Team produced a RP video introducing the concept of the Project and distributed to related institutions and persons. <input type="radio"/> As mentioned in 3-4-1) below, necessary costs for PA were borne by Indonesian side. As for cost-sharing between the Project Team and Indonesian side, in total for three years, expense by the Project Team is ¥45 million and expense by Indonesian side is ¥53.3 million (this amount is only for training purpose and a budget for development is excluded). Based on these facts, the input for the Project by cost sharing can be evaluated as sufficient.
	3-2-3) Do the participants of Planners Training try to improve their daily work by applying training's knowledge?	Change of attitude for improving their work after trainings	<input type="radio"/> According to the interviews, for applying knowledge obtained in trainings to daily work, the participants of Planners Training tried to go to the field according to requests from CF or community in the preparation stage of PA and took fact-based planning actions. They have been trying to apply GDP approach into Musrenbang for it improvement. Like this, they are very positive in improving their daily work.
3-3) Timing	3-2-4) Relation between the support to UNHAS master course on community development and other Project's activities	Do the participants of master course on community empowerment in UNHAS take part in PAs after the course?	<input type="radio"/> In the interviews, it was confirmed in three cases that the participants of UNHAS master course on community empowerment became a staff of local governments such as BAPPEDA and is now involved in the CD Project.
	3-3-1) Input with enough quantity and quality has been done timely for conducting activities as scheduled?	Analysis result on actual input	<input type="radio"/> As mentioned in 3-2-2) above, additional inputs have been provided according to recommendations of the Mid-term Review. C/P trainings were implemented twice in 2008 and 2009 because among the heads of provincial BAPPEDAs, except that in Gorontalo province, all other heads of provincial BAPPEDA has changed so far and inputs for them to understand the GDP approach were essential. Now, the Project have been supported by all heads of provincial BAPPEDAs. Based on these facts, the input of the Project were provided timely.
	3-3-2) Is a C/P budget for PAs disbursed timely?	Disbursement of C/P budget	<input type="radio"/> On the other hand, according to the Project documents, when stakeholders had a discussion on a concrete measures to their problem in the field, they tended to discuss technical aspects of the measures by themselves without inviting experts. In this case, if they invited an expert from related DINAS, they could have got a timely consultation. <input type="radio"/> According to the Project Team, one of the condition for the authorization of PA is that a local government allocates a budget for the PA. However, the budget is not always allocated timely as planned, as it takes time to make coordination with related stakeholders.

3-4) Costs	3-4-1) Compared with other similar projects, cost-effectiveness between the Output and the cost of input is enough?	Comparison with other donor's projects or JICA's projects	<p>○ According to the Project Team, the Project has been designed for making their Project more cost-effective as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> ① Since the covering area of the Project is very wide, Project Officers (PO) have been assigned in each province as coordinator between the Project Team and the PIC. ② An Indonesian expert has been hired for CF Training. ③ Since all four (4) Japanese Long-term Experts are good commands of Indonesian language, they do not need to take an interpreter or assistant in a field trip. ④ For producing their ownership of Indonesian side, The Project Team has explained the policy of sharing costs of PA to target districts government. According to the Project Team, budgets for training activities, for example, have been shared by two bodies as follows: In 2008, the basic trainings were organized mainly by the Project and in 2009 and 2010, training activities were co-organized by the Project and the target district with bigger portion by Indonesian side. <p>year 2008: CD Project vs. Indonesian side = ¥24.3M vs. ¥6.6M (19% vs. 21%) year 2009: CD Project vs. Indonesian side = ¥4.9M vs. ¥20.6M (19% vs. 81%) year 2010: CD Project vs. Indonesian side = ¥5.8M vs. ¥26.1M (18% vs. 82%) For 3 years CD Project vs. Indonesian side = ¥35.0M vs. ¥53.3M (34% vs. 66%)</p>
4-1) Prospect for achievement of the Overall Goals	4-1-1) Overall Goals, Regional developments in Sulawesi with local initiative under the collaboration of stakeholders are promoted, is expected to be achieved within 3-5 years after the end of Project?	PDM Indicator Increase of No. of regional development projects/programs utilizing local resources	<p>○ According to the interviews, it was observed in advanced districts whose PA was authorized that stakeholders were requested to improve a proposal of a community's needs from a mere wish list to an action plan with priority for reflecting community's needs into a planning process (Musrenbang) and CDP approach was considered an useful way for the purpose. If it will be going as present, it is expected that the number of development projects/programs utilizing local resources and characteristics will be increased.</p> <p>On the other hand, for target districts with small progress in designing and implementing PA, an organization needs to be established which will be able to implement additional trainings and provide necessary facilitation in place of the CD Project Team. Otherwise, it is hard to expect the achievement of the Overall Goals within 3-5 years afterwards.</p>
4-2) Effect	4-2-1) Any factors which interfere with the achievement of Overall Goals can be seen?	Interference factors	<p>○ For achieving the Overall Goals, it is necessary to increase the number of those who understand the COP approach. However, key persons who are now working actively in a target district is essential for the time being. Therefore, if those key persons will be shifted to a non-related office in the target districts, on-going activities may be interrupted.</p>
	4-2-2) Any unexpected positive influences?	Inquiry from central and other local governments and other donors	<p>○ In the interviews, the following cases were confirmed as unexpected positive influences:</p> <ul style="list-style-type: none"> ① Inquiry from central and other local governments and other donors ② Request of presentation on the CDP approach in a workshop organized by the Diklat, Ministry of Home Affairs; ③ Inquiry by two non-target districts in Southeast Sulawesi, Konawe and Koraka Utara, on participation in the Project; ④ Inquiry from Ambon City, Maluku Province and Riau Province on participation in Planners Training ⑤ Inquiry from two non-target districts in North Sulawesi Province and one from Gorontalo Province on participation in the Project; ⑥ No. of WSS and additional trainings conducted by local governments and the no. of participants; ⑦ According to the Project documents, additional trainings organized by local governments were implemented in eight(8) districts in two(2) provinces, North Sulawesi and Gorontalo, and the number of participants were 1,268 persons in total. Since the number of participants in trainings by CD Project is 315 persons in total, four times the participants of basic trainings by the Project became beneficiaries of that by local governments. ⑧ No. of activities done with local governments' initiative which are not authorized yet. ⑨ Forty seven(47) activities in 28 districts in 6 provinces were identified. ⑩ Influence to other donors' projects/programs; ⑪ It is confirmed in the interviews that the participants of DF trainings organized by the Project as well as by local governments' initiative are
	4-2-3) Any unexpected negative influences?	Cooperation with other JICA projects	<p>○ The Project Team explained that the following activities were carried out in line with Eastern Indonesia Development Support Program:</p> <ul style="list-style-type: none"> ① For Project of "Enhancement of Urban Development Management in the Mammasata Metropolitan Area Urban", the Project Team conducted a session of facilitation skill to PU staff of Provincial and district governments (30 persons in total) in the TOT. ② The C/P members of JICA on-going Project of "Technical Support for Strengthening the Regional Based Education Management (Maluku)" attended a workshop of the Project. ③ No negative impact was identified.
	4-2-4) Was the capacity of problem resolution of governments and communities improved through the implementation of the Project?	Social and cultural influence on gender, human rights and poverty or influence on environmental conservation	<p>○ According to the interviews, many comments were made on the positive change of KAS of officials as well as communities. The comments include: Since a community identified their own issues and needs, they showed their strong ownership; Communities understood the necessity of forestation and the function of seedling; Communities is getting united based on the spirit of Gotong-roysong; and officials tries to go to the fields for fact-finding when they received a proposal from a community. Furthermore, NGOs obtained facilitation skill in CF training and took actions for empowering a community with their initiative.</p> <p>○ The Project Team perceived that community's capacity on issue identification and their ownership have been improved. They also perceived that Planners and CF are very eager to prepare a proposal and the improvement of proposal preparation skill should be a next issue for their capacity building. Since monitoring skill is not high as a whole, the capacity building is another issue in future.</p>

	<p>4-2-5) Were there cases that the activities of the CDP influenced on the planning process of a local government?</p> <p>4-2-6) How many people got benefits from activities produced from PAs or the Project activities?</p>	<p>Project activities which influenced on planning process</p> <p>1) No. of beneficiary of PAs</p> <p>2) No. of beneficiary from activities produced by the activities of the Project</p>	<p>According to the interviews, the followings were reported as cases that CDP approach gave an influenced to planning process.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A community improved their proposal to Musrenbang from a mere wish list to a proposal with priority based on their needs. - In model villages in Wakatobi, the Village Mid-term Development Plan (RP-UMdes) 2010-2014 was prepared which reflected the community's priority. Furthermore, a technical guideline for conducting Musrenbang was developed and a Bupati decree on the guideline is planned to be issued. <p>According to the Project documents, PAs were authorized in 7 districts in 5 provinces which is the 24% of 29 target districts. On the other hand, activities which have not been authorized as PAs but initiated by the participants of three layer trainings in the preparation stage for PAs are identified in 19 target districts of 6 provinces. The number of target districts where any of both activities are on-going or already implemented are 26 in total which produced beneficiaries in the 90% of the whole target districts.</p>												
<p>5) Sustainability</p>	<p>5-1) Related laws and regulations have been enacted or prepared?</p> <p>5-1-2) Do local governments have a plan to sustain the activities of the CD Project?</p>	<p>Related law, regulation decree of Indonesian side</p> <p>Plans or on-going projects related to CD Project by local governments</p>	<p>In Takalar and Wakatobi, they have plan to institutionalize the collaboration with NGOs and community participation through PA. In addition, they may refer those cases as example.</p> <p>According to the interviews to the PICs, provincial governments have the following plans for sustaining the results of the Project in future; West Sulawesi: Needs of trainings are still high and a seminar for parliament members, CF trainings for 1 CF/1 village, Planners Training for extension workers are to be conducted They have a plan to disseminate CDP approach through BAPPEDA Forum.</p> <p>Southeast Sulawesi: Facilitation on the improvement of planning process through Musrenbang Forum and other coordination meetings: To continue facilitation of activities to the target districts with small progress</p> <p>North Sulawesi: To maintain the function of the PIC and to keep regular communication with PICs in other provinces in Sulawesi; and To continue some training activities.</p> <p>Central Sulawesi: They decided to maintain the function of PIC with the initiative of Economy division of BAPPEDA after the end of CDP.</p> <p>Gorontalo: To conduct Planners Trainings for extension workers of agriculture in local governments.</p> <p>South Sulawesi: For sustaining the CDP approach, Planners Training will be conducted by provincial DINAS and CF trainings will be also conducted.</p> <p>In the target districts, the district government have a plan to sustain the GDP and to extend it. According to the interviews, the followings are future plans of activities related to the CDP.</p>												
<p>5-1) Political/social system aspect</p>	<p>5-1-3) Do local governments have a plan to establish a new framework of regional development utilizing the CDP approach?</p>	<p>Plans for applying the outputs of the CDP by provincial governments</p>	<p>Mamuju, West Sulawesi To extend the activities of the district government in a site in Puawan village into other sites in the same village and to conduct CF Training for increasing CFs for those activities.</p> <p>Pojman West Sulawesi To have a meeting to discuss strategies for resuming their activities utilizing CDP approach which have been interrupted so far.</p> <p>Wakatobi, Southeast Sulawesi To conduct CF training for policy makers (village head, district parliament member, and DINAS heads) and to extend activities (including the Preparation of RP-UMdes) in model villages into whole villages; and to conduct CF Trainings for ICF/Village</p> <p>Takalar, South Sulawesi To explain the framework of Gerakan P2K Program for issuing its Bupati regulation.</p>												
<p>5-2) Organizational / financial aspect</p>	<p>5-2-1) PIC has a capacity to organize activities for increasing the effect of Project after the end of cooperation project?</p> <p>5-2-2) The function of PIC are taken into the original function of a provincial government? (A recommendation of Mid-term Review)</p> <p>5-2-3) Does the PIC get support sufficiently from DINAS?</p> <p>5-2-4) Ownership of each PIC is secured sufficiently?</p>	<p>Decrease on the PIC frequency of the meetings, the budget</p> <p>Support to the PIC from DINAS</p> <p>The ownership of the PIC</p>	<p>According to the interviews to the PICs, some provincial governments have their own development plans and are considering the application of CDP approach in implementing those programs.</p> <table border="1" data-bbox="670 1478 829 1635"> <thead> <tr> <th>Province</th> <th>Development Plan</th> <th>Application of CDP approach</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>West Sulawesi</td> <td>Bangun Manda (2009-2013)(provincial budget: Rp.5billion/3years)</td> <td>assign 1 CF in 1 village</td> </tr> <tr> <td>Southwest Sulawesi</td> <td>BAHTERAMAS (community empowerment program, Provincial budget: Rp. 1billion/3years)</td> <td>capacity improvement of village governments and communities</td> </tr> <tr> <td>Central Sulawesi</td> <td>PPMP (community empowerment program) (provincial budget: Rp.5billion/year)</td> <td>community facilitation by trained CFs</td> </tr> </tbody> </table> <p>Since a Bupati decree on the establishment of PIC functions only during the CD Project period, the function of PIC such as the promotion of participatory approach, coordination with district governments, and monitoring and evaluation of activities in CDP are needed to be internalized into the function of BAPPEDA. One of the options is to utilize BAPPEDA Forum which is a communication channel between district and provincial BAPPEDAs for maintaining the PIC functions.</p> <ul style="list-style-type: none"> - According to Gorontalo provincial government, they have secured a budget for the PIC activities until 2011. <p>According to the interviews to PICs, PIC members included some DINAS staff at the beginning. However, due to some absence of DINAS members in connection with daily tasks, members from BAPPEDA is dominant as recent PIC members.</p> <p>As described in 5-1-2) above, PICs have action plans to sustain CDP approach and their ownership is very strong.</p>	Province	Development Plan	Application of CDP approach	West Sulawesi	Bangun Manda (2009-2013)(provincial budget: Rp.5billion/3years)	assign 1 CF in 1 village	Southwest Sulawesi	BAHTERAMAS (community empowerment program, Provincial budget: Rp. 1billion/3years)	capacity improvement of village governments and communities	Central Sulawesi	PPMP (community empowerment program) (provincial budget: Rp.5billion/year)	community facilitation by trained CFs
Province	Development Plan	Application of CDP approach													
West Sulawesi	Bangun Manda (2009-2013)(provincial budget: Rp.5billion/3years)	assign 1 CF in 1 village													
Southwest Sulawesi	BAHTERAMAS (community empowerment program, Provincial budget: Rp. 1billion/3years)	capacity improvement of village governments and communities													
Central Sulawesi	PPMP (community empowerment program) (provincial budget: Rp.5billion/year)	community facilitation by trained CFs													

<p>5-3-1) Three training courses conducted in the Project have been appreciated highly?</p>	<p>Additionally conducted training activities which were not planned as the original ones</p>	<p>○ According to the interviews, local governments developed and conducted their own training courses based on the CDP original trainings as follows. This facts indicate that Indonesian side have accepted the three layered trainings of the CDP as a fundamental ones and developed revised versions, matching with the special condition of each district</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regional Development Planning Training in North Sulawesi compact version of Planners Training and CF Training - Planners Training in Gorontalo province (shortening and addition of field trip) - Special training in Potuwato, Gorontalo (compact version of Planners Training and CF Training) - DJT in Wakatobi, Southeast Sulawesi (Shortening of CF Training) + Advanced training (compact version of Planners and CF Training) - CF Training in Takalar, South Sulawesi (Shortening of CF Training) 																												
<p>5-3-2) Were training lecturers trained sufficiently in the Project?</p>	<p>Number of lecturers trained and the possibility of trainings to be conducted</p>	<p>○ In CDP, the lecturers of Planners Training include 6 members of PLSD Indonesia Institute (PLSD II), the members are all from JICA's PLSD Training participants. The lecturers of CF Training include an Indonesian Expert, some of POs, and the participants of JICA's PKPM project (they are called master facilitators), and some of capable participants of CF Training. This facts indicate that if a TOT is conducted, it is possible to secure the sufficient number of lecturers.</p>																												
<p>5-3-3) Does a provincial government have a plan to sustain the function of PO in future?</p>	<p>Human resources in each province</p>	<p>○ Regarding the functions of PO, on one hand, the function of coordination between the Project and PIC is not necessary after the end of the Project. On the other hand, the following functions which the POs have shouldered in the CDP Project are needed to be taken over:</p> <ul style="list-style-type: none"> - resource persons in trainings - consultation to the target districts and provincial governments - monitoring the PA 																												
<p>5-3-4) Those who understand the roles of stakeholders in planning process of regional development are assigned in relevant positions?</p>	<p>Human resources in each province</p>	<p>○ According to the interviews, due to lack of CF, local governments need to train CFs independently. For promoting participatory approach, it is necessary for policy makers (high ranking officials and parliament members) and DINAS officials to share CDP approach and trainings, seminars, and workshops are needed to be conducted for the purpose.</p>																												
<p>5-4-1) Is an organization for extend CDP activities established?</p>	<p>① Resource persons for training ② Training materials ③ Organization (like a resource bank) ④ Budget</p>	<p>○ The implementation framework for training in the CDP is as follows:</p> <table border="1" data-bbox="654 918 1069 1209"> <thead> <tr> <th>Training Lecturers</th> <th>Seminar for Policy Makers</th> <th>Planners Training</th> <th>CF Training</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prof. Oohama</td> <td>Prof. Oohama</td> <td>Members of PLSD II; 6 persons</td> <td>PKPM project members (Master Facilitators; 6 persons)</td> </tr> <tr> <td>PO</td> <td></td> <td></td> <td>PO</td> </tr> <tr> <td>PLSD-based</td> <td>The revised version of the training materials developed in Sulawesi Community Development Project.</td> <td>A guideline developed by PKPM National Expert.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lecturers belong to PLSD II (the members consist of almost of PLSD Training in Japan)</td> <td>Prof. Oohama</td> <td></td> <td>No organization for the lecturers</td> </tr> <tr> <td>Venue: Provincial Diklat in North Sulawesi and South Sulawesi</td> <td>Venue: Hotels in North Sulawesi and South Sulawesi</td> <td></td> <td>Venues; hotels, a field near a village, etc.</td> </tr> <tr> <td>CDP vs. Indonesian side: ¥24.3M vs. ¥6.6M (79%: 21%)</td> <td>CDP vs. Indonesian side: ¥4.9M vs. ¥20.6M (19%: 81%)</td> <td></td> <td>CDP vs. Indonesian side: ¥5.8M vs. ¥25.1M (18%: 82%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>The followings are points to be considered for sustaining the CDP activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ To secure a budget for trainings is one of the conditions for authorizing PA and local governments' responsibility. Regarding local governments' own development programs listed up in 5-1-3), the budgets have been secured. ○ The Project Team has already prepared a guideline for TOT (advanced) for master facilitators who serve as a lecturer or resource person as well as a guideline for CF Training (basic) for preparing a organization for the expansion of the CDP activities to other regions <p>As indicated in 5-3-1) above, the contents of trainings to be conducted in the CDP is accepted by Indonesian side. The training modules can be revised and conducted based on local governments own needs</p> <p>Regarding training lecturers, for Planners Training, the number of participants to JICA's PLSD Training in Japan has been increasing steadily in Indonesia. For CF Training, some capable CFs have been trained in the CDP and a training guideline for TOT for master facilitators has been secured by the CDP side, if a organization like PLSD II is established for lecturers of CF trainings, it is possible to prepare</p>	Training Lecturers	Seminar for Policy Makers	Planners Training	CF Training	Prof. Oohama	Prof. Oohama	Members of PLSD II; 6 persons	PKPM project members (Master Facilitators; 6 persons)	PO			PO	PLSD-based	The revised version of the training materials developed in Sulawesi Community Development Project.	A guideline developed by PKPM National Expert.		Lecturers belong to PLSD II (the members consist of almost of PLSD Training in Japan)	Prof. Oohama		No organization for the lecturers	Venue: Provincial Diklat in North Sulawesi and South Sulawesi	Venue: Hotels in North Sulawesi and South Sulawesi		Venues; hotels, a field near a village, etc.	CDP vs. Indonesian side: ¥24.3M vs. ¥6.6M (79%: 21%)	CDP vs. Indonesian side: ¥4.9M vs. ¥20.6M (19%: 81%)		CDP vs. Indonesian side: ¥5.8M vs. ¥25.1M (18%: 82%)
Training Lecturers	Seminar for Policy Makers	Planners Training	CF Training																											
Prof. Oohama	Prof. Oohama	Members of PLSD II; 6 persons	PKPM project members (Master Facilitators; 6 persons)																											
PO			PO																											
PLSD-based	The revised version of the training materials developed in Sulawesi Community Development Project.	A guideline developed by PKPM National Expert.																												
Lecturers belong to PLSD II (the members consist of almost of PLSD Training in Japan)	Prof. Oohama		No organization for the lecturers																											
Venue: Provincial Diklat in North Sulawesi and South Sulawesi	Venue: Hotels in North Sulawesi and South Sulawesi		Venues; hotels, a field near a village, etc.																											
CDP vs. Indonesian side: ¥24.3M vs. ¥6.6M (79%: 21%)	CDP vs. Indonesian side: ¥4.9M vs. ¥20.6M (19%: 81%)		CDP vs. Indonesian side: ¥5.8M vs. ¥25.1M (18%: 82%)																											
<p>5-4-2) Any requirement for extending CDP approach to non-target districts? Is it easy to extend the CDP approach to other regions outside Sulawesi?</p>	<p>Requirements for the extension of CDP approach</p>	<p>○ Since the CDP approach was designed based on the experiences and lessons learned of previous JICA Technical Cooperation Projects, Takalar and Wakatobi where those who were involved in those JICA projects are working or the results of the previous JICA projects remains have significant progress among target districts. On the other hand, as other target districts are taking part in JICA Technical Cooperation Project for the first time and some of them have a steady progress without any experiences of JICA's previous projects and show a strong ownership. In this connection, the CDP approach is applicable to any sites, without specific conditions.</p>																												
<p>5-4-3) Is the CDP approach applicable?</p>	<p>Possibility of the application of CDP approach</p>	<p>○ Since the CDP approach was designed based on the experiences and lessons learned of previous JICA Technical Cooperation Projects, Takalar and Wakatobi where those who were involved in those JICA projects are working or the results of the previous JICA projects remains have significant progress among target districts. On the other hand, as other target districts are taking part in JICA Technical Cooperation Project for the first time and some of them have a steady progress without any experiences of JICA's previous projects and show a strong ownership. In this connection, the CDP approach is applicable to any sites, without specific conditions.</p>																												

Summary of Pilot Activities(PA) and Other Activities done in the CD Project in Each Province

Province	Activities in the CD Project				Present Situation	No. Items of Activities	Stage	Progress of PA	Input		Beneficiary	Notes
	Target District	No. of Village	Population	1.No. of Participants in Three Layers Trainers Trainers Policy Makers					Local Government	CDP		
South Sulawesi Province	<p>PA has been implemented</p> <p>Free Criteria Evaluation</p> <p>Expectations</p>											
	Tabaru	77	261,060	4	5	2	1	1	1	1	1	1
	Selayar	74	69,935	3	3	1	1	1	1	1	1	1
South Sulawesi	<p>Free Criteria Evaluation</p> <p>Expectations</p>											
	Sulawesi	705	218,796	1	5	1	1	1	1	1	1	1
	Bone	387	385,120	1	3	1	1	1	1	1	1	1
	Pinrang	2,974	7,044,006	8	10	3	1	1	1	1	1	1

Summary of Pilot Activities (PA) and Other Activities done in the CD Project in Each Province

Province	Target		Activities in the CD Project		Progress in the Project Activity		PA/Other Activities		Local Government	Input	Borrowing	Notes		
	Target District	No. of Village Population	No. of Participants in Three Layer Training	1. No. of Participants in Three Layer Training	2. Progress in the Project Activity	3. PA/Other Activities	4. No. of Participants in Three Layer Training	5. Progress of PA						
Gorontalo Province	Ponrebo	104	31,343	3	5	1	The PA is ongoing	1. Working for the leaders in the village to improve the performance of the village process	Completed					
								2. Discussion among leaders, community activities	Completed					
								3. Observation up to field	Completed					
								4. Training, Planning and CI	Ongoing					
								5. Development of village five-year plan (100% village level)	Ongoing					
								6. To all other areas in the village	Ongoing					
								7. To all other areas in the village	Ongoing					
Gorontalo Province	Bontol	134	152,173	9	5	1	The PA is ongoing	1. Working for the leaders in the village to improve the performance of the village process	Completed					
								2. Discussion among leaders, community activities	Completed					
								3. Observation up to field	Completed					
								4. Training, Planning and CI	Ongoing					
								5. Development of village five-year plan (100% village level)	Ongoing					
								6. To all other areas in the village	Ongoing					
								7. To all other areas in the village	Ongoing					
								8. To all other areas in the village	Ongoing					
								9. To all other areas in the village	Ongoing					
								10. To all other areas in the village	Ongoing					
Gorontalo Province	Bontol	134	152,173	9	5	1	The PA is ongoing	1. Working for the leaders in the village to improve the performance of the village process	Completed					
								2. Discussion among leaders, community activities	Completed					
								3. Observation up to field	Completed					
								4. Training, Planning and CI	Ongoing					
								5. Development of village five-year plan (100% village level)	Ongoing					
								6. To all other areas in the village	Ongoing					
								7. To all other areas in the village	Ongoing					
								8. To all other areas in the village	Ongoing					
								9. To all other areas in the village	Ongoing					
								10. To all other areas in the village	Ongoing					
Gorontalo Province	Bontol	134	152,173	9	5	1	The PA is ongoing	1. Working for the leaders in the village to improve the performance of the village process	Completed					
								2. Discussion among leaders, community activities	Completed					
								3. Observation up to field	Completed					
								4. Training, Planning and CI	Ongoing					
								5. Development of village five-year plan (100% village level)	Ongoing					
								6. To all other areas in the village	Ongoing					
								7. To all other areas in the village	Ongoing					
								8. To all other areas in the village	Ongoing					
								9. To all other areas in the village	Ongoing					
								10. To all other areas in the village	Ongoing					

Summary of Pilot Activities (PA) and Other Activities done in the CD Project in Each Province

Southeast Sulawesi Province		Activities in the CD Project									
Province	Target District	No. of Village Population	1. No. of Participants in These Layer Trainings		Present Situation	No. Items of Activities	Stage	Progress of PA	Input		Notes
			Seminar for Policy Makers	Planners Training					Local Government	CDP	
<p>Five Criteria Evaluation</p> <p>1. Training/Planners, CF's series, observation training for results at village & DNVMSJ</p> <p>2. Community profiles in villages and collaboration with government (6 villages)</p> <p>3. CF Training in communities</p> <p>4. Extension in villages - all villages</p> <p>5. Institutionalization</p>											
<p>Five Criteria Evaluation Outputs</p> <p>1. Training/Planners, CF's series, observation training for results at village & DNVMSJ</p> <p>2. Community profiles in villages and collaboration with government (6 villages)</p> <p>3. CF Training in communities</p> <p>4. Extension in villages - all villages</p> <p>5. Institutionalization</p>											
<p>Government facilities except PAs</p> <p>1. Training/Planners, CF's series, observation training for results at village & DNVMSJ</p> <p>2. Community profiles in villages and collaboration with government (6 villages)</p> <p>3. CF Training in communities</p> <p>4. Extension in villages - all villages</p> <p>5. Institutionalization</p>											
<p>Five Criteria Evaluation Outputs</p> <p>1. Training/Planners, CF's series, observation training for results at village & DNVMSJ</p> <p>2. Community profiles in villages and collaboration with government (6 villages)</p> <p>3. CF Training in communities</p> <p>4. Extension in villages - all villages</p> <p>5. Institutionalization</p>											
North Buton		207	51,980	3	5	1. Planning (activities training)	Under planning			Consultation	Preparations are done to the staff of BAPPEDA staff involved in connection with Budget Allocation. But it will remain due to the basis of provincial BAPPEDA's inauguration to Supali in July 2010.
South Koteawe		305	288,118	4	4	1. The participants at CF Training is making as a facilitator for PUMF (Program of Min. of Agriculture)	Ongoing	Budget of Ministry and district government			In cooperation with MCA's Mangrove project in Buti
North Koteawe		89	51,200	1	3	1. Unsystemic consultation by community's initiative	Ongoing	District Gov. Budget Rp. 400 million, resort BIVAS and NISO			
Buaya		43	143,883	5	5	1. Facilitation by CF and Planners in PIA-Musewang in 2 villages	Completed	District budget			CF was recruited as a facilitator of Kab. Wababatu
Provincia		1,093	1,024,972	3	7	1. Workshop for dissemination of proceeds in different district by PIC	Completed (6 times)	Provincial BAPPEDA's budget and Kab. Wababatu budget		Workshop of resources persons	Provincial government officials and 1 target district people involved
						2. Workshop of CDP concept in BANTERMANE (community development program of the province)	Ongoing since in 2008 until 2009	Provincial budget Rp. 500 million (3 years)		Consultation	in villages
						3. CF is supporting UCDM-CIPSED program as a facilitator in Mandi City.	Ongoing				Other district's project

Summary of Pilot Activities (PA) and Other Activities Done in the CD Project in Each Province

Central Subsequent Province

Province	Target District	No. of Village Population	Activities in the CD Project		Present Situation	No. of Activities	Stage	Progress of PA	Local Government	Input	Beneficiary	Notes																																										
			Number for Pioneer Village Training	CD Training																																																		
Central Subsequent Province	Pangrehing District	46,507	1	5	The PA is ongoing	<ol style="list-style-type: none"> Subsequent Coordinator (Designing of activities) CD Training (3 times, 2 sessions each for 10 participants) Pioneer Training (Review Data Others) Pioneer Activity in coordination with Local Government (1 village) Revision of implementation plan (revision of by-laws activity) CD services in village and village office (1 village (week 2) village) Attendance and service coordination Installation of the PA Conduct of process survey, comparison and analysis Task finalization Subsequent Construction (Designing of activities) Conducting of the advisory workshop (the pilot activity by village and related officers) Major activity in coordination with Local Government (1 village) Collection of case studies which will be used by each government Training for officers to other villages (training conducting activity design and budget preparation) Finalization 	<p>PA has been established</p>	<p>Completed (PA has been reviewed)</p>	<p>Budget Rp. 145 million Establishment of PA from October - July 2005</p>	<p>Director of sub-district, sub-district and village offices covering 8 provinces</p>	<p>CDP training participants and sub-district Establishment of CF Focus and changes from among CF training participants 1,732 persons (1 village) 2,550 persons (2 villages) 4,302 A. (1 village) 401,592 A. (District level)</p>	<p>CDP training participants and sub-district 20 participants 1,150 persons (1 village) To be known 25, 25 persons (District government)</p>																																										
													Pak. City	45	3	5	1	The PA is ongoing	<ol style="list-style-type: none"> Establishment of the promotion team for collaboration mechanism and community reeducation (Preparation of promotion team) Preparation of the CDP approach to the city, community reeducation program (Preparation of promotion team) August 2005, the team conducted the workshop of the CDP approach with among current village heads, other sub-districts In July 2005, the workshop on PA in Pak. City (collaboration mechanism among current village heads, development planning officers, donor agencies) In June 2005, conducted planning re-examination training for collaboration mechanism Establishment of CF as before in process (start is on 10/10/05) Finalization 	<p>Team formation for 2005 by Mayor Degree with a budget of Rp. 47 million</p>	<p>Former teams of CDP success</p>	<p>200 BAPPEDA budget (Rp. 5 million) and POC (Rp. 2 million)</p>	<p>25 participants</p>	<p>Separate coordination with other agencies (not in CD project)</p>																														
																									Gadong District	707	2	3	3	Due to district expansion, 2 pioneer villages need to be a new district	<ol style="list-style-type: none"> Due to district expansion, 2 pioneer villages need to be a new district 	<p>200 BAPPEDA budget (Rp. 5 million) and POC (Rp. 2 million)</p>	<p>25 participants</p>	<p>Separate coordination with other agencies (not in CD project)</p>																				
																																			Dungas District	148	3	2	1	Due to district expansion, 2 pioneer villages need to be a new district	<ol style="list-style-type: none"> Due to district expansion, 2 pioneer villages need to be a new district 	<p>200 BAPPEDA budget (Rp. 5 million) and POC (Rp. 2 million)</p>	<p>25 participants</p>	<p>Separate coordination with other agencies (not in CD project)</p>										
																																													Pondika	1,102	4	6	4	Due to district expansion, 2 pioneer villages need to be a new district	<ol style="list-style-type: none"> Due to district expansion, 2 pioneer villages need to be a new district 	<p>200 BAPPEDA budget (Rp. 5 million) and POC (Rp. 2 million)</p>	<p>25 participants</p>	<p>Separate coordination with other agencies (not in CD project)</p>

3. 評価グリッド (和文)

インドネシア国「スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト」終了時評価：評価グリッド

(1) 実績と実施プロセスの検証

評価項目	評価設問		方法	実績と評価
	大項目	小項目		
(1) 実績の検証	投入実績	1) 日本側からは計画どおりの投入がなされたか	資料レビュー	日本側からの投入は、ほぼ計画通りおこなわれた。
		a. 専門家派遣		ANNEX 3-1 参照
b. 機材の供与		ANNEX 3-2 参照		
c. 日本におけるカウンターパート (C/P) 研修と他の研修員受入れ		ANNEX 3-3 参照		
d. 現地活動費	Rp. 1,521 million (実績 JFY2007); Rp. 4,391 million (実績 JFY2008); Rp. 4,215 million (実績 JFY2009); Rp. 1,318 million (見直し JFY 2010)			
2) インドネシア側からは計画どおりの投入がなされたか	インドネシア側からは以下のインプットがあった。			
a. カウンターパートの配置	ANNEX 3-5 参照			
b. 各州におけるプロジェクト執務室	州BAPPEDA事務所内およびその近くにPOの執務場所(電話、事務備品を含む)が確保された。			
c. 6 州によるプロジェクト予算	プロジェクト実施のために6州は合計で3,399百万ルピアの予算を確保した。 Rp. 23 million (報告分 2007.9 - 2008.3); Rp. 1,184 million (報告分 2008.4-2009.3); Rp. 1,373 million (報告分 2009.4-2010.3); Rp. 819 Million (見直し 2010.4-2010.9)			
d. 12 県/市によるプロジェクト予算	プロジェクトの活動費として、29のターゲット県・市のうち11県・市が合計8,952百万ルピアの予算を確保した。 Rp. 43 million (報告分 2007.9-2008.3); Rp. 545 million (報告分 2008.4-2009.3); Rp. 1,960 million (報告分 2009.4-2010.3); Rp. 6,404 million (見直し 2010.4-2010.9)			
アウトプットの達成度	成果1: 研修を通じて計画・実施プロセスが理解され、関係者の計画能力が強化される。	資料レビュー インタビュー	(1-1) 地域開発と関係者ごとの役割についての計画と実施プロセスについての研修参加者の理解度 本プロジェクトは、三層の研修を政策決定者、計画官、CFを対象としておこなった。そして州および県・市が自らおこなう研修活動をサポートした。研修後の質問票によると、研修修了者は研修コースの内容のほとんどを習得している。	
	(1-2) 他の関係者と協働を通じてつくったアクションプランの数 2010年7月現在、7つの PA の計画がプロジェクトの承認を得ている。さらに9つのPA計画が他の県・市で準備されている。 承認したPA: Wakatobi (Southeast Sulawesi), Takalar and Selayar (South Sulawesi), Tojo Una-una and Parigi Moutong (Central Sulawesi), Pohuwato (Gorontalo) and North Minahasa (North Sulawesi) 準備中のPA: Sidrap (South Sulawesi), Majene (West Sulawesi), Palu and Buol (Central Sulawesi), Gorontalo and Bone Bolango (Gorontalo), Tomohon, Talaud and Bolaang Mongondow (North Sulawesi)			
(1-3) PAの経験を活用したトレーニングプログラム数 プロジェクト開始当初のプロジェクト紹介を目的としたワークショップや日本での研修、実践中心のCF以外では、PAの経験を内容として使っている。その研修、ワークショップは 23件であり、うち 8件がプロジェクトチームによるもので、残りの15件は州または県・市主催によるものである。				
(1-4) 関係者により策定または改訂された開発計画の本数 プロジェクトチームへの報告によると、5県の38村がPAを通じてまたはPAに関連して、開発計画を策定または改訂した。				
(1-5) 研修修了者がおこなった研修後の活動数 プロジェクトが把握しているところでは、研修修了者が研修後に主体的におこなった活動は42件である。この中には他のドナープログラムにおける活動を除く。				
成果2: パイロット活動の経験を通じて、関係者の協働による事業実施運営能力が強化される。	資料レビュー インタビュー	(2-1) PA内で研修や類似比較調査に参加した関係者の数 合計 1,268 名で、計画官、CF、村落エクステンションオフィサー、村民などを含む。		
(2-2) PAに参加している地元民のグループ数 2010年7月現在、7件のPAには 34 組の地元民のグループが参加している。				
(2-3) PAをつうじて地域開発のために作られたまたは再編された組織やネットワークの数 PA実施中の7県すべてが、県知事令により実施チームを組織している。そのうちの数県では、関係者や研修修了生によるワーキンググループやフォーラムを組織している。その数は 20 である。				

				<p>(2-4) PAをつうじて作られ改良された地域開発のシステム/メカニズムの数 2 県 (Takalar, Wakatobi) は地域開発のメカニズムを立案したが、まだ持続的に運営するためには完成とはいえない。1 県 (Pohuwato) は試行的のために地域開発メカニズムの試案をつくった。</p>
		<p>成果 3: 州内外の情報交流ネットワークが整備され、知識・経験が共有される。</p>	<p>資料レ ビュー インタビュー</p>	<p>(3-1) 研修およびPAの期間にまとめられたグッドプラクティスの件数 現状として 6 件が確認された。PICの能力向上と知識共有のために、プロジェクトはGPCS (Good Practice Case Study) をおこない、各州一件のグッドプラクティスをまとめて、2009年1月にワークショップを開催した。</p> <p>(3-2) 情報共有のためにPAやグッドプラクティスに関して活動地域外からあった問合せ数 プロジェクトはスラウェシ島外から三件、内務省から一件の問い合わせを受けた。Kota Ambon と Kota Tanjung Pinang はCD研修への参加を問い合わせしてきた。Kabupaten Lombok Timur は資料提供を求めた。スラウェシ島内からは5 県・市からターゲット地域としてプロジェクトに参加したいという要望が届いた。</p> <p>(3-3) メディア公表物の数と種類 プロジェクトの啓蒙と情報発信交流のために、以下の三つの媒介手段を活用した。 (1) ニュースクーター (8 号まで発行) (2) ビデオ (プロジェクトおよびPAを紹介する 3 種を作成) (3) プロジェクトのホームページ (日本語とインドネシア語で運営)</p>
<p>(2) 実施プロセスの 検証</p>	<p>活動と技術移転</p>	<p>活動は計画どおりに実施されたか</p>	<p>資料レ ビュー インタビュー</p>	<p>CDプロジェクトの活動は、ほぼ計画通りに実施されている。</p>
		<p>技術移転の方法に問題はなかったか</p>		<p>三層 (政策決定者、計画官、CF) の研修内容は高く評価されている。 その後のPAへのコンサルテーションおよび協働メカニズム制度化へのアドバイスについては、参加県・市の主体性を重んじて適切におこなっている。</p>
	<p>マネジメント体制</p>	<p>モニタングの仕組み</p>	<p>インタビュー 資料レ ビュー</p>	<p>プロジェクト全体のモニタングは、内務省を議長とする合同調整委員会 (JCC) によりおこなった (2008年9月と2010年2月に開催)。またJICAは中間評価ミッション (2009年5~6月) を送り、6州責任者とその報告・協議、そしてPDMの改訂をおこなった。 PICは各州知事令により設立され、プロジェクト期間を通じて機能している。その内容は、定例会、研修活動、州内対象県・市での活動の進捗モニタングを含む。POはプロジェクト・チームとPIC間の調整をおこない、PICの活動を補強している。 PA実施県は、県知事令により実施体制を確立して活動をおこなうとともに、モデル村へのサポートをしている。</p>
		<p>意思決定過程</p>		<p>プロジェクト・チームはPO (Plan of Operation) に基づく活動をおこなうとともに、PICとよく協議して、PICの独自活動への支援及びターゲット県・市によるPAの認定をおこなっている。</p>
		<p>JICA本部・在外事務所の機能</p>		<p>本プロジェクト・チームとJICAとのコミュニケーションは、マカッサル現地事務所を通して頻繁に行われており、プロジェクト・チームから半期ごとに提出される業務進捗報告書以外に、毎月月例報告書が提出されている。 プロジェクトチームへのインタビューによると、本件在外主管の案件であるが、MFOへ問い合わせた件の返答がJICA本部の関係部署への連絡により遅れることが度々あった。たとえば、終了時評価ミッションのスケジュールについて、本年3月には5月派遣と伝えられたが、その後5月半ばまで連絡がなかった。このような連絡・指示の遅れは、プロジェクト活動の効率に一定の影響を与えた。 なお、プロジェクト延長の際には、プロジェクトチームとしては、本部の関係部署として地域部と経済基盤部の体制から地域部と公共政策部となることを希望している。プロジェクト・チームは、本プロジェクトの類似案件は公共政策部に多くあり、より有益な助言を受けやすいと考えている。</p>
		<p>プロジェクトチーム内の意思疎通</p>	<p>プロジェクト・チームの専門家は、通訳を介さずにナショナルエキスパートおよびPOとは円滑な意思疎通をおこない、一体的な活動をおこなっている。</p>	
	<p>プロジェクト参加者</p>	<p>C/Pの配置と意欲</p>	<p>インタビュー</p>	<p>各州BAPPEDA局長のプロジェクトへの参加意欲は高い。 各州のPICは適切なメンバー構成をおこなっている。ただしBAPPEDA職員以外のメンバーの参加が乏しい州がある。 プロジェクト・チームとのコミュニケーション・チャンネルとして、フォーカルポイントが有効に働いている。</p>
<p>ステークホルダーのプロジェクトへの参加と意欲</p>		<p>対象とする県市からの計画官研修参加者、ファンリテータ研修参加者は、PICが自主的に選定基準を設けて選定した。概ね適格者が参加している。 PAは異なるステークホルダーのグループから積極的な参加者を生み出している。</p>		
<p>実施過程の問題</p>	<p>プロジェクトの実施過程で生じた問題や、効果発現に影響を与えた要因</p>	<p>インタビュー</p>	<p>人事異動によりPICのメンバーが大きく入れ替わる州があった。これはPICの運営に一定の影響を与えた。 ターゲット県・市の研修参加者が人事異動により他部署に移ったことより、活動が停滞した県・市があった。 ターゲット県・市の首長および議会選挙にともなう活動の中断やPA予算の削減が一部で起こった。</p>	
<p>プロジェクトの実施プロセス</p>	<p>プロジェクトの実施プロセスは適切であったか</p>	<p>インタ ビュー 資料レ ビュー</p>	<p>CDプロジェクトのアプローチは、実施機関の理解を得ており、適切なものであった。 PAの認定基準 (①地域の能力向上(組織・制度含む)、②住民の主体的な参加、③地方政府のコミットメント(予算含む)、④関係者の責任の明確化、⑤関係者間の協働促進、⑥公平性、⑦現存の資源活用、⑧地域特性への配慮) は、PAに参加する県・市が適切な準備をするための良き指針であった。それはPA認定後の活動がどこも停滞なくおこなわれていることにより示されている。 ただし、PAの準備に予算措置を含むために時間がかかり、プロジェクトのPA認定はすべて2009年以降となった。結果として、CDプロジェクトのアプローチの一通りの実践をプロジェクト期間 (3年) 以内に完了することが難しくなった。</p>	

インドネシア国「スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト」終了時評価：評価グリッド

(2) 5項目評価

評価設問		必要なデータ/指標	評価結果
大項目	小項目		
1) 妥当性			
1-2) 政策上の優先度	1-1-1) プロジェクトの活動内容は、対象地域・社会のニーズに合致しているか	各州ステークホルダーに起こった地方分権化の影響及び地域開発促進に関する問題意識	○「イ」国では、中央集権体制から地方分権体制に移行しており、また、地方政府首長の選出も住民の直接選挙になっており、住民参加型アプローチ。あるいは、ボトムアップ・アプローチの重要性が地方のステークホルダーの共通の認識になっている。本プロジェクトが取り組んでいる地域社会全体のキャパシティ・デベロップメント、ステークホルダー間の協働メカニズムの構築は、こうしたインドネシアの政治・社会面の変化に十分合致するものである。
	1-2-1) イ側の開発政策との整合性はあるか	イ国の開発政策との整合性	○「イ」国では、新自治法第32号(2004年)、国家開発計画法第25号(2004年)が施行され、地方分権の制度が推進されている。同法には、計画作成プロセスについて、地方政府の主体性、参加型、ボトムアップ・アプローチが要件として規定されている。こうした「イ」国側の開発政策と、本プロジェクトのアプローチは十分に合致している。 さらに、本プロジェクトは、「イ」国の新しく制定された中期国家開発計画(RPJM, 2010-2014)で主要な課題として取り上げられている「アジェンダV: 包括的かつ均一な開発」と密接に関わり合っている。同アジェンダでは、開発プロセスに住民が関わるが大変重要な要素になる、としている。また、同計画では、スラウェシ島を含む主要な島別の開発を地域による開発戦略として強調している。本プロジェクトはスラウェシ地域全体を対象にした枠組みであることから、同計画の戦略とも合致している。
	1-2-2) 日本の援助政策・JICA国別事業実施計画との整合性はあるか	日本の対インドネシア援助方針	○一方、我が国の国別事業実施計画では、3つの主要な柱の一つに「民主的で公正な社会作り」を掲げ、そのための支援として貧困対策が位置付けられている。また、その方針に対応すべく、東北インドネシア地域開発プログラムが域開発プログラムが現地ODAタスクフォース(ODATF)により形成された。本プロジェクトは、同プログラムの中核プロジェクトとして位置付けられていることから、本プロジェクトは日本の援助政策・JICA国別事業実施計画に沿って実施されている。
	1-2-3) 中間レビュー以降のプロジェクトを取り巻く環境の変化、ニーズの変化	州・県市での開発計画の方針、優先順位、予算配分	○2010年1月に、新しい国家中期開発計画(RPJMN 2010-2014)が制定され、地方政府も同計画に基づく新しい中期開発計画(RPJMD 2010-2014)を制定している。
1-3) 手段としての適切性	1-3-1) 対象地域、対象グループの選定は適切か	プロジェクト対象地域の選定根拠	○スラウェシ6州の面積は日本の本州の8割に相当する広大な地域であるが、本プロジェクトの形成にあたって参考とした既存の類似協力活動が実施された地域であり、日イともに援助事業の経験・ノウハウ・アセットを有していたことから、本プロジェクト立ち上げが円滑に進められた。また、各州PICのオーナーシップを尊重して州内対象県の選定をPICが行ったため、その後の州・県間の調整も問題なく進められている。これらのことから、プロジェクト対象地域の選定は適切だった。
	1-3-2) 他の援助事業と比較して、本プロジェクトは中進国を目指すインドネシアの状況に合致したアプローチだったか	他援助事業との比較(資源投入が少ない点など)	○インタビューの対象者の多くが、本プロジェクトのアプローチが、従来からの資源投入型のアプローチではなく、地元資源の活用とコミュニティの能力開発を目指すものであり、この点に本プロジェクトの優位性があると指摘していた。特に、特定のグループを対象とするアプローチではなく、地域社会における主要なステークホルダーを包括的にとらえるアプローチを高く評価している。また、ファシリテーションのスキルについて、本プロジェクトの取り組みが他ドナーのものより体系化されており、他のプロジェクトの実施支援にも活用ができるとの評価が多く聞かれた。
	1-3-3) 地方分権化(地方政府への権限・予算の委譲)において、本プロジェクトのアプローチは的を得たものか	他援助事業との比較	
	1-3-4) 地方政府に住民参加型開発を促進するインセンティブが政策上あるか	地方政府内で参加型開発を促進するインセンティブの有無	インドネシア国では、2004年の国家開発計画法(第25号)が制定され、中央政府のみならず、地方政府も長期、中期、短期(年次)の開発計画策定が求められ、その中で開発プロセスへのコミュニティの参加の確保が定められた。さらに、2005年から地方首長は住民の直接選挙によって選ばれることになった。このため、地方政府は、コミュニティ参加の具体的な方法として本プロジェクトのアプローチの適用を検討している。
	1-3-5) 我が国の過去の援助事業の経験・ノウハウを生かしているか	既存の類似技プロとの比較(表)	○本プロジェクトで実施している現地国内研修の3コースのうち、「政策決定者セミナー」及び「計画官研修」は、JICA技プロ「南スラウェシ州貧困対策支援村落開発プロジェクト」(1997-2002)で開発した、「地域社会開発計画(PLSD)」理論をベースにしてインドネシア向けに改訂を加えた教材を利用し、講師も同プロジェクトに参加した大学講師等が担当している。CF研修では、JICA技プロ「市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト(略称PKPM)」(2004-2006)の教材と同プロジェクトで育成されたマスターファシリテータを講師として活用している。また、計画官研修の実施は北スラウェシ州及び南スラウェシ州職員研修所であるが、これはJICA技プロ「地方行政人材育成プロジェクト」(2002-2007)における内務省との協力関係に基づいて先方からの協力を得たものである。さらに、研修参加者の主体的提案をもとにパイロット活動を策定していくプロセスにはJICA技プロ「地域開発政策支援プロジェクト」(2001-2005)の経験が生かされている。このように、スラウェシ地域で過去に実施された技術協力プロジェクトの経験・ノウハウを十二分に活用して、本プロジェクトは運営されている。
2) 有効性			
	2-1-1) 「協働メカニズムの整備」の定義(どういう状態か)が、関係者間で共通認識されているか	協働メカニズムの整備に関する関係者の認識	○インタビューによれば、CDプロジェクトの活動に参加することで、関係者は協働メカニズムのコンセプト(関係者の役割の認識、住民の自助努力の醸成、住民と行政の共同計画づくり、効果的な資源活用・予算執行を行うための仕組みづくり)の重要性を、体験的に理解するようになってきている。 特に、以前は、住民、NGOと行政の間には相互不信があったが、本プロジェクトでのパイロット活動を通して、お互いの役割の重要性を認識し始めている。

2-1) プロジェクト目標の達成予測	2-1-2) 「協働メカニズム」の有効性を計測する方法論・枠組みは開発されたか(中間レビュー提言3)	協働メカニズムの有効性評価の方法論に関する資料	○ プロジェクト全体としては、パイロット活動(協働の実践への取り組み)がようやく始まったところであり、協働メカニズムの有効性を評価する枠組みを構築するに至っていない。今後のモニタリング活動を通して、同枠組みが構築される見込みである。
	2-1-3) プロジェクト目標「スラウェシ6州において地域開発に係る関係者の能力が強化され、協働のメカニズムが整備される」は達成されたか	スラウェシ6州において、整備された地域開発における関係者の協働メカニズムの件数(ステージ別に確認された事例数、州の関与度)	○ プロジェクト・チームの資料によれば、対象県のパイロット活動の状況をステージ別にみると以下の通りである(本年7月時点)。すなわち、対象29県のうち、パイロット活動に認定されている(プロジェクト・チームと対象県、PICの間でMOUを取り交わしている)のは下記1)から3)の7県の活動であり、パイロット活動の申請準備中であるものが下記4)及び5)の9県である。しかしながら、最も進展が見られるワカトビ県、タカラル県にしても、現段階は制度作りの過程であり、その後の「運用・定着」を経るまでに更に時間が必要である。このことから、本プロジェクトの終了時点で、パイロット活動を通じた協働メカニズムの構築に取り組み事例は6県(プロジェクト目標の指標値)以上になるものの、協働メカニズムの定着が確認された段階には至っていない。 1) 人づくり+組織づくり+制度作り(2): ワカトビ県、タカラル県 2) 人づくり+組織づくり(1): ポワト県 3) 人づくり(4): スラヤル県、バリギモン県、トジョウナウナ県、北ミナハサ県 4) 予算化(4): ポアランモゴウドウ県、トモホン市、バル市、北ゴロンタロ 5) 意思表示(6): タラウツ県、ポアル県、マジネ県、シドラップ県、ボネ・ボラゴ県 ○ インタビューによれば、上記のケースを除いて、活動が限定的な県が13県ある。このうち、10県では何らかの活動が実施されているが、個人レベルでの取り組みとなっている。しかしながら、残る3県はPICからの働きかけにもほとんど反応がない状態になっている。 6) 個人レベルでの活動への取り組み(10): トンガラ県、南ミナハサ県、ホレワリマンダル県、マサ県、北マムジュ県、北プトン県、南コナエ県、バウバウ県、ボネ県、ポアレモ県 7) 反応なし(3): 北コナエ県、マムジュ県、ゴロンタロ県
	2-1-4) プロジェクト目標の達成に貢献した要因・阻害した要因はあるか	貢献要因 阻害要因	○ プロジェクト目標の達成に貢献している要因: ①インドネシアでは、2005年以降地方政府の首長が住民の直接投票で選ばれることになったため、政策決定者が計画プロセスへの住民の声を反映させることに熱心になった。 ②既存の類似技プロの経験・成果・人材をインドネシア側が活用した。 ③インドネシアには、ゴトンロンと呼ばれる、住民が相互扶助の精神で協力し合う素地があった。 ○ プロジェクト目標の達成を阻害する要因: ①いくつかの対象県では、計画官研修参加者やその上司が首長選挙に伴う人事異動等で他部署に移ったため、本プロジェクトのアプローチを共有する人的ネットワークが分断されたため、活動が停滞した。 ②上司、地方首長等の政策決定者のCDPアプローチへの理解不足から予算確保が困難になり、迅速かつタイムリーな活動の進展が確保できない事例が散見された。 ③対象県の研修参加者は計画官5名に対しCF1名のみである。このため、住民のニーズを引き出すCFの活動が対象県における活動フォーのネックとなるケースがみられた。なお、いくつかの県では独自のCF研修を実施し、CFの増員を図っている ④計画官研修参加者アンケートによれば、計画官研修参加者の中には、研修内容が合わない分掌業務の人、権限が何もない人、退職間際の人等があり、研修後の活動に取り組みないケースが生まれた。
2-2) 因果関係	2-2-1) アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分であるか(対象地域の大きさと成果の量は妥当か)	アウトプットの過不足と対処方法	○ ①成果1(研修の成果)では、特にCF研修終了者が各県1名と少なかった。このため、5県では独自のCF研修を実施した。 ②成果2(パイロット活動)では、上記2-1-3)に記述の通り、プロジェクト目標の達成に関し終了時評価時点では量的には不十分であり、成果の定着にはまだ時間を要する。 ③成果3(情報の共有)では、広報用のフィルムを見た対象県の一つ(停滞中)が、活動の再開を県政府関係者を集めて協議するなどしており、有効であった。
	2-2-2) 研修「Action Plan」パイロット活動の活動フローは、効果的に機能したか	パイロット活動事例の形成過程(関係者の参加状況等)	○ インタビューによれば、対象県において、計画官研修参加者とCF研修参加者がパイロット活動の内容について協議をしている。さらに、進展のある県では、計画官とCFが県政府の政策決定者とも協議をしており、本プロジェクトの活動フローに従って自主的な活動が進められている。
	2-2-3) アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか	インドネシア国の地方分権化政策・開発政策の変化の有無	○ 外部条件の「現在の地方分権を推進する制度的環境が維持される」は、依然正しい。

2-3) CDアプローチの有効性(設問2)	2-3-1) 研修活動	研修において伝達したコンセプトへの反応	<ul style="list-style-type: none"> ○ インタビューによれば、本プロジェクトの3層研修において強調されたボトムアップ・アプローチ、参加型アプローチ、事実に基づくこと、RON(資源、組織、規範)等のコンセプトは、各研修対象者の関心に合致しており、重要な知識を得たとする反応がほとんどであった。そのほか、以下の点が研修の有効性として指摘された。 <ul style="list-style-type: none"> - 住民の真のニーズ、能力(何ができるか)、制約(何に外部者の支援が必要か)の理解のために、地元住民の日常生活を理解しようとしている; ○ CFのスコープをセクターやプロジェクトに限定させずに、コミュニティを総括的にとらえようとしている; <ul style="list-style-type: none"> - 地域住民、コミュニティに対する何らの推測を持たず地域住民を理解しようとしている; - そうするため、CFは何かのプロジェクトや予算を持ってコミュニティに入り込むのではなく、個人あるいは今後の協働者として地域住民と交わる。 ○ CDPに関する第三者エンドライン評価調査最終報告書によれば、以下の点が3層研修の特長的な点として指摘されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 3層研修参加者間での強力な共同・協働意識の醸成を目指している、 - CF研修では、研修内容または教材は事実・現実に基づく研修そのもののプロセスから出てきており、プロジェクトが作った研修モジュールや教材からではない。 - CF研修では、いくつかのシリーズで構成されており、また間隔をおいて順次実施されるので、その間に研修参加者は知識、技術、自信を身につけるため現場に出て研修教材の内容を応用し、復習をすることになる、 - CF研修では、教室での討議は現場での実践とつながっており、研修参加者が課題と事実の分析を含めて幅広い理解を得ることが可能である。 <p>計画官研修参加者向けの満足度アンケートによれば、計画官研修の内容が日常業務と極めて密接と感じた参加者が大部分であった。さらに、CF研修に関する満足度調査ではほぼ全員が研修内容を実践的であり有益と評価している。CF研修後の活動に未だ取り組んでいないCFの割合は1割程度であり、研修活動は十分に有効であった。</p>
	2-3-2) プロジェクト・チーム、PICからのコンサルテーション	研修後のコンサルテーションにおいて伝達したコンセプトへの反応	<ul style="list-style-type: none"> ○ プロジェクト・チームによると、同チームからPICあるいは対象県担当者に対して、パイロット活動の提案書作成・実施・モニタリングに関連して、継続的なコンサルテーションを実施している。 ○ インタビューによると、研修参加直後では計画官やCFが住民に対し十分なコンサルテーションができないケースがあったが、プロジェクト・チーム及びPICによる継続的なコンサルテーションによりパイロット活動がより実践的な内容になった事例が報告された(プロジェクトによるコンサルテーションが研修を実践的活動へ結びつける一役を担った)。
	2-3-3) アプローチの付加価値	パイロット活動等を通じた意識・業務・制度の前向きな変化の事例	<ul style="list-style-type: none"> ○ インタビューによれば、以下の点が確認された。 <ol style="list-style-type: none"> 1) パイロット活動が進展している事例では、住民、行政、NGOのそれぞれがお互いの役割を認識した上で協働している状況(意識の変化)が確認できた。 2) 行政側が住民やNGOからの要請に対し、積極的に現地へ出向き、fact-basedの計画に取り組むようになった(業務の変化)。 3) ボトムアップ・アプローチによる計画づくりのムスレンバン制度の改善として、本プロジェクトのアプローチを取り入れる取り組み(制度の変化)が、州・県BAPPEDAで実施されていることを確認した。 <p>また、パイロット活動などでの住民への働き掛けにより、住民のKAS(Knowledge, Attitude, Skill)に前向きな変化が出ているとの指摘が非常に多かった。</p> <p>不利な立場にある住民は、生計を維持するために必要な資源である土地、水、森林へのアクセスが失われているか制限されがちである。しばしばその理由として言われるのは、そうした住民の人種あるいは社会経済的な背景により、住民の一部グループが社会的排除や非主流派になってしまうことである。これらは、争いのきっかけになりうるし、地方政府はそうしたコミュニティに投資することを避けがちである。CFの重要な役割のひとつが低開発の隠された要因を確認し、異なるグループ間でのコミュニケーションを促進することでそうした長引く争いを調停することである。この土台は、特にコミュニティベース、貧困緩和の方向とともに、どんなプロジェクトを成功させ社会的に持続性をもたせるために不可欠である。</p>
3) 効率性			
3-1) アウトプットの達成度	3-1-1) アウトプットの達成度は適切か	「実績の検証」結果	<ul style="list-style-type: none"> ○ 成果1(3層研修)と成果3(情報共有)の成果は計画通りに達成されている。 ○ 成果2(パイロット活動)では、ほとんどの対象県でパイロット活動形成に向けた取り組みがあったが、進捗にはバラツキが出ている。これについては、プロジェクト・チームでは想定範囲内とのことである。
	3-1-2) アウトプット達成を阻害した要因はあるか	阻害要因と対処方法	<ul style="list-style-type: none"> ○ インタビューによれば、対象県で首長選挙に伴う政治的不安定から、研修参加者あるいはその上司の人事異動によりCDプロジェクト活動の継続が困難になっているケースが各州でいくつか報告された。 ○ プロジェクト・チームによると、首長選挙に関連した事業に予算が重点配分され、パイロット活動のために申請した予算が削減されたケースが4県(北ポフル県、南ミナハサ県、ソドラップ県、モノボラゴ県)から報告されている。
	3-1-3) アウトプット達成に貢献した要因はあるか	貢献要因と活用状況	<ul style="list-style-type: none"> ○ プロジェクト目標の達成に貢献している要因は、以下のものである。 <ol style="list-style-type: none"> ①本プロジェクトが実施した3層研修(政策決定者向け、計画官向け、コミュニティ・ファシリテータ向け)において、強調されたボトムアップ・アプローチ、参加型アプローチ、事実に基づくこと、RON(資源、組織、規範)等のコンセプトが、地方分権化での人づくり・組織作り・制度づくりのニーズに合致した。 ②地域のステークホルダーのオーナーシップ醸成を重視するため、プロジェクトから事業資金提供をしない姿勢を貫いた。 ③既存の類似技プロの経験・アセットをインドネシア側が活用した。

3-2) 因果関係	3-2-1) アウトプットを産出するために十分な活動であったか	「実施プロセスの検証」結果	○ これまで、成果1-3に対する活動は順調に実施されている。プロジェクト資料によれば、成果1の研修活動では、2州8県で独自の研修を企画・実施しており、それらの研修へのプロジェクト側からのサポート要請が想定以上であった。
	3-2-2) アウトプットを産出するために十分な投入であったか	「実績の検証」結果	○ 3-2-1)で述べた通り、対象州・県での独自研修が想定以上であったため、中間レビューの提言にしたがい、計画官研修担当の長期専門家の任期を延長した。 また、追加的なインプットとしてJICA主催のYoung Leader Trainingの地方行政コース研修生枠を本プロジェクト関係者に割り当ててもらい2008-2009の2回にわたり、県BAPPEDA職員を中心に計18名が参加した。さらに、2010年3月に短期専門家による「行動計画実施・評価に関するファンリテーションのためのWS」を追加実施するとともに、本プロジェクトのコンセプトを紹介するビデオを制作し、関係者に配布した。 3-4-1)で後述されるように、パイロット活動等に必要経費はインドネシア側の地方政府が負担した。研修活動の経費を比較すると、3年間の合計で、プロジェクト側負担は〇〇円に対し、インドネシア側負担は〇〇円であった。にこれらのことから、本プロジェクトの投入は十分である。
	3-2-3) 計画官研修参加者は、業務に研修成果を生かそうと取り組んでいるか	計画官研修参加者の、参加後の業務への取り組み姿勢の変化	○ インタビューによれば、計画官研修参加者は、研修で習得した知識を日常業務で生かすため、パイロット活動の準備段階でNGOや住民からの働き掛けに応じて積極的に現場へ向向き、fact-basedの計画作りに取り組んでいるケースがあった。また、ムスレンバン制度の改善のために本プロジェクトのアプローチを取り入れようとするなど、業務の改善に積極的である。
	3-2-4) UNHAS修士コースはプロジェクト活動の他の活動とどのような連携がとられているか	修士コース参加者は、コース修了後にパイロット活動等に参加したか	○ インタビューによれば、UNHASの村落開発専攻修士コース修了者が、州・県市BAPPEDA職員になり、CDプロジェクトに関係した業務についている事例が、南東スラウェシ州ワトビ県と南コナエ県、ゴロンタロ州で確認された。
3-3) タイミング	3-3-1) 計画に沿って活動するために、過不足ない量・質の投入がタイミングよく実施されているか(特に、プロジェクト内研修活動、PLSD研修(本邦)、C/P研修)	「投入実績」の分析結果(過不足の発生事実と影響)	○ 上記3-2-2)で述べたように、中間レビューの提言に基づくなど追加的投入も実施している。C/P研修は2回実施(2008年度と2009年度)したが、これは本プロジェクト開始後ゴロンタロ州を除く5州のBAPPEDA長官が交代したためであり、その結果、各州BAPPEDA長官から強い支援が続いている。このことから、プロジェクト側の投入はタイミングよく実施された。 一方、プロジェクト資料によると、現場での具体的対策の検討において、技術的要素に関することを関係者だけで協議するケースが見られた(例えば、植林の樹種選定)。こうした場合、関係するDINASに依頼して、タイムリーなコンサルテーションを受けるべきであった。
	3-3-2) パイロット活動のためのC/P予算は、遅れずに配分されたか	C/P予算の配分状況	○ パイロット活動認定の条件の一つが、地方政府が予算を配分していることであるが、各県とも関係者間の調整に時間がかかり、必ずしも計画通りに予算配分はなされていない。
3-4) コスト	3-4-1) 類似プロジェクトと比較して、アウトプットと投入予定コストにおける費用対効果は妥当なものか	他ドナー(WB、CIDA等)の援助事業、JICA既存技プロとの比較表(C/Pの評価)	○ プロジェクト・チームによれば、本プロジェクトの費用対効果を高めるため、以下のようにプロジェクトをデザインしている。 ①広範囲な地域を対象にしたプロジェクト活動であるため、各州にPICとプロジェクト・チームとの調整役としてProject Officerを配置した。 ②CF研修担当として、インドネシア人の長期専門家を雇用している。 ③日本人長期専門家4名は全員インドネシア語が堪能なため、現場視察に通訳・助手を同行する必要がない。 ④インドネシア側のオーナーシップ醸成を図ることで、パイロット活動等に必要経費を地方政府側側に負担してもらった。プロジェクト・チームによると、3年間の研修実施に関わる日伊双方の予算額は、次の通りである。すなわち、初年度の2008年度は基本研修をプロジェクト・チームが主催したが、次年度以降はインドネシア側のオーナーシップが醸成され、比率が逆転した。 year 2008: CD Project vs. Indoneisan side = ¥24.3M vs. ¥6.6M (79% vs. 21%) year 2009: CD Project vs. Indoneisan side = ¥4.9M vs. ¥20.6M (19% vs. 81%) year 2010: CD Project vs. Indoneisan side = ¥5.8M vs. ¥26.1M (18% vs. 82%) For 3 years CD Project vs. Indoneisan side = ¥35.0M vs. ¥53.3M (34% vs. 66%)
4) インパクト			
4-1) 上位目標の達成予測	4-1-1) 上位目標「スラウェシ6州において関係者の協働メカニズムが普及することにより地方主導の地域開発が推進される」は、プロジェクト終了後3-5年で見込めるか	PDM指標：地域の資源や特性を生かして計画された地域開発プログラム/プロジェクト(中央政府・ドナー等からの資金によるものを含む)の数の増加	○ インタビューによれば、パイロット活動に認定されている先進的な県市(7県)では、計画策定過程(ムスレンバン)へ住民の要望を取り込む際に、単なるショッピング・リストから住民ニーズに基づく優先順位を反映させた活動計画として取り込む方向へ意識・行動の改革が進められている。この状況が進展すれば、地域の資源や特性を生かした(住民ニーズに基づく)地域開発プログラムの数が、将来的に増加することが見込まれる。 他方、それ以外の対象県(パイロット活動申請の予算化・意思表示段階9県、活動が個人レベルの取り組みのケース(10県))がパイロット活動を計画・実施していくためには、追加的研修あるいはコンサルテーションを提供する(CDプロジェクト・チームに代わる)組織が形成される必要があり、そうした組織の形成なくして、今後3-5年での上位目標の達成は見込めない。
	4-1-2) 上位目標の達成を阻害する要因はあるか	阻害要因の有無	○ 上位目標の達成にはCDPアプローチを理解する関係者が増大する必要があるが、当面は対象県で活躍するキーパーソンに頼らざるを得ない。このため、特に地方政府において、キーパーソンが人事異動で他部署に異動した場合には活動が中断する恐れがある。

4-2) 波及効果	4-2-1) 想定されていないかった正の影響はあったか	①中央政府・他の地方政府・他ドナーからのプロジェクト実施内容への問い合わせの有無 ②検討中の他のJICA協力事業案件 ③州、県政府が独自に実施した追加的研修・ワークショップの数と参加者数 ④パイロット活動に認定されていないが、地方政府が独自に開始した活動事例の数 ⑤他ドナープログラムへの波及	○ インタビューによれば、想定されていないかった正の影響として、以下の事例が確認された。 ①中央政府、他地方政府等からの問い合わせ： ・内務省教育訓練庁から、同行主催のWSで本プロジェクトの活動内容の紹介依頼 ・南東スラウェシ州では、非対象の2県(コナエ県、北コラカ県)から、本プロジェクトへの関心が伝えられた。 ・リアウ州、マルク州アンボン市から計画官研修に参加したい旨の申し入れがあった。 ・北スラウェシ州では、2県から参加希望が伝えられている。 ・ゴロンタロ市 から参加希望が伝えられている。 ③州・県市が独自に実施した追加的研修等の実施数と参加者数： ・プロジェクト資料によると、州、県政府が独自に実施した追加的研修等は2州8県で実施され、計1,268名の参加があった。プロジェクト主導による3層研修の参加者は計315名であるので、その4倍の人が地方政府独自の研修活動の裨益者となっている。 ④研修参加者(計画官、CF)あるいは地方政府が独自に実施した活動事例:6州26県で計47の活動が確認された。 ⑤他ドナープログラムへの波及 ・CF研修参加者が、PNPM(WB)、Coremap(WB)、ACCESS(AusAID)等の他ドナープログラムのファシリテータになっている事例が、各州へのインタビューで確認されている。他ドナーのプログラムでは、CF向け研修が十分でないため、本プロジェクトのCF研修を活用している。
	4-2-2) 東北イ・プログラムの中で、他のJICAプロジェクトとの連携はあったか	他のJICA事業との連携の有無	○ プロジェクト・チームによると、東部インドネシア開発支援プログラムとの連携として、以下の活動があった。 ・マニサタ広域都市圏環境配慮型都市開発促進プロジェクトの要請で、南スラウェシ州公共事業局職員(同プロジェクト主催のTOT、30名参加)に対し、ファシリテーションスキルに関する講義を提供した。 ・アンボン市で実施中の「地域に開かれた学校作り」プロジェクト関係者が、CF研修のワークショップに参加した。
	4-2-3) 想定されていないかった負の影響はあったか	ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的影響や、環境保護への影響等	○ 特に、ネガティブなインパクトは認められなかった。
	4-2-4) プロジェクト実施により、行政、住民の問題解決能力は向上したか(設問4)	パイロット活動実施前後で、行政・住民のKASIに変化があったか	○ インタビューによれば、住民、役人の知識、態度、技術に変化がみられるというコメントが多かった。例えば、住民は自分達の問題、ニーズが分かるようになり、オーナーシップを発揮するようになった、植林の必要性、苗木の役割等が分かってきた、ゴトロンヨンの精神でまとまりができた、地方政府職員が住民から提案があるとfact-findingのため、現場に来るようになった等の指摘があった。また、NGOもファシリテーション・スキルを習得したほか、自主的に住民の能力強化活動を実施するようになった。 ○ プロジェクト・チームによれば、住民の課題把握能力、オーナーシップが向上したとみている。また、計画官、CFは提案書作成に非常に積極的であり、これからはスキル向上に重点を置く必要がある、と見ている。さらに、モニタリング・スキルは全般的に低いので、この強化も今後の課題である。
	4-2-5) CDのパイロット活動により、地方政府の計画策定過程に影響を与えた事例はあったか(設問3)	計画策定過程に影響を与えたCDプロジェクト活動	○ インタビューによれば、ムスレンバン過程で、住民は単なるショッピング・リストから自分達のニーズに基づく優先順位の提案が開始している。また、ワカトビ県のモデル村活動では村中期開発計画(RPJMDes)の作成で、村のニーズに基づく優先順位が反映されている。さらに、ムスレンバン実施のための技術ガイドラインを作成し、県知事令として発行する計画である。
	4-2-6) プロジェクトのパイロット活動及びプロジェクトから派生した活動から裨益すると考えられる人口はどの程度か	①パイロット活動の裨益対象者数 ②派生事業からの裨益対象者数	○ プロジェクト資料によれば、パイロット活動に認定されたものは5州の7県で実施中の27活動であり、対象県全体29県の24%がカバーされている。一方、パイロット活動に認定されていないが、その準備段階等で3層研修参加者が主体的に始めた活動は6州の19県で47件となっている。両者の活動が実施されている県は計26県であり、対象県の90%で裨益者が出ている。
5) 自立発展性			
	5-1) 関連規制、法制度は整備されているか	インドネシア側の地域開発関連法、各州の地域開発推進関連条例の有無	○ タカラール県とワカトビ県では、パイロット活動を通してNGOとの連携と住民参加を制度化する予定である。また、ワカトビ県の対象村では、例えば森林保全に関する村条例の制定がパイロット活動の一つになっている。他の県については、今後同種の制度化を検討することになる。
	5-1-2) CDプロジェクトの活動を継続する今後の計画はあるか	各州が計画・実施中の本プロジェクトに関連した事業計画	○ 各州PICへのインタビューによれば、当面、CDプロジェクトの継続として以下の計画をもっている。 西スラウェシ州: 研修活動は依然必要であり、政策決定者(議会)向けPLSDセミナー、CF研修(1村1CF)、農業普及員を対象の計画官研修を計画。また、BAPPEDA Forumを通じたCDプロジェクト活動の普及活動継続 南東スラウェシ州: ムスレンバン・フォーラムやその他の調整会議を通じて、計画作成と予算化プロセスへのファシリテーション; 活動が停滞している対象県への働きかけの継続。 北スラウェシ州: PIC機能の維持やスラウェシ島内各州のPICの定期的交流を検討中。計画官研修の内容を改訂した「地域開発計画研修」を実施した。今後も継続する予定。 中スラウェシ州: CDプロジェクト終了後、州BAPPEDA経済課を中心にしてPIC機能を維持することを決めている。 ゴロンタロ州: 州・県市の農業普及員向けの計画官研修の実施 南スラウェシ州: 計画官研修は州研修所、CF研修は州村落開発局で継続実施が可能である。その他の機能はBAPPEDAが担当可能である

5-1) 政策・制度面			<p>○ 対象県においても、各県政府は、独自に事業の継続・拡大計画を持っている。インタビューした県政府によると、対象県での今後の活動計画は以下のものである。</p> <p>西スラウェシ州マムジュ県：プアワン村で実施中の県政府の活動を同村の他地区に拡大実施する。このため、CF養成のためのCF研修の実施(CDプロジェクトからの支援が必要)</p> <p>同州ボルマン県：停滞していた活動の再活性化のための会合の開催</p> <p>南東スラウェシ州ワカトビ県：政策決定者(村長、議会関係者、DINAS局長)向けCF研修の実施、モデル村での活動(村中期開発計画の作成を含む)の全村への拡大、全村へのCF配置のためのCF研修の実施</p> <p>南スラウェシ州タカラル県：Gerbang P2K Programの県知事条例を制定するために、県議会関係者、DINAS関係者等への説明を実施する。</p> <p>ゴロンタロ州ポフワト県：CDPアプローチの全県(103村)展開を検討している。</p>
5-2) 組織・財政面	<p>5-1-3) CDアプローチを用いた新たな地域開発事業の制度化に関する計画があるか</p> <p>5-2-1) 州実施委員会に、協力終了後も効果をあげていくための活動を実施する組織能力はあるか</p> <p>5-2-2) 州実施委員会の機能が州政府の本来業務として取り込まれているか(中間レビュー提言2)</p> <p>5-2-3) 州実施委員会は事業局(DINAS)の協力を十分に得ているか</p> <p>5-2-4) 州PICのオーナーシップは十分に確保されているか</p>	<p>各州のCDプロジェクト成果に関する今後の活用計画</p> <p>州実施委員会の設置に関する条例の有無、会合の開催頻度、予算項目、金額</p> <p>州実施委員会の活動状況と事業局の取り込み状況</p> <p>州PICのプロジェクト活動への参加状況・オーナーシップの度合</p>	<p>○ 各州PICへのインタビュー・質問票への回答によれば、各州には以下の独自の地域開発事業が計画されており、その実施においてCDPアプローチを活用することを検討している。</p> <p>西スラウェシ州：「自立した住民活性化プログラム(Bangun Mandar, 2008-2013)」(州予算Rp. 51billion/3years)―(1村1CF養成)</p> <p>南東スラウェシ州：BAHTERAMAS(村落開発プログラム)―(村政府と住民の能力向上；州予算 Rp.150billion/3years)</p> <p>中スラウェシ州：村落開発プログラム(PPWP)(州予算Rp. 55 billion/year)―(養成したCFによる住民ファシリテーション)</p> <p>○ PIC設置の州知事令は、本プロジェクト実施中のみが対象であるため、PIC機能(参加型開発の推進、県市との調整、モニタリング・評価)のBAPPEDA内への内在化を進める必要がある。地方政府は、州BAPPEDAと県市BAPPEDAの間のコミュニケーション・チャンネルであるBAPPEDA Forumを通じて、関係者間の調整、パイロット活動のモニタリング・評価を実施することを検討中である。</p> <p>○ ゴロンタロ州では、2011年までPICの活動予算を確保している。</p> <p>○ インタビューによると、PICメンバーは当初事業局関係者が入るケースもあったが、日常業務の関係から出席回数が減ったため、BAPPEDA中心のメンバー構成になってきている。</p> <p>○ 上記5-1-2)に示したように、PICはCDアプローチを継続するための当面の活動計画を持っており、オーナーシップは高い。</p>
5-3) 人材・技術面	<p>5-3-1) プロジェクトで用いた研修(3コース)の内容は受容されつつあるか</p> <p>5-3-2) 研修講師は十分に養成されているか</p> <p>5-3-3) 州POの機能を継続的に設置する計画・予算・人材は検討されているか</p> <p>5-3-4) 地域開発の計画プロセス・実施にかかる役割を理解している関係者が十分に確保されているか(設問5)</p>	<p>本プロジェクト計画外で実施された、本プロジェクトの研修内容を基にした研修活動</p> <p>本プロジェクトで養成された研修講師の数と活用可能性の状況</p> <p>州POの機能・人材等に関する州PICの検討内容</p> <p>各州の人的リソースの現状</p>	<p>○ インタビューによれば、CDプロジェクトが実施した計画官研修、CF研修の教材をベースに、州・県独自の研修コースが以下のように開発・実施されている。このことから、本プロジェクトの3層研修の内容は基本的なものとしてインドネシア側に受け入れられており、また、各県の事情に合った改定版も作られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北スラウェシ州「地域開発計画研修」(計画官研修とCF研修の凝縮版) ・ゴロンタロ州の計画官研修(期間の短縮と現場視察の取り込み) ・ゴロンタロ州ポフワト県の独自研修(計画官研修とCF研修の凝縮版) ・南東スラウェシ州ワカトビ県のOJT研修(CF研修を短縮化した研修)+アドバンス研修(計画官研修とCF研修の凝縮版) ・南スラウェシ州タカラル県CF研修 <p>○ 本プロジェクトでは、計画官研修の講師はPLSD Indonesia Instituteメンバー6名(JICAのPLSD研修参加者)が中心であり、CF研修はインドネシア人専門家、各州のPOの他、PKPMプロジェクトの参加者(PKPMのマスターファシリテータ)、プロジェクトが実施したCF研修の参加者のうち優秀だったもので構成された。このことから、研修講師そのものを養成する研修があれば、十分な数の研修講師を確保することは可能と思われる。</p> <p>○ POの機能のうち、CDプロジェクト・チームとPICとの調整役という機能はCDプロジェクト終了後は必要なくなる。他方、今後、本プロジェクト実施中にPOが担った以下の機能を確保する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 研修のリソースパーソン - 対象県、州政府へのコンサルテーション - モニタリング機能 <p>○ インタビューによれば、CFの人数が少ないため、州・県政府が独自にCFを養成する必要に迫られている。また、住民参加型開発を進めるに当たり、政策決定者(政府高官、議会関係者)、DINAS関係者がCDのコンセプトを共有する必要があり、そのための研修・ワークショップ開催が重要と考えている。</p>

5-4) 普及可能性	5-4-1) CDプロジェクト活動の普及・拡大のための体制は用意されているか	①講師人材;政策決定者ワークショップ、計画官研修、CF研修実施のための講師人材 ②研修教材 ③組織的体制(リソースバンク的な既存の組織の確認) ④予算	<p>○ 本プロジェクトにおける研修の実施体制は、以下の通りであった。</p> <table border="1" data-bbox="1099 199 1901 494"> <thead> <tr> <th></th> <th>政策決定者セミナー</th> <th>計画官研修</th> <th>CF研修</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>講師人材</td> <td>大演教授</td> <td>PLSD IIメンバー6名 タカラール県職員</td> <td>PKPM関係者(マスターファシリテータ6名) PO インドネシア人専門家</td> </tr> <tr> <td>研修教材</td> <td colspan="2">PLSDをベースにしたもの。スラウエン貧困対策村落開発プロジェクトで作成した教材の改定版</td> <td>PKPMプロジェクトで作成したガイドライン</td> </tr> <tr> <td>組織的体制</td> <td>大演教授 場所は南スラウエン州、北スラウエン州のホテル</td> <td>研修講師はPLSD IIの組織(PLSD本邦研修のインドネシア人参加者がメンバー) 場所は北スラウエン州と南スラウエン州の州研修所</td> <td>組織体制なし 場所は、ホテル、現場の村等</td> </tr> <tr> <td>予算</td> <td>プロジェクト:インドネシア側 ¥24.3M vs. ¥6.6M (79%; 21%)</td> <td>プロジェクト:インドネシア側 ¥4.9M vs. ¥20.6M (19%; 81%)</td> <td>プロジェクト:インドネシア側 ¥5.8M vs. ¥26.1M (18%; 82%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>○ 研修活動の予算確保はパイロット活動の条件になっており、インドネシア側で用意する必要がある。州・県市政府の独自開発プログラムには、予算が確保されている。</p> <p>○ プロジェクト・チームでは、CF研修に関し講師役のマスターファシリテータ養成のためのTOT向けのガイドライン(応用編)と、通常のCF研修用ガイドライン(基本編)を既に開発しており、他地域への拡大の体制整備を進めている。</p>		政策決定者セミナー	計画官研修	CF研修	講師人材	大演教授	PLSD IIメンバー6名 タカラール県職員	PKPM関係者(マスターファシリテータ6名) PO インドネシア人専門家	研修教材	PLSDをベースにしたもの。スラウエン貧困対策村落開発プロジェクトで作成した教材の改定版		PKPMプロジェクトで作成したガイドライン	組織的体制	大演教授 場所は南スラウエン州、北スラウエン州のホテル	研修講師はPLSD IIの組織(PLSD本邦研修のインドネシア人参加者がメンバー) 場所は北スラウエン州と南スラウエン州の州研修所	組織体制なし 場所は、ホテル、現場の村等	予算	プロジェクト:インドネシア側 ¥24.3M vs. ¥6.6M (79%; 21%)	プロジェクト:インドネシア側 ¥4.9M vs. ¥20.6M (19%; 81%)	プロジェクト:インドネシア側 ¥5.8M vs. ¥26.1M (18%; 82%)
	政策決定者セミナー	計画官研修	CF研修																				
講師人材	大演教授	PLSD IIメンバー6名 タカラール県職員	PKPM関係者(マスターファシリテータ6名) PO インドネシア人専門家																				
研修教材	PLSDをベースにしたもの。スラウエン貧困対策村落開発プロジェクトで作成した教材の改定版		PKPMプロジェクトで作成したガイドライン																				
組織的体制	大演教授 場所は南スラウエン州、北スラウエン州のホテル	研修講師はPLSD IIの組織(PLSD本邦研修のインドネシア人参加者がメンバー) 場所は北スラウエン州と南スラウエン州の州研修所	組織体制なし 場所は、ホテル、現場の村等																				
予算	プロジェクト:インドネシア側 ¥24.3M vs. ¥6.6M (79%; 21%)	プロジェクト:インドネシア側 ¥4.9M vs. ¥20.6M (19%; 81%)	プロジェクト:インドネシア側 ¥5.8M vs. ¥26.1M (18%; 82%)																				
	5-4-2) CDPアプローチの非対象地域への普及展開の必要条件はあるか、スラウエン地域以外に拡大することは容易か	非対象地域への普及・拡大をするための必要条件	5-3-1)に示したように、CDPで実施する研修内容はインドネシア側に受け入れられており、地方政府の独自のニーズに応じて、研修モジュールを改訂して実施することも可能である。 研修講師は、計画官研修についてはPLSD本邦研修参加者が着実に増えており、また、CF研修については優秀なCFが養成されてきていること、及びマスターファシリテータ用のガイドブック(研修教材)がプロジェクト側で作成済みであり講師の養成手段ができたことから、PLSD IIのような組織化を図れば、他地域への普及・拡大の体制整備が可能である。したがって、研修活動予算を他地域の地方政府が確保でき																				
	5-4-3) CDPアプローチには汎用性があるか	CDPアプローチの汎用性に関する技術的分析	○ CDPアプローチは、JICAの既存類似技プロの経験・教訓をベースにしており、それらの技術プロジェクトの関係者、成果が残っているタカラール県、ワカトビ県は、対象県の中でも進捗が著しい。一方、その他の対象県は、今回初めてJICAの技術プロジェクトに参加しており、既存の経験等がなくても着実な進捗があり、オーナーシップも高いケースが生まれている。このことから、CDPアプローチは特別な条件がなくても取り組むことができる汎用的なアプローチということができる。																				
	5-4-4) 中央政府レベルでCDPアプローチを他地域や他プログラム(PNPM等)へ拡大させる計画はあるか	中央政府レベルのCDPアプローチに対する評価																					

4. プロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、波及可能性検討のための一瞥表

(1) 南スラウェシ州				プロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、波及可能性検討のための一瞥表													GDP後の持続可能性						
州	対象地域			O2プロジェクト													州政府の意向	予算確保の見込み	PIGの能力	PLSD評価、TOT(※)等の確保の見込み			
	対象県市郡	対象県市における村数	対象地(県市)の人口	1. 離農別業回帰研修参加者			2. パイロット活動認定に向けての取組		3. パイロット活動内容 あるいは それ以外の自主的活動														
				政策決定者セミナー	計画官研修	OF研修	現状	No.	ステージ	PAの進展	インプット		利益	備考(以前のプロジェクト関係者の有無など)									
県政府	COP	県政府	COP																				
パイロット活動認定済み																							
評価5項目 成果				有効性													自立発展性						
				有効性・インパクト													波及可能性						
				自立発展性																			
南スラウェシ州	タカラ県	77	260,969	4	5	2	パイロット活動実施中	1 関係者間の活動デザイン協議	済	パイロット活動認定以前の活動	予算(42億5131万ルピア) タスクフォース結成(県知事令2009年4月)	講師派遣、コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	OPプロジェクト研修参加者と関係者	JICA スラウェシ貧困プロジェクト関連人材(OF)									
								2 研修(OF3シリーズ、村長ワークショップ)	済				研修参加者(のべ235人)										
								3 村での住民活動と行政との連携(33村中9村で課題把握と活動実施) 3. パイロット確保 ・飲料水確保 ・海岸線浸食防止	実施中	人づくり組織づくり制度づくり			25000人(9村)										
								4 制度化	実施中				260969人(県の全人口)										
	スラヤル県	74	66,935	3	5	1	パイロット活動実施中	1 関係者間協議(活動デザイン作成)	済	パイロット活動認定以前の活動	予算(824万ルピア) タスクフォース結成(県知事令2009年2月)	講師派遣、コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	OPプロジェクト研修参加者と関係者	OF(BAPPEDA職員)水筒事故で2009年末に死亡									
								2 研修(OF3シリーズ)	実施中				研修参加者(のべ44人)										
								3 村でのOF実践活動と住民による課題把握(2村)・生計向上	実施中	人づくり			6360人(2村)										
								4 制度化と普及	未				66935(県の全人口)										
	パイロット活動以外の自主的活動																						
	評価5項目 成果				インパクト													波及可能性					
	南スラウェシ州	シドラップ県	105	286,199	1	5	1	パイロット活動デザイン検討中	OF(県農業普及員)によるファシリテーションを通じて、農民が現金作物(トマト、唐辛子など)栽培を開始し、かつの村で成功し、別村へも普及。農協事が視察後、ジャワ島への加工技術に関する視察研修が県予算で実施。その後、住民がグリーンハウス建設を行った。	継続実施中		視察のための県予算		2村(7569人)									
BAPPEDA職員(計画官研修参加者)が、上記OF活動を参考として、農業普及員へのOF研修を企画、予算化も行った。しかし、担当者の人事異動関連で予算が削減され、延期となった。現在、BAPPEDAではデザインを策定、対象をNGO関係者にしたOF研修実施を計画中。2010年度の補正予算で予算化を目指す。2011年にモデル村の展開を予定。									企画中		2010年度候補正予算確保見込み	コンサルテーション	研修参加者は30人を予定。モデル村実施はそこから5名を選別して実施。										
2009年6月、POとBAPPEDA関係者の協議から、協働メカニズムを通じた沿岸部住民生活性化プログラムの実施を関係者間で合意した。その後、タスクフォースも組成されたが、具体的活動計画を作成するまでに至っていない。									活動素案作成		県予算800万ルピア(マナドでの研修参加費)。タスクフォース結成(県知事令2009年6月)	コンサルテーション	研修実施費4000万ルピアを用意したが、2009年7月、BAPPEDA担当者がマカッサル市BAPPEDAへ異動して、活動停滞。研修は実施されず。										

計画官研修は州研修所、OF研修は州村落開発局で継続実施が可能。その他の機能はBAPPEDAが担当可能。

人づくり

PLSD 6 OF 7

							2009年2月、活動デザインをまとめているタカラル 橋とスラムが県が計画内容、障害等について、情報 交換を行い、州実施委員会、ODプロジェクトがコ ントした。	実施		州予算	リソースパーソン 参加。コンサル テーション	2票					
州	2,874	7,044,034	9	13	3		2010年5月、州地域開発企画部の計画担当の専門職 員を対象に、ODプロジェクトのドキュメンタリービ デオを活用した勉強会が州実施委員会により実施さ れた。ODプロジェクトのアプローチ、その中での州 の役割などについて意見交換が行われた。	実施			リソースパーソン 参加	州実施委員会メンバーと、計画専門 職員ら総勢18名					

(2) 南東スラウェシ州

ODプロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、波及可能性検討のための一瞥表

対象地域				ODプロジェクト										OD終了後の持続可能性					
州	対象県市郡	対象県市における村数	対象地(県市)の人口	1. 開閉別集団研修参加者			2. パイロット活動認定に向けての取組	3. パイロット活動内容 あるいは それ以外の自主的活動						州政府の意向	予算確保の見込み	PIOの能力	PLSD講師、TOT(若)等の確保の見込み		
				政策決定者セミナー	計画官研修	CF研修		状況	No.	活動内容、場所	ステージ	PIの進展	インプット					補益	備考(以前のプロジェクト関係者の有無など)
				政策決定者セミナー	計画官研修	CF研修	状況	No.	活動内容、場所	ステージ	PIの進展	県政府	GP	補益	備考(以前のプロジェクト関係者の有無など)				
パイロット活動認定済み																			
				評価5項目		成果		有効性				自立発展性		有効性・インパクト		波及可能性		自立発展性	
	ワカトビ県	104	105,576	2	5	1	パイロット活動実施中	1	研修(OF5シリーズ、計画官、村長、事業局長、視察型研修)	済				研修参加者(のべ289人)					
								2	村での住民活動と行政との連携(6村) ・井戸建設 ・森林保全(植林など) ・各種条例制定	実施中	人づくり 組織づくり 制度づくり	予算(23億4363万ルピア、開発事業費は除く) タスクフォース結成 (県知事令2009年5月)	講師派遣、コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	5200人(6村)	JICA PKPM人材(知事、BAPPEDA事務局長)				
								3	CF研修(村住民対象)	実施中				研修参加者(61人)					
								4	普及(6村→61村→全村)	実施中				62000人(61村)					
								5	制度化	実施中				105576人(県の全人口)					
パイロット活動以外の自主的活動																			
				評価5項目		成果		インパクト				波及可能性							
	北ブトン県	207	51,968	3	5	1	パイロット活動実施への意思表示	1	ファシリテーター研修企画	計画中			コンサルテーション		中心となっていたBAPPEDA職員が選挙に絡み関与へ度かれ、協議停滯。しかし、州BAPPEDA元局長(CF研修参加)が県知事就任(2010年7月)で改めて協議再開。				
								2	CF研修参加者が農畜省プログラム(PUAP)にてファシリテーターとして活用	実施中		県予算、県予算							
	南コナウェ県	305	268,118	4	4	1	県知事選挙の影響もあり活動が停滯。	1	住民主体のマングローブ林保全	実施中		県予算4億3600万ルピア、関連事業局、NGO		459人(1村)	JICAマングローブ保全プロジェクト(バリ)との連携活動				
	北コナウェ県	89	51,200	1	3	1	選挙に伴う政治的な混乱が生じ、関係者の行動が制限されている。	1											
	バウバウ市	43	143,863	5	5	1	BAPPEDA職員(中心的に協議)が実施。また、CF研修参加者がワカトビ県政府職員として採用され、協議停滯。	1	CF研修と計画官研修参加者による2村におけるPrakarsanbangでのファシリテーション実施	実施済		県予算		2村	CF研修参加者がワカトビ県政府職員として採用。				
	州	1,843	1,934,973	3	7	4		1	州実施委員会による先行県活動普及のためのワークショップ	2回実施		州BAPPEDA予算、ワカトビ県事例活用	リソースパソン参加	州関係者と対象4県					
								2	BAHTERAMAS(南東スラウェシ村開発プログラム)のまでのODコンセプトの活用	実施中(2008年から12年)		州予算(1549億ルピア/3年間)	コンサルテーション	全村					
								3	CFがクワンダリ市で、GIDA-CIPSEDプログラムのファシリテーターとして、零細企業支援	実施中					他ドナープロジェクト				

(3) 中部スラウェシ州

CDプロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、波及可能性検討のための一瞥表

対象地域				CDプロジェクト										CD終了後の持続可能性				
州	対象県市郡	対象県市における村数	対象地(県市)の人口	1. 階層別農研修参加者			2. パイロット活動認定に向けての取組		3. パイロット活動内容 あるいは それ以外の自主的活動					州政府の意向	予算確保の見込み	PICの能力	PLSD講師 TOT (4名)等の確保の見込み	
				県政決定者セミナー	計画官研修	CF研修	現状	No.	活動内容、場所	ステージ	PAの進展	インプット						裨益
パイロット活動認定済み																		
評価5項目 成果				有効性					自立発展性		波及可能性		自立発展性					
中部スラウェシ州	バリギモントン県	179	401,562	1	5	1	パイロット活動実施中	1 関係者間協議(活動デザイン作成)	済	パイロット活動認定以前の活動								
								2 CF研修(3シリーズ、10部から2名ずつ)	済									
								3 計画官研修(事業局)	済									
								4 村での住民活動と行政との連携(1村) ・用水路修復と農業活動再開	実施中	人つくり 組織づくり	予算(1億4874万ルピア) タスクフォース結成(県知事令2009年7月)	講師派遣、コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	1782人(1村)					
								5 村でのCF実践活動と住民による課題把握(2村) 6・橋脚と河川堤建設 ・用水パイプ設置	実施中				2550人(2村)					
								6 上記活動のある村でのプロセス調査・比較・分析	未				4332人(3村)					
								7 制度化	未				401562人(県の全人口)					
	トジョウナウナ県	117	125,156	3	5	1	パイロット活動実施中	1 関係者間協議(活動デザイン作成)	済									
								2 パイロット村住民と事業局関係者へのワークショップ(プログラム説明)	済									
								3 村での住民活動と行政との連携(1村) ・換金作物栽培、行政は種支給	済	人づくり	予算(1億4874万ルピア) タスクフォース結成(県知事令2009年2月)	講師派遣、コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	参加者20人					
								4 他村への普及のための人材育成(現在、活動デザイン協議と予算化の段階)	未				1156人(1村)					
								5 制度化	未				未定					
													125126人(県の全人口)					
パイロット活動以外の自主的活動																		
評価5項目 成果				インパクト					波及可能性									
中部スラウェシ州	バル市	43	262,645	3	5	1	2009年と2010年、パイロット活動の準備と実施のための予算確保済み。2010年はバル県の計画研修を企画した。しかし、市長選挙に関連した人事異動があり、関係者の協議が円滑に行われていない。	1 協働メカニズムと住民活性化促進チーム結成(市の住民活性化プログラムへのCDアプローチ活用を検討。計画官研修実施などを企画)	実施	市長令2008年11月によりチーム結成。活動費として市予算から4700万ルピア								
								2 2008年8月、上記チームによる、郡長、村長など様々な関係者に対する、CDコンセプト共有のためのワークショップ開催	実施	市BAPPEDA予算	コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	4郡の郡長と43の村長						
								3 2009年5月、各研修参加者、市開発プログラム関係者、ドナーなどを参加者とした、バル市の協働に関するワークショップ	実施	市BAPPEDA予算(500万ルピア)と州実施委員会(200万ルピア)			参加者35人					
								4 2009年6月、協働メカニズムに基づく計画マネジメント研修実施	実施	市BAPPEDA予算(3000万ルピア)			参加者30人					
								5 CFがクミリの加工研修(UNGPプログラム)において、組織化に関する講師を務めた。	実施				参加者25人					
	ポオル県	108	135,299	2	3	0	BAPPEDA局長により、活動への予算化が伝えられている	1 2008年12月、全101村の村長、村事務局長などに対して「村役場マネジメント研修」を3回にわたって実施。県BAPPEDAのOlivia課長が、計画官向け研修の参加型地産社会開発の概要を説明した。現場で動くことができるファシリテーターの不足も問題点として浮き彫りとなった。	実施	BAPPEDA予算			全村(135299人)	Olivia氏の異動で、活動デザインに関する他関係者との協議は停滞。				
								2 プロジェクトオフィサーによるBAPPEDA局長へのCDプロジェクト概要説明、同局長のCDプロジェクトの6州向け研修参加ワークショップを通じて、同局長から活動デザイン作成と予算化の意向が伝えられている	活動デザイン協議開始予定	ワークショップへの自費参加	コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施							
	ドンガラ県	146	261,353	0	2	1	県が分離し、計画官研修参加者(2人とも)が新しい県政府に異動した。	CFの村での実践活動として、住民間の会合を推進し、用水路の公平な活用を進めるとともに、県行政への構築を行った。	実施	CF個人活動		1村						
	州	1,702	2,514,912	4	6	4		1 州内の全11県・市を対象に、各県・市でそれぞれ10村を選定し、一村当たり5億ルピア(約500万円/村当り)の交付金を拠出する「村長開発プログラム(Program Pengembangan Wilayah Perdesaan)」を実施中。県BAPPEDAは、CDプロジェクトのCF研修終了を祝いしくつきの対象地域でファシリテーション活動を展開した上で、その成果が認められた場合、コミュニティファシリテーター研修を州主催で実施していく方針である。	実施中	州予算(全体で500億ルピア)	コンサルテーション	110村						
								2 2009年4月、バル市とバリギモントン県の活動デザイン協議のためのワークショップ開催。県開発委員2名から、活動目的、県版研修後の流れなどについて様々なコメントが出され、両県が持ち帰り、再検討することとなった。	実施	州予算	コンサルテーション	2県						

CDプロジェクト終了後、村落開発プログラム(PPWP)(州BAPPEDA経済課を中心にしてPIC協議を統括したCFによる住民ファシリテーション)

人、組織づくりの段階

PLSD 2 CF 7

(4) 北スラウェシ州

ODプロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、波及可能性検討のための一覧表

附属資料4-4

対象地域				ODプロジェクト													OD終了後の持続可能性			
州	対象県市郡	対象県市における村数	対象地(県市)の人口	1. 前期別集研研修参加者			2. パイロット活動認定に向けての取組			3. パイロット活動内容 あるいは それ以外の自主的活動							州政府の意向	予算確保の見込み	PIGの協力	PLSD機関、TOT(等)等の構築の見込み
				政策決定者セミナー	計画官研修	OF研修	現状	№.	活動内容、場所	ステージ	PAの進展	インプット		利益	備考(以前のプロジェクト関係者の有無など)					
パイロット活動認定済み																				
評価5項目				成果					有効性			自立発展性		有効性・インパクト		波及可能性		自立発展性		
北スラウェシ州	北ミナハサ県	111	161,727	1	5	1	パイロット活動実施中	1	活動準備(デザイン協議、視察研修、ワークショップ)	済	パイロット活動認定以前の活動	予算(8627万ルピア) タスクフォース結成(県知事令2009年11月)	講師派遣、コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	ワークショップ参加者50人、視察研修10人	PIGのファシリテーションによりパイロット活動形成が促進された。	州政府の意向	予算確保の見込み	PIGの協力	PLSD機関、TOT(等)等の構築の見込み	
								2	OF研修、議員ワークショップ	済				研修参加者(のべ33人)						
								3	OF研修2回、計画官研修	未	人づくり			研修参加者(予定:のべ60人)OF研修参加者16人がOFフォーラム結成						
								4	OFによるモデル村(2村)でのファシリテーション実施	未				2500人(2村)						
								5	関係者間の組織づくり(2011)	未				161727人(県の全人口)						
	パイロット活動以外の自主的活動																			
	評価5項目				成果					インパクト			波及可能性		自立発展性					
		ボランモゴンドウ県	152	220,273	2	4	1	パイロット活動実施への意思表示	国立公園ボゴニ・ナニワタボネ周辺の住民活性化プログラムの企画・実施準備、エコツーリズムに関するバンドンへの視察旅行の実施。北ミナハサ県のコミュニティファシリテーターとの情報交換を開始。2010年、OF研修2バッチ、視察型研修など実施予定。	実施中		県予算3億532万ルピア	コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	BAPPEDA局長(PLSD研修参加者)を中心に活動企画を行っている。パイロット活動プロポーザルに基く具体的なコンサルテーションは数回実施されている。現在、とりまとめ最終段階。	PIG機能の維持やスラウェシ県内各州のODの定期的な交流を検討中。計画官研修の内容を改訂した「地域開発計画研修」を実施済み。今後も継続予定。	人・組織づくり、定着への取組	PLSD 1 OF 4			
		トモホン市	44	91,929	1	4	1	パイロット活動実施への意思表示	2010年、今後の活動計画を考えるための関係者ワークショップを開催予定。	予定		県予算1200万ルピア	コンサルテーション	2009年、BAPPEDA担当者の人事異動で一時的に協議が停滞。						
		タラウツ県	153	84,709	2	5	1	パイロット活動実施への意思表示	計画官研修参加者を中心に、海洋保護地域の推進活動を住民全体で展開していくためのODアプローチの活用を検討中。	検討中										
	南ミナハサ県	156	202,080	2	4	1	OF研修実施を企画したが、BAPPEDA局長交代と全体予算の削減から、活動は実施されなかった。	BAPPEDA局長(政策決定者セミナー参加者)、計画官研修参加者とともに、郡レベルのOF研修を計画。	中止		コンサルテーション	BAPPEDA局長(政策決定者セミナー出席)の異動。全体予算が赤字となったこと、県知事プログラムがインフラ建設中心となったことから、活動は実施できていない。								
	州	1,510	2,242,366	5	9	4		2009年11月、州実施委員会と州研修所が連携し「地域開発計画研修」を実施。計画官及び双方が参加して、住民イニシアティブに基づく開発計画と実施の手法について研修した。	実施		M BAPPEDA 予算9982万ルピア	デザイン協議へのコンサルテーション、講師派遣	州事業所から18名、ODプロジェクトの対応員からコミュニティファシリテーター1人と行政官(計画担当)8人の合計33人が参加。							
								2010年2月、これまで実施された研修(ODプロジェクト)と、州が実施した関連研修の両方)参加者の研修後の活動に関する情報交換を実施。	実施		州予算	リソースパワソン参加	4県と州から29名が参加							
								2010年4月、州実施委員会は北ミナハサ県とボランモゴンドウ県の経験を情報に普及していく目的で、情報交換会を開催。両県が準備段階を含めた活動プロセスをタラウツ県と南ミナハサ県関係者へ説明した。	実施		州予算	リソースパワソン参加	4県							

(6) 西スラウェシ州

CDプロジェクトの成果、有効性、インパクト、自立発展性、波及可能性検討のための一覧表

対象地域				CDプロジェクト										GDP終了後の持続可能性							
州	対象県市数	対象県市における村数	対象地(県市)の人口	1. 開扉別展開研修参加者			2. パイロット活動認定に向けての取組		3. パイロット活動内容 あるいは それ以外の自主的活動							州政府の意向	予算確保の見込み	PIGの能力	PLSD講師、TOT(PT)等の確保の見込み		
				政策決定者セミナー	計画官研修	CF研修	現状	No.	活動内容、場所	ステージ	PAの進展	インプット		技法	備考(以前のプロジェクト関係者の有無など)						
				評価項目	成果	有効性		自立発展性	有効性・インパクト	波及可能性	自立発展性										
パイロット活動認定済み																					
なし																					
パイロット活動以外の自主的活動																					
				評価項目	成果	インパクト		波及可能性													
西スラウェシ州	マジェネ県	40	138,709	1	5	1	現在、活動デザインを県BAPPEDAとCFが作成中。	1 CFの実践(Puwang村住民活動へのファシリテーション)	Puwang村の経験普及を通じた人・組織・制度づくりのための活動デザイン協議の段階	予算(1億8250万ルピア) BAPPEDA職員とCFによる今後の活動デザイン作成	コンサルテーション、6州全体でのワークショップ実施	CF2人(研修参加者と、そのNGOのリーダー) 住民グループ75人(25人x3グループ)	120世帯 (Puwang村)	138709人(県の全人口)	研修活動は依然必要。政策決定者(議会)向けPLSDセミナー、CF研修(1村1CF)、農業普及員を対象の計画官研修を計画中。また、BAPPEDA Forumを通じてCDプロジェクト活動の普及活動継続	「自立した住民活性化プログラム(Bangun Mandar, 2008-2013)」(州予算510億ルピア/3年間)ー(1村1CF養成)	人づくり	PLSD 1 CF 4			
	ボレワリマダラ県	146	414,589	3	5	1	BAPPEDAの主要職員が異動となり、協議は一時停滞した。2016年7月、改めて、BAPPEDAが中心となり事業局とともに、活動協議を再開した。	1 CF研修を企画したが、BAPPEDA担当者が異動で協議停滞。CDプロジェクト教材ビデオ観覧会実施後、BAPPEDA職員を中心に改めて協議再開。				継続中							BAPPEDA関係者による協議	コンサルテーション	
	ママサ県	141	118,243	0	3		当初、CF研修のための予算化がされたが、全体的な予算削減の動きから、実行されず。	1 CF(同県BAPPEDA職員)が西スラウェシ州の住民活性化プログラム(BANGUN MANDAR)の対象村1つで、他ファンシリクターに対して、ファンシリテーションのプロセスを普及することも兼ねて、活動中。				継続中							BAPPEDA職員の実践		
	マムジュ県	154	258,823	3	4		研修後の活動に対して、関心を示さず														
	北マムジュ	63	194,809	4	5		選挙絡みでBAPPEDA局長の交代が頻りに起こり、各関係者の相互協議が停滞に行われていなかった。	1 CFが実践活動として、住民と協議を重ね、生計向上のための換金作物栽培を開始。	実施中			コンサルテーション									
								2 同州のBAPPEDAフォーラムでのCDプロジェクトに関するプレゼンをきっかけに、BAPPEDA局長、職員、CFが、CF育成について検討開始	計画中	BAPPEDA関係者	コンサルテーション										
州	564	1,225,173	3	8	2		1 BAPPEDAフォーラムを活用した、州実施委員会による先行県活動普及のためのワークショップ	1回実施	州BAPPEDA予算、マジェネ県Puwang事例活用	リソースパーソン参加	州関係者と対象5県										
							2 BANGUN MANDAR(西スラウェシ州開発プログラム)の中でのCDコンセプトの活用	実施中	50億ルピア(2010年)	コンサルテーション	66村(州内5県から選別された村)										

5. 対象各県の終了時評価調査時点での到達ステージ

付属資料5

対象各県の終了時評価時点での到達ステージ								
州	県	個人レベル	パイロット活動実施意思表示	パイロット活動実施予算化	パイロット活動実施中			備考
					人づくり	組織づくり	制度化	
南スラウェシ	Takalar							
	Selayar							
	Sidrap							
	Bone							
南東スラウェシ	Wakatobi							
	Buton Utara							
	Konawe Selatan							
	Kota Bau Bau							
	Konawe Utara							
ゴロンタロ	Pohuwato							CDP関連研修を州政府が予算化し、実施
	Gorontalo Utara							
	Bone Bolango							
	Boalemo							
	Gorontalo							
北スラウェシ	Minahasa Utara							CDP関連研修を州政府が予算化し、実施
	Bolaan Mongondow							
	Kota Tomohon							
	Talaud							
	Minahasan Selatan							
中スラウェシ	Pariqi Moutong							州政府が主導する開発プログラムの中でCDP概念が活用されている
	Tojo Una Una							
	Kota Palu							
	Buol							
	Donggala							
西スラウェシ	Majene							州政府が主導する開発プログラムの中でCDP概念が活用されている
	Polewari Mandar							
	Mamasa							
	Mamuju Utara							
	Mamuju							

