

付 属 資 料

1. 詳細計画策定調査協議議事録 (M/M)
2. 実施協議討議議事録 (R/D)
3. 詳細計画策定調査聞き取り調査記録

1. 詳細計画策定調査協議議事録 (M/M)


MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN THE JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE FEDERAL DEMOCRATIC REPUBLIC OF ETHIOPIA ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
PROJECT ON STRENGTHENING MULTI SECTORAL PLANNING CAPACITY IN OROMIA REGION


The Japanese Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Kazuto TSUJI visited the Federal Democratic Republic of Ethiopia from March 1 to March 5, 2010 had a series of discussions with Oromia Bureau of Finance and Economic Development (hereinafter referred to as "BoFED") and the institutions concerned for the purpose of gathering information on the Project on Strengthening Multi Sectoral Planning Capacity in Oromia Region. As a result, both sides agreed that the title of the project should be "Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region" (hereinafter referred to as "the Project"). Both sides also reached common understandings concerning the matters referred to in the document attached hereto.

Addis Ababa, March 18, 2010


Mr. Kazuto TSUJI
Leader,
Japanese Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan




Mr. Tolessa Gedefa
Head,
Oromia Bureau of
Finance and Economic Development
Oromia National Regional
Government



ATTACHED DOCUMENTS

I. Background of the Project

Since the establishment of the Federal Democratic Republic of Ethiopia in 1995, the decentralization in Ethiopia has progressed. By following the decentralization strategy, the Regions have the power and responsibility to prepare, approve implement their own plan in accordance with the objective situations and key national policy objectives. Additionally, it is incumbent upon Regional Government to establish lower administrative structures, and power has to be decentralized to the lower levels of the government.

Since 2002, fiscal decentralization to Woreda(district) level has progressed. As a result of this reform, currently about 60 % of total regional budget is allocated at Woreda level in Oromia Region. In accordance with this fiscal decentralization to Woreda level, the importance of the Woreda development planning and budgeting is increased.

However capacity in Woreda planning and budgeting is still challenging and the supporting functions in Region and Zones for Woreda planning and budgeting is not enough. There is no official comprehensive Woreda planning and budgeting guideline/manual, and Woreda planning and budgeting is not evidence-based by utilizing essential information.

Based on the current situation as mentioned above, the Government of Ethiopia requested the technical cooperation to the Government of Japan to strengthen multi sectoral planning capacity in Oromia Region.

X



II. Issued to have been recognized as preconditions of the Project

1. Future Plan of the grant transfer to Wareda

BOFED has a commitment of transferring more development budgets (capital expenditures) to Wareda as a result of its capacity enhancement in the future. BOFED will basically increase the portion of Wareda budget in total Regional budget while allocating grants to each Wareda as formula based. On the other hand, BOFED will not exclude to allocate budget specifying to development objectives by utilizing donor funds like Local Investment Grant (LIG).

2. Local needs analysis on Regional budget / project

An integrated Wareda development planning will aim at including all the development projects in the area by both Wareda and Regional budgets. Cross-Waredas projects funded by Regional budget are also proposed based on community needs in Kebeles. After sending community needs from Kebele to Wareda, they are accumulated from Wareda sector officers both to WOFED and Regional sector bureaus. BOFED receives the information through both vertical and horizontal lines, and makes a cross-check between each other.

3. Capital expenditures (development) and operational expenditures (recurrent) in Budget Plan

The project aims at formulating an integrated Wareda development planning/budgeting/monitoring including both Wareda and Regional budgets. The Project should review and consider the process of both recurrent budgeting (esp. operational expenditures) and development budgeting (capital expenditures).

III. Framework of the Project

Based on a series of discussions, a tentative framework of the project is worked out as below. However the final plan of the Project will be finalized by signing of the Record of Discussion between BoFED and JICA Ethiopia Office. The tentative Plan of Operation (PO) is attached as Annex II.

1. Title of the Project

Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity

2. Project Period



3



Three (3) years from the date when Japanese experts will be dispatched.

3. Overall Goal

Capacities of Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting.

4. Project Purpose

The model of Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated

5. Outputs

- (1) The draft guideline/manual on Woreda planning*1/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed.
- (2) The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on Woreda planning and budgeting are identified. *of data*
- (3) The achievements and lessons from pilot Woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.
- (4) The supporting functions in Region and Zone for Woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.
- (5) Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft Woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual
- (6) The replication system of the draft Woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.

(*1) Annual planning

6. Project Activities

The Project Activities are on the tentative Project Design Matrix (PDM) attached as Annex I.

IV. Issues to be considered for implementing the Project

1. Coordination Mechanism between BoFED and Sector Bureaus

In order to make the guideline/manual of an integrated Wareda development planning/budgeting/monitoring including both Wareda and Regional budgets, it is necessary to revise the process/procedure of planning/budgeting/monitoring in Wareda and Region. For that purpose, the Project should establish the technical committee which consists of BoFED and related departments in Sector Bureaus.

2. Criteria for selecting pilot areas

The Project will select pilot Waredas to practice planning/budgeting/monitoring and to identify and structure achievements and lessons for the draft guideline/manual both BoFED and JICA



X *[Signature]*

agreed to select the pilot Waredas based on following criteria after starting the Project.

- Three Zones considering the variety of economic and geographic conditions.
- Two Waredas in each Zone (Six Waredas in total) considering accessibility from the Project office.
- Three Waredas should be the ones which receive LIG (supposedly 2nd batch).

3. Target of Training in Japan and/or Technical Exchange Program

Both BoFED and JICA agreed to consider the target of training in Japan and/or technical exchange program as follows:

<1st batch: Feb-Mar 2011>

- BoFED and Sector Bureau in Regional Government

<2nd batch: June-July 2012>

- BoFED and Sector Bureau in Regional Government
- Planning officers in pilot Waredas and Zones

Both sides will agree on concrete target persons about 3 months before implementing the training/program.

V. Joint Evaluation

The Project will be evaluated at the middle of and 6 month before the end of the Project by Joint Evaluation Team organized by BoFED and JICA.

VI. STEPS TO BE TAKEN BEFORE THE COMMENCEMENT OF THE PROJECT

- (1) BoFED will select and assign the counterparts for the Project by the beginning of April 2010.
- (2) BoFED will provide information of local consultants by the beginning of April 2010.
- (3) The Record of Discussions (R/D) will be signed by both sides in April 2010.
- (4) JICA will dispatch experts for starting the Project in October 2010.

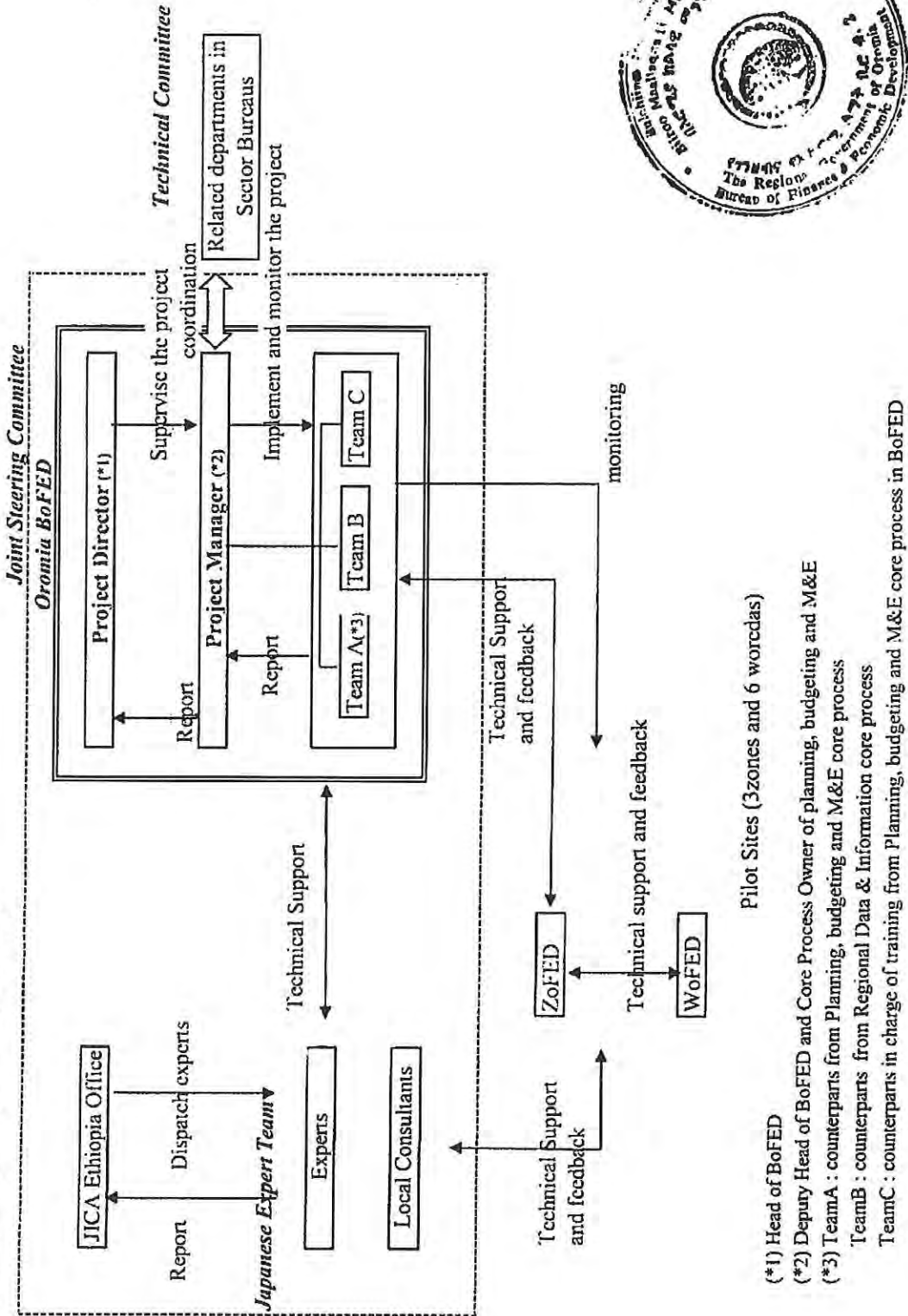
All dates mentioned above are tentative.

ANNEX I	Tentative Project Design Matrix (PDM)
ANNEX II	Tentative Plan of Operation (PO)
ANNEX III	Tentative Project Implementation Structure
ANNEX IV	Joint Steering Committee (tentative)

5



ANNEX III
Tentative Project Implementing Structure



Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.

ANNEX IV

JOINT STEERING COMMITTEE (JSC)

JCS which will consist of personnel from both Japanese and the Ethiopian sides will be established for the smooth and effective implementation of the Project

1. Functions

JSC will meet at least a twice a year or whenever the necessity arises in order to fulfill the following functions:

- (1) To approve the Annual Plan of Operation formulated by the Project
- (2) To review the progress of the annual work plan
- (3) To review and exchange views on major issues in connection with the technical cooperation program.
- (4) To discuss any other issue(s) pertinent to smooth implementation of the Project.

2. Composition

- (1) Chairperson : Head of BoFED
- (2) Vice-chairperson : Deputy Head of BoFED and
Core Process Owner of Planning, Budgeting and M&E
- (3) Members of the Ethiopian Side
 - 1) Core Process Owner of Regional Data & Information
 - 2) Senior Expert of Core Process of Planning, Budgeting and M&E
 - 3) Senior Expert of Core Process of Regional Data & Information
 - 4) Other personnel concerned from Regional Sector Bureaus, to be assigned by BoFED, if necessary
 - 5) Representatives of MoFED
- (4) Members of the Japanese Side
 - 1) Representative, JICA Ethiopia Office
 - 2) Experts
 - 3) Other Personnel concerned, to be assigned by JICA, if necessary

§

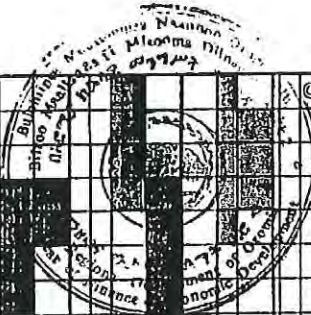
AS



ANNEX 11

Plan on Operation (tentative)

	2010			2011			2012			2013			2014			2015			2016			2017		
	2010			2011			2012			2013			2014			2015			2016			2017		
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Japanese Fiscal Year																								
Ethiopian Fiscal Year																								
Planning/budgeting process in Oromia Region																								
1. Development of the planning/budgeting/monitoring guideline/manual																								
1-1. To analyze the existing guidelines/manuals																								
1-2. To review the current process/procedures																								
1-3. To draft the guideline/manual																								
1-4. To revise the guideline/manual by reflecting the experiences and lessons																								
2. Information management																								
2-1. To review the current status																								
2-2. To identify the essential information items																								
2-3. To develop the information collection formats																								
2-4. To develop the methodology of analyzing and reflecting information																								
3. Identification and structuring achievements and lessons from pilot areas planning/budgeting/monitoring																								
3-1. To select pilot areas																								
3-2. To conduct training to woredas and kebeles in pilot area																								
3-3. To collect, accumulate and analyze the information in pilot woredas																								
3-4. To confirm the formulation of kebele project proposals in pilot area																								
3-5. To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget																								
3-6. To formulate development plan and budget in pilot woredas																								
3-7. To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas																								
3-8. To incorporate the outputs of monitoring into the next planning in pilot woredas																								
3-9. To identify and structure the achievements and lessons of pilot project																								
4. Establishment of supporting function of Region and Zones																								
4-1. To analyze the current regional and zonal supporting functions for woredas planning/budgeting/monitoring																								
4-2. To analyze the current functions for woreda information management																								
4-3. To redefine Regional and Zonal supporting functions																								
4-4. To conduct trainings to officers in Region and zones																								
4-5. To support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																								
4-6. To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																								
5. Reform of the regional budgeting mechanism																								
5-1. To review the existing planning and budgeting process among Region/Zones/Woredas																								
5-2. To revise the processes and procedures both within Region woredas development plans and budget plans																								
5-3. To formulate the regional development budget based on the woredas development plans and budget plans																								
6. Formulation of the realization plan of the draft guideline/manual																								
6-1. To formulate the realization plan																								
6-2. To conduct training to Regional officials for disseminating the draft guideline/manual																								
Training in Japan / Technical exchange program																								
Dissemination Workshop																								



AS

SD

Joint Steering Committee will be held at least a year
 Technical Committee will be held several times in preparatory phase and reviewing the draft guideline/manual

Activities	Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
<p>1-1 To analyze the challenges of the existing woreda planning/budgeting/monitoring guidelines/manuals.</p> <p>1-2 To review the current planning/budgeting/monitoring process and analyze its challenges.</p> <p>1-3 To draft the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual based upon 1-1 and 1-2.</p> <p>1-4 To revise the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual by reflecting the achievements and lessons from the planning and budgeting exercises in pilot woredas.</p> <p>2-1 To review the current status of information collection, accumulation and analysis at regional, zonal, woreda and kebele level.</p> <p>2-2 To identify the essential information items for woreda planning/budgeting.</p> <p>2-3 To develop the information collection formats for woreda planning/budgeting.</p> <p>2-4 To develop the methodology of analyzing and reflecting information collected and accumulated, to woreda planning/budgeting.</p> <p>3-1 To select pilot woredas.</p> <p>3-2 To conduct trainings to officers in pilot woredas and kebeles by utilizing the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual developed by 1-3.</p> <p>3-3 To collect, accumulate and analyze the essential information for planning/budgeting at pilot woredas.</p> <p>3-4 To confirm the formulation of Kebele project proposals in accordance with community needs.</p> <p>3-5 To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget (region/woreda) by consulting with sector offices based upon 3-3 and 3-4.</p> <p>3-6 To formulate development plan and budget plan (capital and recurrent) at pilot woredas based on 3-5.</p> <p>3-7 To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas.</p> <p>3-8 To incorporate the outputs of the monitoring into the next planning/budgeting in pilot woredas.</p> <p>3-9 To identify and structure the achievement and lessons based upon development planning/ budgeting monitoring in pilot woredas.</p> <p>4-1 To analyze roles and functions of Region and Zones in woreda planning/budgeting/monitoring.</p> <p>4-2 To analyze roles and functions of Region and Zones in information management of woredas.</p> <p>4-3 To redefine Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management.</p> <p>4-4 To conduct the trainings to officers in Region and Zones who are in charge of pilot woredas based upon the identified functions.</p> <p>4-5 To facilitate Regional and Zonal officers to support pilot woredas' s planning/budgeting/monitoring and information management.</p> <p>4-6 To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management into regional and zonal planning/budgeting/monitoring and information management to be given back to woredas.</p> <p>5-1 To review the existing regional planning and budgeting processes and analyze their challenges.</p> <p>5-2 To consult with the sector bureaus and revise the planning and budgeting processes and procedures both within Region among Region, Zones and Woredas in formulation of the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual.</p> <p>5-3 To formulate the regional development budget based upon the woreda development plans and budget plans submitted through the zones.</p> <p>6-1 To formulate the replication plan of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting.</p> <p>6-2 To conduct trainings to regional officers for disseminating the draft guideline/manual to all woredas.</p>	<p>Oromia Side</p> <p>Counterpart(BuFED)</p> <p>(1) Project Director</p> <p>(2) Project Manager</p> <p>(3) Counterpart personnel (core process owners, experts)</p> <p>Project Office and Facilities</p> <p>Allocation of Project Implementation Costs</p> <p>Japanese Side</p> <p>Japanese Experts</p> <p>(1) Chief Advisor</p> <p>(2) Planning/budgeting monitoring</p> <p>(3) Information Management</p> <p>(4) local planning and budgeting</p> <p>(5) local planning / Project coordinator</p> <p>Local Consultants</p> <p>(1) Guideline/manual formulation</p> <p>(2) Pilot project</p> <p>Counterpart Training</p> <p>Training in Japan and/or technical exchange program</p> <p>Provision of Equipment and Materials</p> <p>Allocation of Project Implementation Costs</p>	<p>Pilot woredas cooperate to the project.</p> <p>Regional sector departments cooperate to the project.</p> <p>Emergency events that require significant public expenditure do not take place.</p>	<p>Pre-conditions</p> <p>The decentralization policy of GoE and Oromia Regional State will not be changed.</p> <p>Regional government's policy that development budget will be transferred from Region to woredas in accordance with the woreda's capacity development is not changed.</p> <p>Regional government's policy that development budget will be transferred from Region to woredas in accordance with the woreda's capacity development is not changed.</p>



Outputs				
<p>1 The draft guideline/manual on Woreda planning *1 budgeting/monitoring including regional budgeting is developed.</p> <p>(*1) annual planning</p>	<p>Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manual and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manual.</p> <p>Methods to accumulate, collect and utilize information in woreda planning and budgeting are described in the draft guideline/manual.</p> <p>The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot woredas are reflected in the draft guideline/manual.</p> <p>The supporting functions in Region and Zone for woreda planning and budgeting and information management are described in the draft guideline/manual.</p> <p>The results of revision of Regional budgeting mechanism are reflected in the draft guideline/manual.</p> <p>Information collection formats for woreda planning are developed.</p> <p>Methods to collect, accumulate and utilize information in woreda planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.</p>	<p>Project reports on review of existing planning and budgeting process</p> <p>Draft guideline/manual</p> <p>First draft, second draft, and final draft guideline/manual</p> <p>Draft guideline/manual</p> <p>Draft guideline/manual</p> <p>Information collection formats</p> <p>Project reports on the results of examination and discussion</p>	<p>Counterparts are continuously assigned.</p>	
<p>2 The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on woreda planning and budgeting are identified.</p>	<p>Information collection formats for woreda planning are developed.</p> <p>Methods to collect, accumulate and utilize information in woreda planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.</p>	<p>Developed plans, budgets and monitoring reports</p> <p>Interviews with planning and budgeting officers in pilot woredas</p> <p>Project reports on the review of planning, budgeting and monitoring in pilot woredas</p> <p>Questionnaire survey or interviews with WoFED officers in pilot woredas</p> <p>Accumulated information</p> <p>Information returned back to woredas</p>		
<p>3 The achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.</p>	<p>Planning officers in pilot woredas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manual.</p>	<p>Interviews with planning and budgeting officers in pilot woredas</p> <p>Project reports on the review of planning, budgeting and monitoring in pilot woredas</p> <p>Questionnaire survey or interviews with WoFED officers in pilot woredas</p> <p>Accumulated information</p> <p>Information returned back to woredas</p>		
<p>4 The supporting functions in Region and Zone for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.</p>	<p>More than 80% of officers of WoFED of pilot woredas answer that the Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced.</p> <p>More than X% of necessary information of all the pilot woredas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manual. (Target level will be discussed and decided after the start of the project.)</p> <p>Collected, accumulated and analyzed information are returned back to all the pilot woredas, based on the draft guideline/manual.</p>	<p>Information returned back to woredas</p> <p>Records of Technical Committee</p> <p>Official documents of notification</p> <p>Discussion Records</p> <p>Interviews with BoFED and sector departments' officers</p> <p>Rolling out plan of the draft guideline/manual</p> <p>Training report</p>		
<p>5 Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual.</p>	<p>Technical Committee are held more than 6 times for discussing the reform of the Regional budgeting system.</p> <p>Reform of the planning and budgeting processes and procedures among Region, Zones and woredas are notified by official documents.</p> <p>Based on the draft guideline/manual, points to be reformed about the budgeting mechanism within Region are agreed upon with stakeholders concerned.</p> <p>Based on the draft guideline/manual, function for coordination between BoFED and sector departments necessary for budgeting within Region is established.</p> <p>Rolling out plan of the draft guideline/manual is developed.</p> <p>More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual.</p>	<p>Information returned back to woredas</p> <p>Records of Technical Committee</p> <p>Official documents of notification</p> <p>Discussion Records</p> <p>Interviews with BoFED and sector departments' officers</p> <p>Rolling out plan of the draft guideline/manual</p> <p>Training report</p>		
<p>6 The replication system of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.</p>	<p>Rolling out plan of the draft guideline/manual is developed.</p> <p>More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual.</p>	<p>Information returned back to woredas</p> <p>Records of Technical Committee</p> <p>Official documents of notification</p> <p>Discussion Records</p> <p>Interviews with BoFED and sector departments' officers</p> <p>Rolling out plan of the draft guideline/manual</p> <p>Training report</p>		



Handwritten signature or initials.

Handwritten number '5'.

Project Design Matrix (PDM)

Ver: 0 Mar 9 2010

Project Title : Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region

Implementing organization: Oromia Bureau of Finance and Economic Development

Duration: 3 years (2010.10-2013.9)

Target Group: Planning and budgeting officers in Oromia Regional State at Regional, Zonal, Woreda and Kebele level

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Capacities of Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting.	More than X% of Woreda officers in charge of planning and budgeting have taken training on Guideline/Manual. Planning and budgeting officers in woredas are able to conduct planning, budgeting and monitoring by utilizing the guideline/manual.	Records of trainings Comparison of plans and budget plans before the development of the guideline/manual with the ones developed by utilizing the guideline/manual.			
Project Purpose The model of Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated	Preparation is done for submitting the final draft guideline/manual to Oromia Regional Cabinet for approval. Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual in all the woredas to Oromia Regional Cabinet for approval.	Final draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED Plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED			The draft guideline/manual is approved by the Government of Oromia Region. Trainings for replication of the woreda planning/budgeting/monitoring model to all the woredas are conducted utilizing the approved guideline/manual.



RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE FEDERAL DEMOCRATIC REPUBLIC OF ETHIOPIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT ON STRENGTHENING
MULTI-SECTORAL PLANNING AND BUDGETING CAPACITY
IN OROMIA REGIONS


The Chief Representative of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") in the Federal Democratic Republic of Ethiopia had a series of discussions with the Ethiopian authorities on desirable measures to be taken by both Ethiopian and Japanese Governments for the successful implementation of the Project on Strengthening Multi-sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region.


As a result of the discussions, both sides agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.


Addis Ababa, August 6th, 2010


Mr. Koji OTA
Chief Representative of Ethiopia
Office,
Japan International
Agency


Japan International
Cooperation
Agency


Mr. Tolessa Gedefa
Head,
Oromia Bureau of
Finance and Economic Development
Federal Democratic Republic of Ethiopia



Witnessed by

Mr. Fitahun Tadasse
Director, Bilateral Cooperation,
Ministry of Finance and Economic
Development,
Federal Democratic Republic of Ethiopia

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE FEDERAL DEMOCRATIC REPUBLIC OF ETHIOPIA

1. The Government of the Federal Democratic Republic of Ethiopia (hereinafter referred to as "the Government of Ethiopia") will implement the Project on Strengthening Multi-sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, the Government of Japan will take, as its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

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

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex II. The Equipment will become the property of the Government of Ethiopia upon being delivered C.I.F (cost, insurance, freight) to the Ethiopian authorities concerned at the inland dry port and/or airports of disembarkation.

3. TRAINING OF ETHIOPIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Ethiopian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF ETHIOPIA

1. The Government of Ethiopia 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 Ethiopia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Ethiopian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Ethiopia.
3. The Government of Ethiopia will grant in Ethiopia privileges, exemptions and benefits as listed in Annex III and will grant privileges, exemptions and benefits no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations performing similar missions to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. The Government of Ethiopia will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.
5. The Government of Ethiopia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Ethiopian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in Ethiopia, the Government of Ethiopia will take necessary measures to provide at its own expense:
 - (1) Services of the Ethiopian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV;
 - (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex V;
 - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above ;



7. In accordance with the laws and regulations in force in Ethiopia, the Government of Ethiopia through implementing institution will take necessary measures to meet:

- (1) Expenses necessary for transportation within Ethiopia of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
- (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Ethiopia on the Equipment referred to in II-2 above; and
- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Head, Oromia Bureau of Finance and Economic Development (hereinafter referred to as "BoFED"), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Deputy Head of BoFED in charge of Planning, Budgeting and M&E, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Ethiopian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Steering 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 Ethiopian 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 Ethiopia 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 Ethiopia 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 the Government of Ethiopia on any major issues arising from, or in connection with this attached Annexes.

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

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

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years from the date of dispatch of the expert(s) from Japan (expected date is around October, 2010).



LIST OF ANNEX

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS AND EQUIPMENT
- ANNEX III PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS AND THEIR FAMILIES
- ANNEX IV LIST OF ETHIOPIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VI JOINT STEERING COMMITTEE



A handwritten signature or mark consisting of a stylized, cursive letter 'B'.

A handwritten signature or mark consisting of a stylized, cursive letter 'M'.

ANNEX I MASTER PLAN

1. Overall Goals

Capacities of Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting.

2. Project purpose

The model of Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated

3. Outputs of the Project

Output1: The draft guideline/manual on Woreda planning*1/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed.

Output2: The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on Woreda planning and budgeting are identified.

Output3: The achievements and lessons from pilot Woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.

Output4: The supporting functions in Region and Zone for Woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.

Output5: Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft Woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual

Output6: The replication system of the draft Woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.

(*1) Annual planning

4. Activities of the Project

1-1 To analyze the challenges of the existing woreda planning/budgeting/monitoring guidelines/manuals.

1-2 To review the current planning/budgeting/monitoring process and analyze its challenges.

1-3 To draft the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual based upon 1-1 and 1-2

1-4 To revise the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual by reflecting the achievements and lessons from the planning and budgeting exercises in pilot woredas.

2-1 To review the current status of information collection, accumulation and analysis at regional, zonal, woreda and kebele level.

2-2 To identify the essential information items for woreda planning/budgeting.

2-3 To develop the information collection formats for woreda planning/budgeting.

2-4 To develop the methodology of analyzing and reflecting information collected and



accumulated, to woreda planning/budgeting.

- 3-1 To select pilot woredas.
- 3-2 To conduct trainings to officers in pilot woredas and kebeles by utilizing the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual developed by 1-3.
- 3-3 To collect, accumulate and analyze the essential information for planning/budgeting at pilot woredas.
- 3-4 To confirm the formulation of Kebele project proposals in accordance with community needs.

- 3-5 To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget (region/woreda) by consulting with sector offices based upon 3-3 and 3-4.
- 3-6 To formulate development plan and budget plan (capital and recurrent) at pilot woredas based on 3-5.
- 3-7 To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas
- 3-8 To incorporate the outputs of the monitoring into the next planning/budgeting in pilot woredas
- 3-9 To identify and structure the achievement and lessons based upon development planning/budgeting/monitoring in pilot woredas.

- 4-1 To analyze roles and functions of Region and Zones in woreda planning/budgeting/monitoring.
- 4-2 To analyze roles and functions of Region and Zones in information management of woredas.
- 4-3 To redefine Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management.
- 4-4 To conduct the trainings to officers in Region and Zones who are in charge of pilot woredas based upon the identified functions.
- 4-5 To facilitate Regional and Zonal officers to support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management.
- 4-6 To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management into regional and zonal planning/budgeting/monitoring and information management to be given back to woredas.

- 5-1 To review the existing regional planning and budgeting processes and analyze their challenges.
- 5-2 To consult with the sector bureaus and revise the planning and budgeting processes and procedures both within Region among Region, Zones and Woredas in formulation of the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual.
- 5-3 To formulate the regional development planning and budget based upon the woreda development plans and budget plans submitted through the zones.

- 6-1 To formulate the replication plan of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting.
- 6-2 To conduct trainings to regional officers for disseminating the draft guideline/manual to all woredas.



ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

<Long-term Experts>

Japanese Experts

- (1) Chief Advisor
- (2) Planning/budgeting/monitoring
- (3) Information Management
- (4) local planning and budgeting
- (5) local planning / Project coordinator

Local Consultants

- (1) Guideline/manual formulation
- (2) Pilot project <Short-term Experts>

Short-term experts will be dispatched as necessary.

Note : The number and types of short-term experts required for the project shall be determined through mutual consultation between Ethiopian and Japanese sides after commencement of the Project. The experts are required to have the relevant professional background and practical experience in the related areas of subjects. The Ethiopian side has the right to confirm it through the submission of A I Form.

<Equipment>

- (1) Office equipment
- (2) Equipment to support project activities.
- (3) Vehicles: 3 (three) vehicles are to be procured.

Note: The item and number of equipment shall be requested by the Ethiopian side and determined through mutual consultation between Ethiopian and Japanese sides after commencement of the Project.



ANNEX III PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS

1. Exemption from income tax and other charges of any kind imposed on or in connection with the living allowances remitted from abroad.
2. Exemption from import tax, export duties and any other charges in respect of personal and household effects of the Japanese experts and their families.
3. To issue, upon application, entry and exit visas for the Japanese experts that are required for the project and their families free of charge.
4. To issue an identification card to the Japanese experts and their families to secure the cooperation of all governmental organizations necessary for the performance of the duties of the experts.
5. Exemption from customs duties for import and export of professional equipment by the Japanese experts in connection with the activities of the Project.



ANNEX IV LIST OF ETHIOPIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. **The Project Director**
Head of BoFED

2. **Project Manager:**
Deputy Head of BoFED in charge of Planning, Budgeting and M&E, BoFED

3. **Counterpart Personnel:**
BoFED will provide necessary personnel in the following field to ensure the smooth operation of the Project.
 - 1) **Core Process Owner of Regional Data & Information**
 - 2) **At least Seven (7) Senior Experts of Core Process of Planning, Budgeting and M&E**
 - 3) **At least Three(3) Senior Experts of Core Process of Regional Data & Information**
 - 4) **Other personnel's concerned from Regional Sector Bureaus, to be assigned by BoFED, if necessary**

5. **Other personnel mutually agreed upon as necessary**



ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

1. Land, buildings and facilities necessary for implementation of the Project.

2. Rooms and space necessary for installation and storage of equipment.

3. Office space and necessary facilities such as desks, chairs, telephone and internet lines, and electric lines for the Japanese experts and related staff members.



ANNEX VI JOINT STEERING COMMITTEE

The Joint Steering Committee will meet at least once a year and whenever the necessity arises.

1. Function

- (1) To approve the Annual Work Plan of the Project
- (2) To review the overall progress and annual expenditure of the Project
- (3) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Project
- (4) To discuss any other issue(s) pertinent to smooth implementation of the Project.

2. Members

- (1) Chairperson : Head of BoFED
- (2) Vice-chairperson : Deputy Head of BoFED in charge of Planning, Budgeting and M&E
- (3) Members of the Ethiopian Side
 - 1) Core Process Owner of Regional Data & Information
 - 2) Senior Experts of Core Process of Planning, Budgeting and M&E
 - 3) Senior Experts of Core Process of Regional Data & Information
 - 4) Other personnel concerned from Regional Sector Bureaus, to be assigned by BoFED, if necessary
 - 5) Representatives of MoFED
- (4) Members of the Japanese Side
 - 1) Representative, JICA Ethiopia Office
 - 2) Experts Participated in the Project
 - 3) Other Personnel concerned, to be assigned by JICA based on the prior approval of the chairperson, if necessary,

Note:

- (1) Officials of the Embassy of Japan may attend the Joint Steering Committee meeting as observers.
- (2) Persons who are invited by both or either side may participate in the Joint Steering Committee meeting based on the approval of the chairman in advance.



3. 詳細計画策定調査聞き取り調査記録

協議録一覧

番号	日時・場所	協議相手	主旨
1	3月1日(月) 9:15~10:00 JICA 事務所	・ JICA エチオピア事務所 中村職員	農業・灌漑セク ター情報収集
2	3月2日(火) 11:00~16:00 BoFED	・ Mr. Tesfaye Abebe, Deputy Head, BoFED, Process Owner of Planning & Budgeting Core Process ・ Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process, BoFED ・ Mr. Dagne Lemma, Process Owner of Regional Data & Information Core Process, BoFED ・ Mr. Girma Delesa, Senior Expert of Regional Data & Information Core Process, BoFED	プロジェクトフレ ームワーク協議
3	3月3日(水) 7:00~9:00 車中	・ Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process, BoFED	エチオピア地方行 政基本情報確認
4	3月3日(水) 9:00~10:30 Liben WoFED	・ Head of WoFED 他 WoFED 職員 4 名	郡現状調査
5	3月3日(水) 14:00~15:00 East Shoa ZoFED	・ Head of ZoFED 他 ZoFED 職員 3 名	県現状調査
6	3月4日(木) 9:30~10:30 Walmera WoFED	・ Head of WoFED 他 WoFED 職員 1 名	郡現状調査
7	3月4日(木) 14:00~15:00 Finfine ZoFED	・ Head of ZoFED 他 ZoFED 職員 2 名	県現状調査
8	3月5日(金) 9:00~ 11:30 BoFED	・ Mr. Tesfaye Abebe, Deputy Head, BoFED, Process Owner of Planning & Budgeting Core Process ・ Mr. Dagne Lemma, Process Owner of Regional Data & Information Core Process, BoFED ・ Mr. Girma Delesa, Senior Expert of Regionalo Data & Information Core Process, BoFED	プロジェクトデザ イン、プロジエ クト実施体制その 他詳細協議・確 認
9	3月8日(月) 9:00~10:00 Bureau of Agriculture & Rural Development	・ Mr. Kebele, Planning and Budgeting Process Owner, Bureau of Agriculture & Rural Development	農業・農村開発 セクター現状調 査
10	3月8日(月) 11:00~12:00 Bureau of Education	・ Mr. Abebe, Planning and Budgeting Process Owner, Bureau of Education	教育セクター現 状調査
11	3月9日(火) 8:30~ 9:30 Bureau of Health	・ Mr. Solomon, Senior Expert, Planning and Budgeting Process, Bureau of health	保健セクター現 状調査
12	3月8日(月)15:30~16:15 3月10日(水)16:00~17:00 BoFED	・ Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process, BoFED ・ Mr. Dagne Lemma, Process Owner of Regional Data & Information Core Process, BoFED ・ Mr. Girma Delesa, Senior Expert of Regionalo Data & Information Core Process, BoFED	情報収集フォー マットの確認
13	3月9日(火) 11:30~12:00 BoFED	・ Mr. Kedir, Planning and Budgeting Process Owner, Water Resource Bureau	水セクター現状 調査
14	3月9日(火) 12:00~12:30 BoFED	・ Mr. Museen, Planning and Budgeting Process Owner, Roads Authority	道路セクター現 状調査

15	3月10日(水) 14:50~16:00 BoFED	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mr. Tesfaye Abebe, Deputy Head, BoFED, Process Owner of Planning & Budgeting Core Process ▪ Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process, BoFED 	M/M 詳細確認
16	3月12日(金) 9:00~10:00 BoFED	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mr. Ato Jebessa Tefere, Policy Analysis Version, Planning & Budgeting Core Process, BoFED 	UNCRD/UNICEF 地域開発計画研 修調査
17	3月12日(金) 10:30~11:30 Revenue Bureau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mr. Merga Kumera, Tax Collector, Revenue Bureau 	州歳入状況・歳入 強化方針調査

協議録 1

日時: 2010年3月1日(月) 9:15~10:00

場所: JICA エチオピア事務所

協議先: 中村職員

主旨: 農業・灌漑セクター情報収集

概要:

1. 業務分掌

- ・ 小規模灌漑の設計・施工は郡で実施。予算の調整(どこの郡でどんな施設が必要なのかについての計画策定)は州の Office of Water & Resources が実施。
- ・ 灌漑予算は大きく 2 種類ある。ひとつは州(大規模なもの)、もうひとつは郡(小規模なものや改修)である。
- ・ PSNP では小規模なため池などは建設しているが、主な事業は道路や土壌保全(砂防ダム、チェックダムなど)であり、連邦が事業を州に委託し、州が事業管理を行っている。PSNP は、最貧困地域に配分される。
- ・ オロミア州では灌漑はほとんど Food Security Budget により実施されている。Food Security Budget は、連邦の農業農村開発省の一局である Food Security Bureau の管轄であり、PSNP よりは少し貧困度は低い地域が対象となる。食糧不足人口(1年にのべ1カ月以上食糧が入手できない人口)データに基づいて、公式により配分され、州で用途を決める。用途は、給水(井戸)、灌漑、農村道路など、食糧安全保障への対応に資するものならば何でもよい。
- ・ 3,000ha 以上の大規模灌漑は、建設・運営維持管理すべて連邦の管轄である。ただし、Food Security Budget で実施されている灌漑は、3,000ha 以上であっても、州が事業管理している。
- ・ 行政レベル間での事業分掌については、下位のレベルでできることは下位で実施する。郡でできないことは州が実施している。

2. 組織

- ・ ここ2~3年で州の人員は減っている。その理由のひとつは、郡に人員が移されていることである。ただ、県や郡のポストの数は増えているが、実際にポストが埋まっているかどうかは別である。もうひとつの理由は、民営化(工事を民間に外注など)である。
- ・ 州の下部組織である Food Security & Disaster Office が PSNP と Food Security Budget による事業を管轄している。郡レベルには、PSNP の担当官が存在する。Food Security & Disaster Office が実態に関する情報を一番よく知っている。BoFED は情報を把握してはいるが、どこまで実態の把握ができていないかは不明である。
- ・ 州レベルでは、灌漑担当職員は2~3人、農業農村開発担当職員は4~5人である。各ケペレに農業普及員が3人ずつ配置されている。それぞれに、肥料・種子パッケージの配布、水管理、などの3分野を担当する。この人数配置は、2003~2004年ころに連邦の政策(BPR)で定められているものである。BPRに従い、農業普及員育成カレッジも創設された。

- ・ 県は、機能、人員ともに内容が伴わない印象である。BPR の中で、県ごとに必ず 1 人以上人員を配置する、という方針である。計画では 4~5 人配置することになっているが、実際は 1 人で、州と郡とが直接行き来しているのが実態である。ただ、可能な場合は、場所によっては県も州職員と同行する。県の能力は、県によりまちまちであり、ポテンシャルや実績のないところでは、いつまでたってもいい人材が得られない。
- ・ 農業農村開発省は、縦割りで組織が細分化している。
- ・ 州の水資源局の職員はほとんどが正規雇用であり、出向人事は存在しない。ポストが埋まっているのは半分くらいである。
- ・ 郡、農業普及員とコミュニティとの関係は比較的うまくいっている。

3. 情報収集・計画策定・予算関連

- ・ 灌漑局と農業局との間で、予算策定時に州レベルでのセクター間での調整は行われていない。
- ・ 計画策定のための情報はあまり整備されておらず、担当者によって言う数字が異なる。農業統計は下から上にあげていく仕組みになっているが、時系列データを蓄積していなかったりするなどの問題がある。データを上に伝達していく仕組みやフォーマットはきちんとしているが、フィードバックがないのが課題である。データは、郡で手書きで作成したものを県で入力している。
- ・ 郡には移動手段が不足しているため、業務はできる範囲で行っているのが実態である。ケベレからの情報収集は農業普及員により行っているが、計画策定に必要な情報をいかに集めるか、は課題である。
- ・ EFY2000 の予算執行率は、郡レベルでは 68%、州レベルでは 95.5%であった。(EFY2000 は開発予算の少なかった年である。)

以上

協議録 2

日時:2010年3月1日(月) 11:00~12:30、14:00~16:00

場所:オロミア州 BoFED

協議先:Mr. Tesfaye Abebe, Deputy Head, BoFED, Process Owner of Planning & Budgeting Core Process

Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

Mr. Dagne Lemma, Process Owner of Regional Data & Information Core Process, BoFED

Mr. Girma Delesa, Senior Expert of Regional Data & Information Core Process, BoFED

主旨:プロジェクトフレームワークの協議

概要:(以下、断りがない限り、Mr. Tesfaye の発言)

1. 郡の財政

- ・ 州から郡への交付金の配分は公式に基づいており、州歳入の60%はBlock Grantとして郡へ配分、40%は州で支出する。州の支出40%のうち60%は、県を通じて郡レベルで直接投下されている開発支出である¹。
- ・ 郡には歳入を独自に使う権限がある。現在は、郡予算の90%が経常支出に充てられているが、将来的には開発目的の予算をもっと増やしたいと考えており、郡の能力向上に合わせてもっと州から郡への開発予算を増やしたい。既に、少しずつ増やしている。州政府にとっては、郡に資金を移譲するとLIGのような追加資金がない限り、州政府が自ら支出する予算額が減ることになるが、州政府はそれでも郡に対して移譲していく方針である。
- ・ 将来的には、ケベレレベルにまで予算をおろしていきたい。将来は、Focal Pointは州から郡に移る。(Mr. Dagne Lemma)
- ・ いくつかの郡は徴税能力が不十分である。郡への交付金配分に当たっては、郡からのデータに基づいて、公式に則って必要経常経費を算出している。不足する部分を州政府がクロスファイナンスしている。郡はまず自ら、歳入を増やす努力をする必要がある。

2. 人員・人材育成・組織改革

- ・ 経常経費の割合が高いにもかかわらず、まだ人員が不足している状況であるが、将来の計画としては、基準を決めたら、それ以上の職員雇用はしないこととする予定である。職員の離職率は高い。
- ・ 郡レベルの職員は、大学新卒が多く、経験不足である。職員のバックグラウンドはデータ収集、M&E、計画予算策定とは異なる場合が多いため、研修が必要である。
- ・ Ministry of Capacity Buildingは、BPR実施のため、長期研修や郡の中堅職員研修、リーダーシップ研修などをアレンジしている。

¹ Mid-term Evaluation of the Regional Five Years Development Plan (1998-2000 E.C)による。

- ・ 現在のところ、BoFED には人材育成計画はないが、次の 5 年計画に盛り込む予定である。当然、それに従って予算措置をすることになる。
- ・ 現在、BPR 文書が計画、予算策定の手順を示した文書となっている。以前は、局が非常に数多く存在し、情報収集や計画、予算策定、モニタリングといった作業をそれぞれの部署で実施しており、同じ活動が3つの局にまたがっており、アウトプットも別々であった。例えば計画にしても、マクロの計画、長期計画、中期計画、とそれぞれ部署が別であった。データも、人口統計、マクロ計画のための統計、Physical Planning のための統計、と分かれていた。これを BPR に基づき、活動ベースからプロセスベースに組織を組み替え、スリム化した。その結果、データは1つのプロセス、計画・予算策定・M&E は1つのプロセス、という形態になった。これは基本的には郡レベルでも同様であるが、郡レベルになると、データと計画のプロセスは統合されて1つになり、よりシンプルな組織形態になる。
- ・ 農業、水、保健、教育、道路セクターを貧困削減に直接資する主要セクター(Poverty-oriented Sector)として位置づけている。

3. 計画予算策定

- ・ 現在、州が状況を評価し、ニーズを特定している状況であり、郡で優先順位をつけることができているのが大きな課題である。これを、郡自らが優先順位をつけ、州はそれに対して予算措置をする、というように変えていきたい。ガイドラインには、どのように計画を策定するか、どのようにプロジェクトプロポーザルを作成するか、どのように優先順位づけをするか、を盛り込みたい。開発プロジェクトを郡自らが計画し、実施できるようにしたい。
- ・ より効率的に限られた資金を使えるように、問題を郡自ら特定できるようにすることが必要である。(Mr. Dagne Lemma)
- ・ BPR に基づき、2 年前に州内の調査を行った結果、計画策定のマニュアルがなく、問題が山積している状況であることが分かった。州はこれに対し、段階を踏んで対処していく計画である。まず、全レベルでデータ・情報収集や計画策定に必要な人員を雇用する。現在、人員確保の途上であり、毎年千人以上雇用している。次の段階として、オロモ語でガイドライン・マニュアルを作成する。現在、経常経費がほとんどであり、住民ニーズを把握して郡で計画し、県・州へ伝えることができておらず、州が郡のために計画している状況である。(Mr. Dagne Lemma)
- ・ BoFED は、州 Cabinet により定められた優先順位により、セクターからの予算を優先順位づけしている。
- ・ BPR は年次計画に重点を置いている。5 年計画策定は、セクター代表からなるチームをその都度設置して行われる。5 年計画は全セクターの参加により、州政府レベルで策定している。年次計画はこの 5 年計画に基づいて策定される。MTEF は、連邦レベルでも州レベルでも 3 年間のスパンで連邦からのマクロ経済データに基づいて作成される。ローリングプランである。年次予算は、5 年計画に基づき MTEF の枠組みの中で作成される。

- ・ 包括的で参加型の開発計画策定をめざしている。現在の文書は単に「参加型とする」という原則を述べているだけである。これをより具体的なものにしたい。

4. データ情報収集管理

- ・ データ収集に関しては、2 年前までは州レベルで実施していたが、現在、郡レベルでデータ収集利用ができる体制を確立しようとしている。マニュアルに基づいて情報収集フォーマットを作成し、送付しているが、郡の数が多く、集めるのに時間がかかる。また、情報収集フォーマットも数多くあるので、標準化し、計画策定同様、情報収集マニュアルをつくりたい。
- ・ データ収集チームを各レベルで設立している。ケベレレベルでデータを集め、郡レベルのデータ収集ユニットで情報を取りまとめ、郡の計画ユニットやモニタリングユニット、セクターで利用することを想定している。(Mr. Dagne Lemma)
- ・ データは郡レベルで取りまとめ、県を通じて州に送られる。郡レベルでデータを処理分析する能力がないので、州でその作業を行って、郡へ送り返している。(Mr. Dagne Lemma)
- ・ データの質や利用、反映、といった観点から言えば問題はあまりないが、データの蓄積と、定期的・タイムリーなフィードバックが課題である。データのフォーマットも2年ごとに変わる。(Mr. Dagne Lemma)
- ・ データは2種類ある。ひとつは、CSAからのセンサスデータ、もうひとつは、セクターオフィサーによって業務の一環として集められる行政 Data である。CSA のデータも、もともとはケベレ、郡レベルからのものである。CSA ではそれを処理している。行政データはすべて郡からのものである。郡では、効率的かつタイミングよくデータを集めることができない。また、データの一貫性の問題もある。行政データ収集の任務は既に郡に移管されており、郡の能力向上の必要がある。求められる水準にまで全郡の能力を向上させるのには、3~5 年くらいはかかるであろう。
- ・ データに対する需要は多いが、データ収集にどのレベルでも問題を抱えている。また、IT 化が不十分であり、データ収集、分析システムやデータベースが整っていない。全データの責任は州統計セクションが有する。ここ数年で特に問題認識されてきたことであるが、州においても、データベースのシステムは整備されていない。県レベルでデータ管理ができるようになれば、州においてもデータベースは強化される。現状では、過去 5~10 年のデータを出すことすら、州レベルでも困難である。
- ・ データ収集、M&E、計画予算策定に関するマニュアルはどの行政レベルにも存在しない。
- ・ データは郡にフィードバックされている。郡は、一次データを自ら集め、それに基づき計画しなければならない。州からのデータを期待すべきではない。
- ・ 郡 Profile の天然資源に関するデータは、連邦の Ministry of Mining から得たデータを基に州レベルで作成して渡している。
- ・ セクター局とも、データ収集・提供に関して調整が必要である。各セクターにも計画・データ管理のプロセスを所掌する部署がある。

5. 予算策定プロセス

- ・ 予算策定作業は3月から7月の間に行われ、この時期が最も多忙である。通常、6月までに予算が確定する。データ収集は9月から開始される。データ収集から始まり、計画策定プロセスは1年間かかる。郡の予算策定プロセスは、州の作業開始の1カ月後にスタートする。
- ・ 予算策定には全44セクターが関与し、うち28セクターが開発予算を扱う。

6. プロジェクト実施体制・パイロット郡の選定

- ・ 本プロジェクトは計画予算策定と、情報・統計との2本柱からなると考えており、双方の柱にそれぞれの Senior Process Owner を配置する計画である。
- ・ BoFED には、開発計画策定、モニタリング、予算策定、調整のマネートがある。ガイドライン／マニュアルは、BoFED のものではなく、州のものになる。BoFED は調整の責務を負っており、タスクフォースやワーキンググループを設置して、BoFED が召集すると、各セクターから専門家が集まるような体制にする。マニュアルにはセクタープランも含め、全セクターが同じマニュアルを使うべきである。
- ・ プロジェクト実施にあたっては、BoFED の計画予算策定 Senior Expert と JICA 専門家とが協働する。BoFED には、計画予算策定のための研修実施のマネートがあり、JICA が選定した県の expert や州職員に対して TOT を実施する想定である。
- ・ パイロット郡の選定に関しては、①農村部の低地牧畜地帯、②西部の商品作物産出地帯、③中央の高地地帯の3つのエリアから1県ずつ、選定された3県から2郡ずつ選定したい。各県2郡のうち1郡はLIG対象郡、もう1郡はLIG対象でない郡としたい。LIG対象郡を入れることによって、開発予算計画執行能力を評価することができる。
- ・ LIGの対象郡は、第1バッチは22郡、第2バッチは17郡であり、本プロジェクトのパイロット郡のうち3郡の選定にあたっては、プロジェクトとLIGのタイミングを考慮し、LIG第2バッチの対象郡から選定することとしたい。選定にあたっては、アクセスを考慮する。
- ・ ガイドラインを作成し、2～3サイクル試行することを考えると、プロジェクト期間は3年間が望ましい。
- ・ PSNP や Food Security Program は連邦政府の予算である。Food Security Program は、純粋に食糧の安全保障が確保されていない郡対象であり、州政府に対象郡を選定する責任がある。オロミア州内では、71郡が特定されている。連邦の予算による PSNP や Food Security Program、Global Fund などは、州計画との調整もなく、継続的なものでもないし、緊急支援の色合いが濃いので、本プロジェクトのスコップからは除外すべきである。Food Security Program、WASH Program の資金は郡ではなく県に渡され、州においても郡においても予算計上されない資金である。
- ・ マニュアル作成にあたっては、将来の理想像を念頭に置き、州の資金も使うことを視野に入れて WoFED が計画策定を行うことをめざす。
- ・ IT 化が進めば、手順プロセスも改善されていく。BPR は継続的なものであり、終わりはない。

本プロジェクトのマニュアルは、BPR 文書の一部になる。より速やかな改善を促すものである。組織体制と手続き改善は、本プロジェクトで作成されるマニュアルと密接に関係するものである。この点については、計画予算策定に関しては、州レベルでは、BoFED 副局長である Mr. Tesfaye が責任をもつ。

以上

協議録 3

日時: 2010年3月3日(水) 7:00~9:00

場所: 郡、県ヒアリングへ向かう車中

協議先: Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

主旨: 基本的な情報確認

概要:

1. 都市部と農村部との地方行政体制の違い

- 都市部と農村部では提供するサービスが異なるため、若干の組織違いはあるが、ポストの数も大差なく、責任も同じである。都市部にはより大きな権限が与えられている、ということはない。

2. 郡の分割

- 分割の基準はない。Liben Woreda が分割により新設されたのは、行政区域が広すぎてサービスデリバリーが困難なためである。
- 都市化に伴い、郡や県の再編を行っている。

3. 人事

- 経験のある職員を雇用するのが難しい。地方部遠隔地へ行きたがる人は多くなく、大学新卒が地方部に多く配置される。給料が安いので、少し経験を身につけるとすぐ転職してしまい、離職率が高いのが問題である。新規採用職員のほとんどは大卒、少なくとも Diploma レベルである。
- 採用は TOR に基づくものであり、それぞれのポジションに学歴水準など最低限の requirement が定められている。昇進するときは常に試験を受ける。

4. 研修

- 研修を受ける機会は多くなく、ほとんどが OJT である。

5. データ収集

- ケベレ・マネジャーが、各セクターのデータを取りまとめ、データの信頼性や整合性をチェックし、WoFED に提出する責任を負う。(州セクター局へのヒアリングでは、ケベレ・マネジャーとは無関係に情報を収集送付している、あるいは、ケベレのセクター職員から郡セクターオフィスへ直接情報があがるが、その過程でケベレ・マネジャーと何らかのコンタクトはとっていると思われる、とのことであり、詳細が食い違うため、今後要確認。)

6. 計画策定

- BoFED のガイドラインは完成されたものではなく、公式に承認されていない。どのような手順を踏むか、ということについて規定されている。
- Ministry of Capacity Building のガイドラインに、予算作成の方法について書かれている。
- 開発計画の策定に関しては、いかにして参加型で策定するか、が大きな課題である。ケベレレベルから計画策定をスタートするが、参加型計画策定に関するシステムがない。

- 37 の郡で土地利用計画が策定されている。(正確な数字かどうかは不明)
 - 州の開発5カ年計画はほとんど策定作業が終了しており、評価段階である。郡レベルの開発5カ年計画は、本来は州に提出されるはずだが、届いていない。
7. UNCRD/UNICEF の地域開発計画研修
- 研修内容は非常に有効なものであった。もし計画策定にかかわる全職員がこの研修を受けたら、インパクトは非常に大きいだろうが、coverage が小さすぎる。また、研修を受けた人が辞めてしまう。(UNCRD 資料によると、これまでの研修受講者数累計は 285 名)
8. BPR・郡への財政移譲
- 1990 年代から始められており、そもそもは東芝が考え出したものである。
 - BPR の所管官庁は Ministry of Capacity Building である。BPR は、セクターではなく、活動タイプ別に組織を再編成し、システムを変えるものである。計画などの作業がいくつかの部署にまたがっており、重複を省いて不必要な活動を減らす。企業のような効率性を公共サービスにも求めていく。
 - 郡の能力向上に伴い、財政移譲を進めていくのは、BPR とは全く別の話である。実際に大幅な財政移譲が可能かどうかは分からないが、現在のところ、「期待している」状況である。
 - 郡への財政移管が始まる前は、州の各セクター局から郡の各セクターオフィスへ資金が流れ、郡には使途決定権がない状況であった。
9. 交付金
- 連邦から毎年、交付金額予測に基づく予算シーリングが通知されるが、その信頼性は非常に低い。
 - 現在の州から郡への交付金算定は、データに基づいて算出した必要額と各郡の歳入予測とから計算しているが、郡のなかには、交付金を多く得るために歳入予測を妥当な額よりもかなり低く見積もるところもある。
10. オロミア州内の民族の細分
- 州内にはもちろんオロモ族以外の民族も住んでいるが、各地に分散しており、特定の郡が別の特定の民族によって占められている、ということはない。

以上

協議録 4

日時:2010年3月3日(水) 9:00~10:30

場所:Liben WoFED

協議先:Head of WoFED 他 WoFED 職員 4 名

BoFED 出席者:Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

主旨:郡現状調査

(電力が切れており、薄暗い中での聞き取り調査であった。)

概要:

1. 基本情報・財政・組織人材・機材

- ・ 3 年前に設立された新しい郡である。
- ・ 開発支出は予算全体の 4.47%である。
- ・ 過去 3 年間の開発予算によるプロジェクトは、ヘルスポスト 18 カ所(全ケベレに 1 カ所ずつ)、ヘルスセンター 2 カ所、Farmer's Training Center 18 カ所(全ケベレに 1 カ所ずつ・設備も備えている)の建設である。
- ・ 郡の独自歳入は、3 年前から増えてきている。しかし、総予算額は増えたり減ったり、という状況である。
- ・ 歳入見積もりは、投資家(主に農業に投資)の数、農民の所得、雇用者所得などから算出する。見積もり額と実際の歳入額とはそれほど大きく違わない。
- ・ WoFED の人員定数は 10 名であるが、実際に埋まっているのは 5 名だけである。離職率は高い。
- ・ 3 年前に郡が設立されてから、日常業務については少しずつ改善されてきた。OJT や短期研修の機会もある。しかし、研修機会は十分ではなく、PC も 1 台を全員で使っているありさまである。
- ・ NGO から寄付された車があるが故障しており、自転車もなく、ケベレへは歩いて行く。近いところでは片道 1 時間、最も遠いところでは 6 時間の道のりである。

2. 課題

- ・ 課題は①人員不足、計画・予算策定の経験不足、②業務遂行のためのマニュアルの不備、③予算不足、④施設や PC などの機材不足である。
- ・ 課題は、統計パッケージ(ソフトウェア)の不足、経験のある人材不足であり、データを実際にはなかなか集められず、多くの技術支援が必要である。データの収集分析は、経験がないとなかなかできない。
- ・ 計画策定のためのマニュアルやデータの不足が問題である。

3. 情報収集

- ・ 情報収集は、州セクターから標準のフォーマットが送られてくるので、それをケベレに送り、ケベレでデータを集めている。ケベレで集めるデータは Administrative Data であり、それを基に

郡プロフィールを作成している。データフォーマットは、州からのものにデータ項目を追加してケベレに送付している。モニタリングデータは四半期ごとに収集している。

- ・ セクターは全部で29あり、月報、四半期報告がセクターから上がってくるので、それを取りまとめて県に送付している。
- ・ NGO が郡にデータをもらいに来る。
- ・ 郡プロフィール作成のための一次データ収集は75%ほど終了している。
- ・ データ収集の目的は、社会の問題、ケベレのプライオリティーに基づいて計画を立てることである。ケベレからの要望に対し、郡レベルでは、遠隔の程度など、問題の深刻さを考慮して優先順位を決めている。データは毎年更新している。
- ・ ケベレからのデータ収集は10月初め頃までに終了する。まず、データ収集にあたる担当者にデータ収集の研修を行い、その場でフォーマットを配布するが、予算不足で十分な数のコピーができない。また、フォーマットが英語で作成されているので、オロモ語に訳していると配布が遅れる。フォーマットに基づいて期限までにデータが収集される。

4. 計画予算策定

- ・ 経常予算と開発予算との調整については、例えば、学校建設を計画すると、完成時期、先生や生徒の数、必要な教科書数等が分かるので、それに基づいて経常経費を計画する。いったん学校を建設すると、その後は教師の給料や学校の運営費など、毎年経常経費を確保する必要がある。
- ・ 予算は常に不足しており、足りない場合は新設校の教師の数を減らすなどして対応している。現在、郡内に小中学校は47校ある。
- ・ 学校建設などの開発支出は、郡の予算に加え、住民の貢献(現金、労働、資材)、場合によってはNGOの支援も得て行われる。
- ・ 現在も新しい学校を建設中であるが、年度内に完成しない場合は、次年度に予算を繰り越す。インフレにより資金が不足したら予算を追加するなど、柔軟に対応している。例えば、セメントが調達できず完成が遅れるような場合には、再度計画を立て直して提出してもらい、承認する。1年で完工しないような事業は、2~3年間で計画し、毎年予算措置する。
- ・ 予算額が不足した場合、①問題を説明し、郡の予算再配分を要求、②ケベレが独自の資金で遂行、③NGOに支援依頼、の方法で対処されている。

5. ケベレとの連絡調整

- ・ ケベレ・マネジャーは、人材不足により、Diploma や Certificate など学歴水準はまちまちである。保健、教育セクターは、ケベレ・マネジャーをコーディネーターとして使っている。
- ・ 職員がケベレにモニタリングに行く頻度は、毎週、あるいは毎月、など、状況による。また、ケベレ・マネジャーが毎月、月報を届けに来ると、問題が生じた場合には、議論しに来る。
- ・ ケベレ・マネジャーと活動計画、成果実績について協議するほか、住民や Health Officer、農業普及員などと家族計画や農民支援について協議する。

6. 県との連絡調整

- ・ 県とは、四半期に一度定期会合があり、ZoFED へ出向く。また、県事務所は研修実施やモニタリングに来る。四半期に一度の定期的な訪問に加え、モニタリングのために抜き打ちで来ることもある。

7. 他の郡、NGO との関係

- ・ 新しく設立された郡なので、近くの郡に個人的に経験やデータ収集の方法などを教えてもらいに行っている。共同事業はない。
- ・ NGO とは単なる協力関係であり、NGO の事業を郡の計画に含めることはしないが、計画策定の際に NGO の活動との重複は避けている。

以上

協議録 5

日時:2010年3月3日(水) 14:00~15:00

場所:East Shoa ZoFED

協議先:Head of ZoFED 他 ZoFED 職員 3名

BoFED 出席者:Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

主旨:県現状調査

(電力が切れており、薄暗い中での聞き取り調査であった。)

概要:

1. 基本情報・組織人材・機材・課題

- ・ 県内には 13 郡、48 ケベレがある。
- ・ 課題としては資機材、人手、予算の 3 つが大きい。
- ・ IT のネットワーク化がなされていない。
- ・ PC は全部で 8 台あるが、その内で機能しているのは 3~4 台である。
- ・ ZoFED の人員定数は 10 名であり、すべて埋まっている。
- ・ 県レベルのセクター事務所との LAN は 50%はできているが、予算不足で中断している。
- ・ 県のセクター事務所には、最低 1 台は PC がある。
- ・ 郡へは車、あるいは公共交通で行く。県には車は 1 台だけある。公共交通は、10 郡の中心地、3 タウンを結んでいる。

2. 郡支援

- ・ 県は、郡が年次開発計画、年次予算計画、5 カ年計画を策定するのを支援している。郡の局を集めてガイダンスを実施したり、県レベルで TOT を行い郡で研修したりしているが、十分ではない。
- ・ どのようにデータを取りまとめるか、郡にガイドラインを配布した。郡レベルでは経験のある人材が不足している。
- ・ 郡への研修は、TOR を作成し、予算計画やデータ収集などの主要トピックについて TOT を行い、BoFED→県→郡の流れで実施する。研修は四半期に一度実施している。もっと実施したいが、予算による制約がある。ケベレ職員の研修は、ワールドビジョンの資金支援により実施した。
- ・ 郡からは四半期ごとに県に報告しに来る。

3. 情報収集

- ・ データ収集フォーマットは 13 種類ある。
- ・ 人手不足、データ収集処理・管理に関して経験のある人材の不足が課題である。
- ・ 州政府からデータ収集に関して支援を得ている。
- ・ データはケベレの世帯レベルから、及びセクターのケベレレベルから集められたものが郡を

通じて手書きで県に送付されてくる(郡にはIT設備がない)。この際にITのネットワークがないこと、データを情報に変えることが現在のボトルネックである。県レベルでデータを取りまとめ入力し、データを情報に変換してハード&ソフトコピー(CD)で州に郵送する。

- ・ 県レベルで情報分析を行い、県プロフィールを作成している。しかし、分析の質が十分に担保されていないことが大きな課題である。少しずつ改善を試みている。
- ・ 県では、郡や県レベルセクションへプロフィールを提供している。NGOや投資家もデータをもらいに来る。
- ・ 過去のデータは2年分はあるが、それ以前は蓄積していない。PCがウィルスで壊れ、データがなくなってしまった。ハードコピーは、人が変わるとどこにあるか分からなくなる。
- ・ 県レベルのセクター事務所は、ZoFEDにデータをもらいに来るが、セクターからZoFEDには提供しない。情報をZoFEDとシェアすることに対して意識が低く、4セクターがデータをZoFEDに返してきたのみである。州レベルでのセクターとの調整は弱い。意識啓発や強制が必要である。県セクター事務所は、連邦レベルからの情報を期待している。
- ・ 郡の計画、予算、事業実施に関しては、ZoFEDが調整して、セクター事務所と共に四半期ごとにモニタリングを実施している。全ケベレには行けないので、サンプルとして30%くらいのケベレを対象としている。モニタリングに行く前に、セクターからの報告書を取りまとめる。WoFEDも同じ役割を有しており、ZoFEDの作業によりクロスチェックを行っている。
- ・ 州にITセンターが2年前にできた。情報ネットワークのシステムを整備しつつある段階である。例えば、計画予算策定に関して、県レベルでIBEXを使い始めている。
- ・ 情報を蓄積するのは、おそらくは県レベルが妥当であろうと思う。WANは州レベルの任務であり、次のステージである。

以上